HAAGA-HELIA
ammattikorkeakoulu

Vammaiset ja pitkäaikaissairaat työntekijöiksi – Ohjenuorat onnistumiseen

Case: Yritys X

Kuutti Ilama

Michael Muhonen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2013

Tiivistelmä

HAAGA-HELIA
ammattikorkeakoulu

25.03.2013

Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä tai tekijät Kuutti Ilama ja Michael Muhonen	**Ryhmätunnus tai aloitusvuosi** HELI
Raportin nimi Vammaiset ja pitkäaikaissairaat työntekijöiksi – Ohjenuorat onnistumiseen. Case: Yritys X	**Sivu- ja liitesivumäärä** 109 + 5
Opettajat tai ohjaajat Mari Takko	

Modernissa suomalaisessa työyhteiskunnassa on alettu aiempaa enemmän kiinnittää huomiota saatavilla olevaan työvoimaan ja tähän liittyen erityisesti vaikeasti työllistyviin ryhmiin, kuten vammaisiin ja pitkäaikaisairaisiin. Vaikka kiinnostusta työllistämiseen on, työnantajat kokevat usein näiden ryhmien työllistämisen hankalaksi. Yksi suurimmista esteistä on tiedon puute heidän tarpeistaan työelämässä. Yhteiskunnan tukimuotojen ja lainsäädännön paljous voidaan kokea lannistavana. Myös ennakkoluulot tai asenteet työnantajan tai työyhteisön taholta saattavat toimia estää vammaisen tai pitkäaikassairaan palkkauksen. Henkilöstöhallinnolla on suuri rooli siinä, miten uusi työntekijä sopeutuu yritykseen. Onko tähän potentiaaliseen työntekijäryhmään kohdistuva valokeila rekrytointi-, perehdytys- ja muutosprosessin yhteydessä siis aiheellinen ja voiko tukimuodoista sekä laeista päästä jyvälle? Tätä selvitetään ja analysoidaan tässä toimintatutkimuksessa.

Tutkijat asettivat työnsä tavoitteeksi selvittää, mitä ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat vammaisten ja pitkäaikaissairaiden, nk. ”työllistyjien” työllistymiseen. Lisäksi selvitetään, miten näitä tekijöitä tulisi kehittää siten, että työnantajan kynnys työllistyjien palkkaukseen alenisi. Tutkimus on rajattu yritysnäkökulmaan, johon sisältyy henkilöstöjohtamisen perspektiivi. Siinä on hyödynnetty monipuolisesti eri lähdeaineistoa ja laadittu case-tutkimus Yritys X:n tarpeisiin.

Tutkimus on toteutettu kokonaisuudessaan vuosien 2012 ja 2013 aikana. Tiedon keruumenetelminä käytettiin tuolloin havainnointia, puolistrukturoitua haastattelua ja sähköpostilla lähetettyä kyselyä. Produktissa tuodaan esille työnantajan kannalta olennaisimmat seikat, jotka suuren ja monimuotoisen yrityksen tulisi huomioida suunnitellessaan vammaisten ja pitkäaikaissairaiden työllistämistä.

Tuotos voidaan nähdä keskustelua herättävänä, sillä Suomessa ei oletettavasti ole aiemmin julkaistu yhtä ajankohtaista ja kattavaa tutkimusta, jossa yhdistyvät kokonaisuudeksi sekä henkilöstöjohtamisen osa-alueet että työllistämiskysymykset vammaisiin ja pitkäaikaissairaisiin liittyen. Produkti sisältää teoriaan ja erilaisiin tutkimuksiin pohjautuvia kehitysehdotuksia, joita case-yritys Yritys X:n on tarkoitus hyödyntää työllistämisprosessissaan tulevaisuudessa.

Asiasanat
vammaiset, rekrytointi, organisaatio, johtaminen, viestintä, muutos

Abstract

HAAGA-HELIA
University of Applied Sciences

Business Administration

Authors Kuutti Ilama and Michael Muhonen	**Group or year of entry** HELI
The title of thesis **TURNING DISABLED AND LONG-TERM ILL INTO EMPLOYEES. GUIDELINES TO SUCCESS. CASE: YRITYS X**	**Number of pages and appendices** 109 + 5
Supervisor(s) Mari Takko	

There is a rising tendency in modern Finnish work society to pay more attention to available workforce, and in connection to this to groups with difficulties to get employed such as the disabled and long-term ill. Even though there is an interest to employ these groups, there are also impediments that hinder realizing the intention. One of the most common obstacles is the lack of information regarding the needs of disabled and long-term ill in work life. The scarcity of societal forms of support and legislation can be also felt devastating to cope with. Furthermore, biases or attitudes of employers or work community can impede hiring a member of these groups. Human resources play a huge role in how a new employee settles to the organization. Is the spotlight cast on this potential workforce justified in the context of recruitment, orientation and change processes? And can you really overcome those societal nuisances? This is to be researched and analyzed in this action-based research.

Researchers set as their target to find out which factors affect the employment of the disabled and long-term ill, so-called "to-be-employed". Under investigation was also how these factors should be improved in order to mitigate the obstacles an employer faces. The research was limited to the company's viewpoint, also including the perspective of human resources management. In the research different source material was utilized diversely and compiled a case-study for the needs of Yritys X.

The reseach was implemented wholly during the years 2012 and 2013. Observation, half structured interview, and a survey sent by email were used as data collection methods at that time. The most relevant issues that a large and diverse company should take into account when recruiting the disabled and long-term ill in the employer's point of view are highlighted in the output.

The output can been seen as conversation-inspiring for no published research so current and inclusive where both the fields of human resources management and employment issues related to the disabled and long-term ill are combined has been published in Finland, as far as known. The output includes improvement suggestions based on theory and different researches which Yritys X is supposed to utilize in its employment process in the future.

Key words
disabled, recruitment, organization, management, communication, change

Sisällys

1 Johdanto ... 1
1.1 Tutkimuksen tausta ... 1
1.2 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset ... 3
1.3 Menetelmät ja työtavat ... 5
1.4 Case-yritys: Yritys X ... 6
2 Työllistyjä työntekijänä ... 8
2.1 Työllistyjät, vajaakuntoisuus ja työkyky ... 10
2.2 Räätälöinti ... 11
2.3 Lainsäädännön vaikutus ... 13
2.3.1 Lainsäädäntö ja työllistyjien tasapuolinen kohtelu ... 14
2.3.2 Räätälöintiä koskevat lainkohdat ... 15
2.4 Työehtosopimusten vaikutus ... 16
3 Työllistymisen tukeminen ... 18
3.1 Julkisen sektorin tukimuodot ... 19
3.1.1 Kansaneläkelaitoksen tulkkauspalvelu ... 19
3.1.2 Työ- ja elinkeinotoimiston työolosuhteiden järjestelytuki ... 20
3.1.3 Työ- ja elinkeinotoimiston palkkatuki ... 21
3.1.4 Työhönvalmennus ... 22
3.1.5 Kansaneläkelaitoksen kuntoutusraha ... 23
3.1.6 Työkyvyttömyyseläke ... 25
4 Rekrytointi- ja valintaprosessi ... 27
4.1 Visiosta, missiosta ja arvoista henkilöstö- ja rekrytointistrategiaan ... 27
4.1.1 Imago ja maine ... 29
4.2 Näkökulmia työllistäjien rekrytointiin ... 32
4.2.1 Individualistinen näkökulma ... 33
4.2.2 Taloudellinen näkökulma ... 33
4.3 Prosessikuvaus ... 34
4.4 Työyhteisöviestintä ja vastuunjako ... 36
4.5 Rekrytointitarve ... 38
4.6 Työnkuva ... 39

4.7 Hakukanavat – työllistyjien löytäminen yritykseen ... 41
4.8 Työyhteisön vaikutus rekrytointipäätökseen ... 43
5 Perehdyttämisprosessi ... 45
5.1 Prosessikuvaus ... 45
5.2 Mentorointi ... 50
5.3 Työkierto ... 51
5.4 Henkilöstöhankinnan onnistumisen arviointi ... 53
6 Muutosjohtaminen ... 55
6.1 Muutosmalli ... 55
6.1.1 Vaihe 1: kuvaus ... 56
6.1.2 Vaihe 2: vaihtoehdot ... 57
6.1.3 Vaihe 3: käyttöönotto ... 58
6.2 Riskienhallinta ... 59
6.3 Muutos työyhteisössä ... 60
6.4 Muutosvastarinta ... 62
6.5 Seuranta ja arviointi ... 65
7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ... 67
8 Toimintatutkimuksen ja produktin toteuttaminen ... 74
8.1 Suunnittelu ... 74
8.2 Aikataulu ... 75
8.3 Empiirisen aineiston kerääminen ... 75
8.3.1 Metodologia ... 76
8.3.2 Havainnointi ... 77
8.4 Puolistrukturoitu haastattelu ... 78
8.4.1 Avoin sähköpostikysely ... 79
8.4.2 Sisällönanalyysi ja aineistoanalyysin tulokset ... 80
8.5 Kokonaisvaltainen toteutus ... 82
8.5.1 Ohjeiston luominen ... 83
8.5.2 Sisällöllinen koostaminen ... 83
8.5.3 Valmis tuotos ... 84
8.6 Tutkimuksen luotettavuus ... 84
8.6.1 Uskottavuus ... 85

8.6.2 Siirrettävyys ... 86
9 Diskussio ja kehitysehdotukset ... 87
9.1 Johtopäätökset ... 87
9.2 Jatkotutkimusehdotukset ... 94
9.3 Produktin merkitys ja käyttöönotto ... 95
9.4 Toteutuksen arviointi ... 95
9.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi ... 96
Lähteet ... 100
Liitteet ... 110
Liite 1. Produkti (salainen) ... 110
Liite 2. Riskienhallintataulukko ... 111

1 Johdanto

Yritykseen tarvitaan lisää kyvykästä työvoimaa ja työnantajalla on edessään päätös. Kenet tulisi palkata ja miksi? Työnantaja lukee sattumalta talouslehden artikkelin, missä kerrotaan positiivisista kokemuksista vammaisista ja pitkäaikaissairaista työntekijöinä. Artikkelin luettuaan hän huomaa, että tässähän olisi mahdollisuus rekrytoida osaavaa työvoimaa ja samalla hän voisi edistää työyhteisön monimuotoisuutta ja yrityksensä imagoa vastuullisena toimijana. Työnantaja ei ole kuitenkaan aikaisemmin työllistänyt vammaisia, joten hänellä ei ole juurikaan tietoa asiasta. Mistä tässä oikein lähtisikään liikkeelle...

Vammaiset ja pitkäaikaissairaat ovat yksi potentiaalinen ryhmä, kun työnantaja valikoi uusia työntekijöitä yritykseensä. Haasteita tässä kontekstissa muodostavat esimerkiksi tietämättömyys vammaisten ja pitkäaikaissairaiden työntekijöiden tarpeista sekä niistä johtuvista työn räätälöinnistä, erilaisista tukimuodoista ja lainsäädännöllisistä seikoista. Toisaalta työnantajaa saattavat huolestuttaa mahdollinen työn tuottavuuden lasku ja oman työyhteisön reaktiot. Tämän vuoksi henkilöstöjohtamisen tärkeys korostuu näiden ainutlaatuisten rekrytointitilanteiden suhteen.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimusaiheeksi valittu vammaisten ja pitkäaikaissairaiden työllistäminen on suomalaisessa nyky-yhteiskunnassa yhä ajankohtaisempi asia, koska suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle ja tätä kautta väestörakenne Suomen valtiossa muuttuu. Työvoiman kysyntä kasvaa ja tällöin vammaisten ja pitkäaikaisten työntekijöiden ryhmään kuuluvat henkilöt nähdään työnantajien keskuudessa tulevaisuudessa yhä potentiaalisempana työvoimaresurssina. Tutkimuksen kohdeyritys Yritys X on myös tietoinen tästä ja haluaa parantaa sisäisiä henkilöstöprosessejaan tähän kehitykseen mukautuen, kehittää työnantajakuvaansa ja olla vastuullinen esimerkkiyritys, joka rekrytoi monipuolisemmin asiakaskuntaansa edustavia monimuotoisia työntekijöitä.

Tutkimusaiheen valinnassa on puolestaan pohdittu siihen liittyvää motivaatiota, ongelmia, toteutustapoja, tutkimuksia ja ajankohtaisuutta. Tekijät ovat pohtineet näihin

liittyviä kysymyksiä ja sopivaa tutkimusaihetta kirjallisten ajatuskarttojen ja monipuolisen lähdemateriaalin tarkastelun avulla.

Toisen opinnäytetyön tekijän työharjoittelun aikana kävi ilmi, että Yritys X:llä olisi kysyntää toimintatutkimukselle, joka mahdollisesti parantaisi tuotoksena yrityksen sisäisiä prosesseja. Opinnäytetyöprosessin kautta syntyvän vammaisten ja pitkäaikaissairaiden työllistämiseen tähtäävän ohjeistoimuotoinen produktin olisi tarkoitus hyödyntää tutkimuksen kohdeyritystä, muita kokoluokaltaan vastaavia yrityksiä ja opinnäytetyön tekijöitä. Tutkimuksen aihe tarkentui Yritys X:n henkilöstömanagerin kanssa käytyjen keskustelujen kautta. Kohderitys oli jo pidempään suunnitellut johdettua vammaisten ja pitkäaikaissairaiden työllistämismallia, mutta rajallisten resurssien vuoksi varsinaista toteutusta ei oltu saatu aikaiseksi.

Opinnäytetyö päätettiin toteuttaa parityönä, sillä työn aihe oli molempien tekijöiden mielestä mielenkiintoinen. Tekijät halusivat kehittää henkilöstöjohtamiseen liittyvää osaamistaan käytännön tasolla tutkimalla henkilöstöhallintoon ja johtamiseen liittyviä prosesseja. Motivaatio tutkimuksen tekemiseen pohjautui siis pääasiassa näihin seikkoihin. Toisaalta myös käsiteltävän aiheen laajuus edellytti suurempaa työmäärää kuin opinnäytetyön tekemiseen menisi yhdeltä hengeltä yleensä. Lisäksi motivaattorina koettiin, että opinnäytetyön koostaminen olisi yksinkertaisesti hedelmällisempää parityönä, koska työskentelymuodossa on mahdollista jatkuvasti kyseenalaistaa ja kritisoida erilaisia ajatuksia ja löytää uusia näkökulmia käsiteltävään aihealueeseen.

Opinnäytetyön tekijät ovat erikoistuneet henkilöstövoimavarojen johtamiseen opinnoissaan ja heille on kertynyt työkokemusta erilaisissa ja erikokoisissa tiimiorganisaatioissa työskentelemisestä. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja siihen liittyvät prosessit ovat tärkeä osa-alue vammaisten ja pitkäaikaissairaiden rekrytoinnissa yritykseen, mutta alan tutkimusten painopiste ei ole kuitenkaan tähän asti keskittynyt suoranaisesti niihin.

Henkilöstöhallinnon prosessit koetaan tämän työn kannalta tärkeäksi aihealueeksi monesta syystä. Esimerkiksi vammaisten henkilöiden rekrytoinnissa huomioon

otettavien asioiden kartoittaminen ja perehdyttämisprosessin räätälöintimahdollisuudet edesauttavat merkittävästi uuden työntekijän tulemista yritykseen. Nämä puolestaan nopeuttavat edelleen koko rektytointiprosessin läpivientiaikaa ja parantavat mahdollisuuksia integroida vammaiset ja pitkäaikaissairaat työntekijät mahdollisimman tehokkaasti heille uuteen työyhteisöön. Henkilöstöhallinnon prosesseilla on merkittävä rooli myös tämän henkilöstörakennetta muokkaavan muutoksen läpiviennissä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimivan Yritys X:n tavoitteena on syntyneen produktin avulla muodostaa yrityksen liiketoiminnasta entistä vastuullisempi ja monimuotoisempi kokonaisuus henkilöstöprosessien kehittämisen kautta. Vammaisten rekrytointeja on jo aiemmin toteutettu esimerkiksi Yritys X:n Vantaan toimipisteessä, mutta tällä kertaa tarkoituksena on luoda johdettu ja kokonaisvaltainen malli yrityksen pääasiassa henkilöstöosastoa ja tätä kautta lopulta koko organisaatiota varten. Tämä dokumentti on siis kokonaisuudessaan tarkoitettu ennen kaikkea kohdeyrityksen käyttöön, mutta siitä toivotaan olevan hyötyä myös muille suurille ja ehkä myös pienemmille yrityksille, jotka harkitsevat vammaisten ja pitkäaikaissairaiden työllistämistä.

1.2 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa on kyse potentiaalisen työvoimaresurssin, vammaisten ja pitkäaikaissairaiden työllistämisestä työmarkkinoilla ja toisaalta tähän vaikuttavien tekijöiden ja elementtien tunnistamisesta. Työllistämisellä viitataan tässä tutkimuksessa laajasti niihin toimenpiteisiin, joita työnantaja suorittaa suunnittelessaan ja toteuttaessaan toimenpiteitä vammaisten ja pitkäaikaissairaiden työntekijöikseen hankkimiseksi. Vammaisia ja pitkäaikaissairaita käsitellään tässä tutkimuksessa yhtenä ryhmänä ja heistä käytetään tähän soveltuvissa kohdissa Työ- ja elinkeinoministeriötä (2010) mukaillen nimitystä työllistyjät. Varsinaiseksi tutkimuskysymykseksi muodostuu siis: Mitä ovat ne tekijät ja elementit, jotka työnantajan tulee ottaa huomioon suunnitellessaan työllistyjien palkkaamista yritykseen?

Seuraavat apukysymykset auttavat hahmottelemaan tämän tutkimuksen aihepiiriä: Mitkä tekijät vaikuttavat työllistyjän työllistymiseen? Mitä työkaluja työnantajalla on

käytössään? Mitä tulee ylipäätään ottaa huomioon, kun suunnitellaan työllistyjien työllistämistä yritykseen?

Tutkimuksen tehtävänä on vastata ylläoleviin kysymyksiin ja niiden pohjalta tutkijoiden on tarkoitus luoda produkti, jota kohdeyritys voi hyödyntää. Produktin tarkoitus on puolestaan olla selkeä ja kattava tietopaketti, jota työnantaja voi käyttää ottaessaan ensiaskeliaan vammaisten ja pitkäaikaissairaiden työllistämisessä. Itse tutkimusraportti tarjoaa myös kattavan lähdekokoelman ja näkökulmia jatkotutkimuksia ajatellen. Produkti (liite 1) on vain kohdeyrityksen käyttöön ja se on tässä dokumentissa salainen.

Tutkimuksen tarkoituksena on käsitellä vammaisten ja pitkäaikaissairaiden henkilöiden työllistämistä työnantajan näkökulmasta. Sen pääpaino on henkilöstöhallinnon prosesseissa, jotka ovat jääneet alan kirjallisuudessa vähäisemmälle huomiolle (Pikkusaari, S. 1.6.2012). Kuitenkin myös muut tutkimuksellisen viitekehyksen kannalta relevantit aihealueet on pyritty ottamaan huomioon mahdollisimman tasapainoisesti.

Tutkimuksen päätavoitteena on luoda kohdeyritykselle kattava vammaisten ja pitkäaikaissairaiden työntekijöiden työllistämissohjeisto ja siten auttaa kohdeyritystä menestymään yhä paremmin liiketoiminnassaan. Alatavoitteena on tutkimuksellisin keinoin parantaa tietämystä vammaisten ja pitkäaikaissairaiden työllistämisestä. Lisäksi tutkijoiden tavoitteena on opinnäytetyön tekijöinä oppia syvällisemmin henkilöstöhallinnon prosessien sisällöstä ja niiden hyödyntämisestä käytännön työelämässä.

Tutkimuksen toteutukseen liittyvät ajalliset tavoitteet on laadittu yhdessä produktin toimeksiantajan ja opinnäytetyöohjaajan kanssa. Näitä tavoitteita tarkennettiin työn edetessä, sillä pääasia oli tuottaa laadukas produkti toimeksiantajaa tyydyttävällä aikataululla. Varsinaisia työtuntimäärään liittyviä tavoitteita ei asetettu, sillä aiheen laajuuden vuoksi tämä olisi ollut vaikeaa, ellei mahdotonta.

Tutkimuksen laatu- ja luotettavuustavoitteena on hyödyntää tutkimuskirjallisuudessa hyväksyttyjä periaatteita. Lisäksi tavoitteena on noudattaa HAAGA-HELIAn opinnäytetyölle asettamia laadullisia kriteereitä.

Työn teoriaosuuksien tarkoituksena on luoda vahva viitekehys työlle ja jo olemassa oleviin käytäntöihin perustuvan tiedon avulla esittää kehitysehdotuksia Yritys X:lle. Yrityskäytössä lähdeluetteloa hyödynnettäneen ideaalitilanteessa jatkuvana toiminnan kehityksen apuvälineenä ja ajankohtaisena lähdeaineistona. Mahdollisesti suoraan käytäntöön soveltuva työn hyödynnettävyys yrityksen liiketoiminnassa on saavutus, jota voitaneen jo sinänsä pitää onnistumisena.

Tutkimus on rajattu henkilöstöhallinnon prosesseihin, joista erityisesti muutosjohtamiseen, rekrytointiin ja perehdyttämiseen sekä näihin liittyviin käsitteisiin. Lisäksi käsiteltävinä aiheita ovat vammaisten ja pitkäaikaissairaiden erityispiirteet työmarkkinoilla. Myös työllistymiseen liittyvät julkisen sektorin tarjoamat palvelut ja tukimuodot sekä lainsäädännöllinen näkökulma on otettu huomioon tässä tutkimuksessa. Edellä mainittujen rajausten pohjalta on työstetty riskienhallintasuunnitelma. Aiemmin mainittu työn hyödynnettävyyden arviointi rajattiin tässä raportissa kuitenkin tutkimuksen ulkopuolelle, sillä sen lopullinen hyödynnettävyyden taso selviää vasta Yritys X:n kehityshankkeen toteutuksen jälkeen.

1.3 Menetelmät ja työtavat

Tutkimuksen toteuttamistavaksi valittiin toimintatutkimus, koska tuotoksena syntyvän produktin on tarkoitus olla nopea ja tehokas opetusmateriaali ja toiminnan kehitysväline kohdeyrityksen henkilöstöosastolle ja myöhemmin muulle organisaatiolle. Tutkimuksessa tarkastellaan yrityksen nykyisiä rekrytointi- ja perehdyttämistoimintoja, joita kohdeyritys haluaisi kehittää teoriaan pohjautuvien parhaiden käytäntöjen mukaisiksi ja samalla mahdollisimman riskittömiksi toiminnoiksi työllistyjien suhteen työntekijöinä. Johtuen nimenomaan tästä kehityshankemaisuudesta, tutkijat arvioivat toimintatutkimuksen parhaaksi tutkimusmetodiksi. Kvantitatiivisesti olisi voitu tarkastella myös rekrytointi- ja perehdytysprosesseihin liittyviä avainlukuja, mutta ne päätettiin jättää tutkimuksen ulkopuolelle, koska kyse on tässä vaiheessa lähinnä

laadullisesta kehityshankkeesta. Toimintatutkimuksen avulla on tarkoitus ratkaista työllistyjien rekrytointiin liittyvät henkilöstöhallinnolliset ongelmat sekä tähän käytännön kannalta liittyvät olennaiset kartoitus- ja huomiointiongelmat. Ongelmien ratkaiseminen perustuu kohdeyrityksen nykykäytäntöjen tarkasteluun ja tätä kautta toiminnan kehittämiseen tutkimukselliseen teoriaan pohjautuvien kehitysehdotusten avulla. Painopisteitä ja samalla keskeisiä elementtejä ovat siis muutos-, rekrytointi- ja perehdyttämisprosessi, tiedonhankinta eri lähteistä sekä tutkimukseen perustuvat kehitysehdotukset. Lisäksi työssä analysoidaan toimintaan vaikuttavia riskejä.

Taustakirjallisuuteen tutustuminen oli ensimmäinen ja oppimisen kannalta pohjustava tekijä niin tutkijoiden osaamisen kuin myös työn onnistumisen ja asiantuntevuuden kannalta. Työssä perehdyttiin sekä suomalaisiin että ulkomaalaisiin artikkeleihin ja kirjallisiin teoksiin, jotka käsittelivät työllistyjiä ja siihen liittyvää dataa sekä henkilöstövoimavarojen johtamista rekrytoinnin, perehdyttämisen ja muutoshjohtamisen osalta. Ennen näihin perehtymistä tutusuttiin vielä kuitenkin eri tutkimusmenetelmistä kertoviin teoksiin oikean tutkimusmenetelmän valitsemiseksi. Näiden materiaalien pohjalta laadittiin tutkimuksen viitekehys. Seuraavassa vaiheessa toteutettiin kaksi havainnointitilannetta joissa seurattiin Yritys X:n ja VATES-säätiön edustajien neuvotteluja mahdollisesta yhteistyöstä, yksi haastattelu Yritys X:n henkilöstömanagerin kanssa ja yksi sähköpostikysely kaikille Yritys X:n henkilöstöosastoille. Kysymysten aiheina olivat yleinen toiminta yrityksessä ja henkilöstöprosesseissa, käytännön kehittämishankkeen implementointi ja erilaiset intressit puolin ja toisin. Tiedonkeruuvaiheen jälkeen produkti luotiin kirjoittamalla läheisessä yhteistyössä Yritys X:n henkilöstömanagerin ja VATES-säätiön edustajien kanssa. Viimeisessä tutkimusraportin osassa perustellaan ja avataan tutkimuksen ja produktin toteutukseen liittyviä prosesseja.

1.4 Case-yritys: Yritys X

Yritys X on suuri, useamman sadan henkilön yritys, joka toimii kaupan alalla. Sillä on Suomessa useita toimipisteitä, joita hallinnoidaan pääkaupunkiseudulla sijaitsevasta pääkonttorista. (Yritys X 2011a; Yritys X:n HR-päällikkö 14.6.2012.)

Yritys X:n visiossa tuodaan esille ihmisten jokapäiväisen elämän helpottaminen. Visiota tukee myös yrityksen liikeidea, jossa pyritään tyydyttämään mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeet kyseisellä toimialalla. (Yritys X 1999 - 2012.) Yritys on menestynyt työhyvinvoinnin mittareilla Suomessa, mikä tuo sille positiivista julkisuutta ja kasvattaa mainetta työnantajana (Yritys X 2012a).

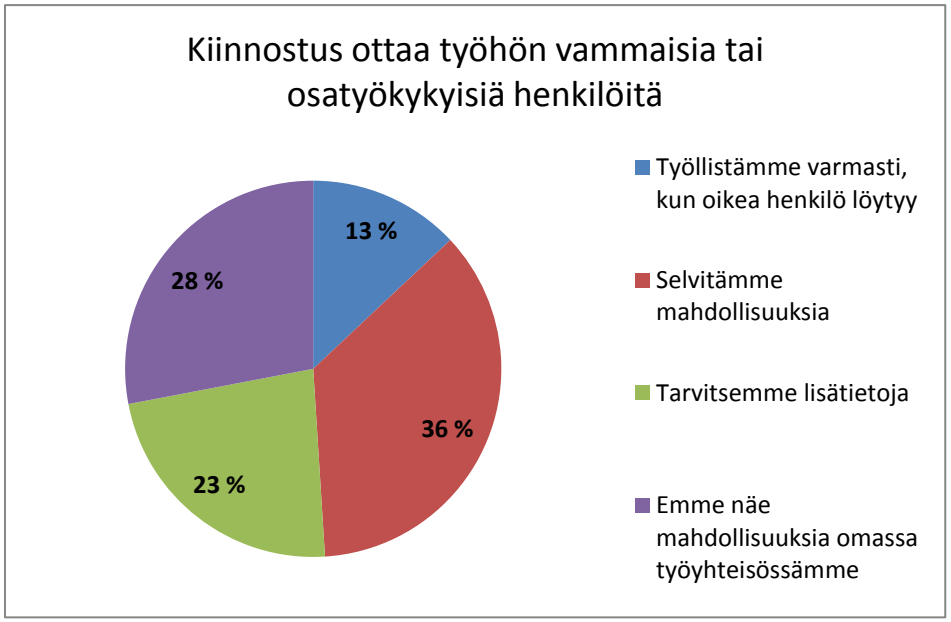
Työllistyjien rekrytointi ja perehdyttäminen eivät aiheuta muutoksia yrityksen strategiaan tai aiemmin luotuihin toiminnallisiin dokumentteihin, koska strategiset linjaukset vastuullisesta toimintatavasta ovat jo olemassa ja rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä työllistyjät nähdään tasa-arvoisina muihin työnhakijoihin ja työntekijöihin nähden. Mainittavaa on kuitenkin, että jokainen työntekijä on yksilönä erilainen, minkä vuoksi henkilökohtaiset tarpeet otetaan aina tilannekohtaisesti huomioon. Tämä kuuluu Yritys X:n normaaliin toimintatapaan.

2 Työllistyjä työntekijänä

Työllistyjien määrä Suomessa vaihtelee kulloinkin käytettävän luokittelun mukaan. Yleisimmin perusteena on käytetty oikeutta invalidivähennykseen. Tämän tutkimuksen kannalta relevantti kohderyhmä ovat työllistyjät, joilla on edellytyksiä työllistyä työmarkkinoille. Näitä henkilöitä on arvioitu olevan Suomessa noin 200 000. Näiden henkilöiden työkyky vaihtelee, niin työkyvyn käsitteen määrittelyn, kuin henkilön ominaisuuksienkin mukaan. Työkyvyn käsite avataan tarkemmin seuraavassa luvussa. Voidaan kuitenkin todeta, että edellä mainitusta määrästä noin 70 000 on täysin työkykyisiä työllistyjiä. Väestön ikärakenteen muuttuessa ja työssäkäyvien määrän vähentyessä työllistyjät ovat tulevaisuudessa yhä tärkeämpi työvoimaresurssi. (Savtschenko, Suikkanen & Linnakangas 2010, 69; Työterveyslaitos 2011.)

Työllistyjien työllistymisen esteinä voivat olla esimerkiksi työympäristön fyysiset esteet, ennakkoluulot, työkokemus ja työllistyjiä koskevan tiedon puute työnantajien keskuudessa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010).

Kiinnostusta työllistyjien työllistämiseen kuitenkin on. Vuonna 2011 VATES-säätiön tutkimuksessa yrityspäättäjien käsityksistä vammaisten henkilöiden työllistämistä (kuvio 1) kohtaan todettiin, että vastaajista noin kolme neljäsosaa (72 %) osoitti eri asteista myönteisyyttä vammaisten tai osatyökykyisten työllistämiseen. Näistä 23 % ilmoitti tarvitsevansa lisätietoja ennen työllistämistä. Voidaan todeta, että kiinnostusta työllistyjien työllistämiseen on, ja että tiedon puute on yksi suurimmista esteistä työllistämisessä. (Varanka & Lindberg 2011.)



Kuvio 1. Kiinnostus ottaa työhön vammaisia tai osatyökykyisiä henkilöitä. (Varanka & Lindberg 2011.)

Samassa tutkimuksessa todettiin, että vastaajien mielestä vammaiset ja osatyökykyiset henkilöt ovat keskimääräistä sitoutuneempia työntekijöitä. Myös pelkästään heidän läsnäolonsa nähtiin monimuotoisuutta edistävänä tekijänä työyhteisössä. (Varanka & Lindberg 2011.)

Tässä tutkimuksessa pyritään vangitsemaan aiheelliset erityispiirteet työllistyjien osalta ja siten myös edesauttamaan heidän työllistymistään. Lisätietoa työnantaja saa usein parhaiten työvoimatoimistoista. Myös työllistyjien asioiden parissa toimivat järjestöt, kuten VATES-säätiö, Invalidiliitto ja Vammaisfoorumi sekä Valtakunnallinen vammaisneuvosto (VANE) antavat lisätietoa työllistyjien työllistämisestä sekä erilaisista tukimuodoista (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2007).

Myös Yritys X on päätynyt hyödyntämään edellä mainittujen järjestöjen tietotaitoa. Yrityksessä on otettu yhteyttä VATES-säätiöön ja pyritty saamaan lisätietoa muun muassa työyhteisön valmistamisesta nimenomaan työllistyjiä varten. Lisäksi VATES-säätiöllä on laaja kumppaniverkosto, jonka hyödyntäminen auttaa Yritys X:ää saavuttamaan tavoitteensa. (Pikkusaari, S. 23.6.2012.)

2.1 Työllistyjät, vajaakuntoisuus ja työkyky

Jotta työllistyjien työllistämiseen liittyviä seikkoja voitaisiin käsitellä, on tärkeää ymmärtää tarkemmin työllistyjän, vajaakuntoisuuden ja työkyvyn käsitteet.

STAKES:in vuonna 2003 julkaisemassa tutkimuksessa kerrotaan vammaisuuden ja vajaakuntoisen määritelmien alkuperästä. Alun perin käsitteet määrittelivät tässä järjestyksessä 1980-luvulla World Health Organization (WHO) ja International Labour Organization (ILO), joiden ansiosta käsite on tullut myöhemmin tutuksi myös Suomessa. WHO:n mukaan aiemmin Suomen laissa määritelty käsite vammainen tarkoittaa henkilöä, jolla on sairauden tai vamman vuoksi erityisiä pitkäaikaisia vaikeuksia selvitä jokapäiväisen elämän normaaleista toiminnoista. Vajaakuntoisuudella taas viitataan rajoittuneeseen kapasiteettiin tehdä työtä tai työhön liittyviin rajoittuneisuuksiin. (Savtschenko 2003, 17-19.)

VATES-säätiön edustajan S. Pikkusaaren mukaan vajaakuntoinen-käsitteen käytöstä ollaan kuitenkin luopumassa ja nykyään kaikista vajaakuntoisista ja vammaisista tulisikin mieluummin käyttää käsitettä vammainen (Pikkusaari, S. 1.6.2012).

Paanetojan ja Ruposen (2005, 14-15) mukaan vajaakuntoisuus ja vammaisuus eivät välttämättä tarkoita vajaatyökykyistä. Lisäksi työkyky ei myöskään liity vajaakuntoisuuteen, vaan nimenomaan työsuorituksiin. He toteavat, että:

> ”Henkilöä voidaan pitää *työkykyisenä*, kun hänen yksilölliset edellytyksensä, kuten ikä, sukupuoli ja terveydentila, ovat tasapainossa työn asettaminen vaatimusten kanssa.” Kun taas ”Vajaatyökykyisyys tarkoittaa yleensä sitä, että työntekijä ei selviydy täydellisesti työnsä asettamista vaatimuksista. Syynä voi olla vajaakuntoisuus tai vammaisuus, mutta työtehtävistä suoriutumista saattaa heikentää myös esimerkiksi puutteellinen kielitaito tai ikääntyminen.”

Paanetojan ja Ruposen (2005, 15) mukaan työkykyisyyteen liittyy käsite eräänlaisesta normaalista työkyvystä, johon työntekijän työkykyä peilataan. Suoritettava työtehtävä määrittelee sen, millaista työpanosta henkilöltä kulloinkin edellytetään. Toisin sanoen, työkyky on sidottu työtehtävään. Täyden työkyvyn määrittely saattaa kuitenkin olla

hankalaa. Se ei ole työlainsäädännön kohteena, mutta sen arviointia pidetään tarpeellisena ja sitä käsitellään monissa laeissa (Koskinen 2007, 3). Vajaakuntoisuus ja vammaisuus on näin erotettava työkyvyn käsitteestä. Lisäksi voidaan vielä todeta, että kaikki vammaiset henkilöt eivät ole vajaakuntoisia, eivätkä kaikki vajaakuntoiset vammaisia.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK (2007, 2.) määrittelee vammaisen henkilöksi, joka tarvitsee työssä tai työpaikan olosuhteissa suoriutuakseen erityisiä tukitoimia. Näitä voivat olla esimerkiksi pyörätuolirampin rakentaminen tai avustaja työtehtävissä. Sosiaali- ja Terveysministeriön selvityksessä on puolestaan luokiteltu yhteen vammaiset ja pitkäaikaissairaat sisältäen myös mielenterveyskuntoutujat. Tämä ryhmä käsittää henkilöt, joilla on diagnosoitu sairaus, vamma tai vajavuus ja se pidempiaikaisesti estää tai haittaa merkittävästi heidän työllistymistään ilman tukea tai työhallinnon peruspalveluita. On kuitenkin huomioitava, että kaikki vammaiset tai pitkäaikaissairaat eivät tarvitse erityistukea työllistyäkseen. (Ylipaavalniemi 2005, 18.) Tässä julkaisussa tullaan käsittelemään edellä mainitut edellytykset täyttäviä vammaisia ja pitkäaikaissairaita. Edellämainitun perusteella tutkimuksessa on siis Työ- ja elinkeinoministeriötä (2010) mukaillen käytetty tästä ryhmästä nimitystä työllistyjät.

Yritys X:llä on kiinnostusta palkata työllistyjiä työntekijöikseen. Lähtökohtana ovat kokemukset, joiden mukaan työllistyjät haluavat saada töitä nimenomaan kyvykkyytensä ansiosta, eikä siitä huolimatta. Yritys yhtenä tavoitteena onkin, että eri tukemisen muodoilla työllistyjät pystyvät työskentelemään täysin työkykyisinä työtehtävissään. (Yritys X:n henkilöstömanageri 29.6.2012.)

2.2 Räätälöinti

Työllistyjät pystyvät usein työskentelemään työpaikalla täysin työkykyisinä, normaalien työtehtävien ja työolosuhteiden mukaisesti. Joskus täyden työkyvyn saavuttamiseen taas saatetaan tarvita erityisiä toimenpiteitä ja mukauttamisratkaisuja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010.)

Työolojen mukauttaminen tarkoittaa Työterveyslaitoksen (2011) mukaan työtilojen, työtehtävien ja työaikojen yksilöllistä räätälöintiä. Karojärvi (2011, 11) puolestaan toteaa, että mukauttaminen ja sopeuttaminen tarkoittavat lähes samaa asiaa, joka on työn ja sen ominaisuuksien suunnittelua ja järjestämistä. Näitä kolmea termiä käytetään Kukkosen (2009, 121) mukaan rinnakkain ja koostetusti voidaankin todeta, että sen avulla voidaan käsittää työkykytekijöiden eli työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen yhteensovittaminen, eritoten työtehtävien ja työympäristön osalta. Hänen tutkimuksessaan nämä asiat liittyvät kiinteästi vajaakuntoisten työllistämisen päätöksentekoon ja työyhteisön suhtautumiseen. Tässä tutkimuksessa taas käytetään yksinkertaisesti sanaa räätälöinti, sillä se kuvaa hyvin yksilöllistä mukauttamista työkykytekijöiden suhteen. Räätälöintiä ja työkyvyn määrittelyä koskevat useat eri lainkohdat. Näitä lakeja on käsitelty tarkemmin luvussa 2.3.2.

Räätälöintiin on käytäntöjen osalta olemassa erilaisia lähestymistapoja. Ratkaisut toteutetaan usein prosessina, jonka voi käynnistää esimerkiksi työntekijä, työnantaja, työterveyshuolto tai vakuutusyhtiö (Karojärvi 2011, 17). Esimerkiksi työterveyshuolto voi tehdä työpaikkaselvityksiä, missä pääpaino on riskeissä ja tapaturmien välttämisessä. Toisaalta tarjolla on myös muita monipuolisempia selvityksiä. VATES-säätiö on pilotoinut hienosyisempää UEmploy-hanketta, jossa pyritään selvittämään eri vammaryhmien kautta työtehtäviä, -olosuhteita ja -vaiheita. Laajamittaisemmat selvitykset ovatkin vasta rantautumassa Suomeen tällä hetkellä. (Pikkusaari, S. 1.6.2012.)

Karojärven (2011, 18) mukaan räätälöinnin ratkaisujen systemaattista toteuttamista hankaloittaa muun muassa vastuun hajanaisuus prosessin hallinnassa. Esimerkiksi siitä huolimatta, että prosessin keskeisenä toimijana nähdään työterveyshuolto, ei sen roolia tai osaamista ole pystytty tähän mennessä hahmottelemaan tyhjentävästi. Vastuuta on pyritty määrittelemään ja tällä hetkellä sen voidaan katsoa olevan julkisen sektorin sekä yritysten sosiaalisen ja yhteiskunnallisen vastuun harteilla (Karojärvi 2011, 19-20).

Vaikuttaa siltä, että räätälöinti on hyödyksi kaikille. Burkhauser, Butler ja Kim toteavat sen edesauttavan työuran jatkumista ja Solovievan, Dowlerin ja Wallsin mukaan se

auttaa työnantajaa säilyttämään ja kehittämään päteviä työntekijöitä. Lisäksi räätälöinti tuottaa kansantaloudelle lisää veronmaksajia ja vähentää taloudellisen tuen tarvetta. Toisaalta Klimoskin ja Donahuen mukaan sen pelätään aiheuttavan kateutta ja epätasa-arvon tunnetta. Räätälöinti koetaan myös kalliina, mutta itse asiassa useat tutkimukset ovat osoittaneet, että suurin osa mukauttamisratkaisuista on edullisia tai jopa ilmaisia. Toisaalta muut vaihtoehdot saattavat olla huomattavasti hintavampia. Solovieva, Walls, Hendricks ja Dowler osoittivat tutkimuksessaan, että työn tekemisen kannalta tarpeellinen henkilökohtainen apu tuli kolme kertaa kalliimmaksi kuin räätälöintiratkaisu, johon ei sisältynyt henkilökohtaisen avun palkkausta. Suurin hyöty räätälöinnistä on kuitenkin työllistyjälle itselleen, joka pystyy avun turvin jatkamaan työssään. (Karojärvi 2011, 25-26.)

Yritys X tekee yhteistyötä VATES-säätiön kanssa, jonka edellämainittu UEmploy-kartoitustyökalu auttaa hahmottamaan räätälöinnin kannalta oleelliset elementit. (Yritys X:n henkilöstömanageri 23.6.2012.)

2.3 Lainsäädännön vaikutus

Kuten edellä mainittiin, työkyvyn käsite liittyy kiinteästi lainsäädännön termistöön. Tässä kappaleessa on pyritty kokoamaan yhteen merkittävimpiä lainkohtia työllistyjiä ja heidän tarpeitaan ajatellen.

Saattaa olla, että organisaatio on jo ennaltaan tietoinen työllistyjien koskevista lainkohdista. Kuitenkin alati muuttuva lainsäädäntö, etenkin työllistyjiä koskien, pitää huolen vähintään siitä, että lainkohtia on hyvä kerrata aika ajoin. Yritys X pyrkii lainsäädännön osalta hyödyntämään sisäistä tietotaitoa sekä tarvittaessa hankkimaan lisäkoulutusta organisaation ulkopuolelta. Tässä tutkimuksessa suoritetun sähköpostikyselyn tulosten mukaan työllistyjiä koskevan ajantasaisen lainsäädännöllisen tiedon jatkuva päivittäminen koetaan Yritys X:ssä tarpeelliseksi.

2.3.1 Lainsäädäntö ja työllistyjien tasapuolinen kohtelu

Pelkästään Suomen perustuslaki (731/1999) ja sen 2 luvun 6 § takaa kaikille kansalaisille yhdenvertaisuuden lain edessä. Ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan esimerkiksi vammaisuuden tai muun henkilöön kohdistuvan syyn perusteella.

Myös työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 2 § toteaa, että työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa työntekijöitä eri asemaan muun muassa vammaisuuden tai terveydentilan vuoksi. Työnantajan on muutenkin kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, ja tästä voi poiketa vain jos se on työntekijän tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua. Lisäksi työturvallisuuslaki (738/2002) 2 luvun 8 § määrittelee, että työnantajan on otettava huomioon työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat.

Vaikka työelämän laeissa syrjimättömyys ja tasapuolinen kohtelu onkin turvattu melko hyvin, Paanetojan ja Ruposen (2005, 15) mukaan se ei kuitenkaan automaattisesti takaa samanarvoisuutta. Käytännössä työllistyjä saattaa joutua lakipykälistä huolimatta eriarvoiseen tai heikompaan asemaan. Työkyvyn määrittely työehdoissa on usein yksilökohtaista ja tilannesidonnaista, mutta syrjintä tai muu eriarvoinen kohtelu tulee aina erikseen asettaa tarkastelun alaiseksi.

Syrjintä työelämässä johtuu usein ennakkoluuloista tai stereotyyppisistä asenteista. Se voi myös olla ajattelemattomuutta tai tietämättömyyttä. Näihin asioihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi monimuotoisuutta edistävillä toimilla kuten luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuskulttuurin rakentamisella. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009.)

Yritys X pyrkii edistämään monimuotoisuutta erilaisilla koulutuksilla sekä avoimuudella (Yritys X:n henkilöstömanageri 26.3.2012). Tästä kertovat myös yrityksen vuotuiset henkilöstökyselyn tulokset.

2.3.2 Räätälöintiä koskevat lainkohdat

Työolojen mukauttamiseen liittyy erilaisia työelämän lakeja, jotka osaltaan pyrkivät edesauttamaan osatyökykyisen työllistymistä räätälöinnin avulla. Työterveyshuoltolain (1383/2001) 12 § määrittelee, että työterveyshuollon on hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti varmistettava toimenpide-ehdotusten tekeminen työn turvallisuuden ja terveellisyyden parantamiseksi. Tämän lisäksi työterveyshuollon on huolehdittava työn sopeuttamisesta työntekijän edellytyksien mukaiseksi, jotta heidän työ- ja toimintakykyään voidaan ylläpitää ja edistää. Tähän liittyvien toimenpide-ehdotuksien toteutumista tulee seurata.

Työturvallisuuslaki (738/2002) ja tarkemmin sen 12 § taas säätää työympäristön suunnittelusta. Erityisiä toimenpiteitä eli räätälöintiratkaisuja tulee tarvittaessa ottaa käyttöön, jos vammaisten tai muiden työntekijöiden työn tekeminen sekä terveyden varmistaminen näin vaatii. Tämä koskee työympäristön rakenteita, työtiloja, työ- tai tuotantomenetelmiä tai työssä käytettävien koneiden, työvälineiden ja laitteiden sekä terveydelle vaarallisten aineiden käytön suunnittelua. (Karojärvi 2011, 11.)

Myös laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006) § 26 osoittaa, että yhteistoiminnassa on käsiteltävä ”työntekijän turvallisuuteen ja terveyteen välittömästi vaikuttavat asiat ja niitä koskevat muutokset” sekä ”työntekijöiden turvallisuuteen, terveyteen ja työkykyyn vaikuttavat työn järjestelyyn ja mitoitukseen sekä niiden olennaisiin muutoksiin liittyvät asiat”.

Yhdenvertaisuuslaki (21/2004) 5 § puolestaan määrittelee, että työn teettäjän on yhdenvertaisuuden edistämiseksi tarvittaessa ryhdyttävä kohtuullisiin toimiin, jotta vammainen henkilö voitaisiin työllistää sekä auttaa häntä selviytymään työssään ja etenemään työurallaan. Kohtuullisuuden käsite pitää sisällään erityisesti mahdolliset toimista syntyneet kustannukset, työn teettäjän taloudellisen aseman sekä mahdollisuuden saada tukea julkiselta hallinnolta tai muualta. Edellä mainittuja toimia voivat olla esimerkiksi parkkipaikka lähempänä työpaikkaa, ohjauksen tarjoaminen tai räätälöity työkuva.

Lisäksi laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista (380/1987) määrittelee, että myös julkisella sektorilla on vastuu tarjota lainmukaisia tukia ja palveluita työllistyjien työskentelymahdollisuuksien ja työntekijän tasa-arvoisen aseman takaamiseksi. Näihin kuuluvat muun muassa työllistyjän työpaikalle palkkaaman henkilökohtaisen avustajan palkkakustannukset sekä tulkkipalvelut kuuroille ja kuurosokeille.

Kohtuullisuuden käsitteestä ja räätälöinnistä on monia erilaisia tulkintoja sekä määrityksiä, mutta niiden käsittelyä ei koeta mielekkääksi tämän tutkimuksen puitteissa. Merkittävää on, että räätälöintiin liittyvät ratkaisut ovat moninaisia ja liittyvät niin yksilöön itseensä, työsuhteeseen, työympäristöön kuin työnantajaankin (Karojärvi 2011, 63-64).

2.4 Työehtosopimusten vaikutus

Työehtosopimuksilla on merkittävä asema työsuhteen ehtojen määräytymisessä. Esimerkiksi vähimmäispalkat perustuvat työehtosopimusmääräyksiin, lukuun ottamatta työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 10 § mukaista tilannetta, jossa säädetään vähimmäispalkasta työehtosopimuksen puuttuessa. (Paanetoja & Ruponen 2005, 17.) Työllistyjien työehdot määräytyvät siis pitkälti kulloinkin voimassaolevan työehtosopimuksen mukaan, ja sen vuoksi niiden syvempi tarkastelu on hyödyllistä.

Lisäksi esimerkiksi VATES-säätiön yrityspäättäjien tutkimuksessa vuonna 2011 todettiin, että 40 % vastaajista koki työehtosopimuksen sitovuuden tai soveltamisen vammaisten henkilöiden työsuhteisiin epäselväksi (Varanka & Lindberg 2011). Tietoa on kyllä saatavilla, esimerkiksi VATES-säätiöltä tai Työ- ja elinkeinoministeriöltä, mutta etenkin asiaan perehtymättömälle se saattaa alkuun vaikuttaa melkoiselta viidakolta. Tässä tutkimuksessa pyrimme raivaamaan tätä viidakkoa, jotta edellä mainittuja työllistymisen esteitä voitaisiin poistaa.

VATES-säätiön vuoden 2004 tutkimuksessa tarkasteltiin 146 yksityissektorin yleissitovaa työehtosopimusta ja pyrittiin selvittämään niiden vaikutusta työllistyjiin työmarkkinoilla. Edellä mainittuja vaikuttavia erityismääräyksiä löytyi yhteensä 47

työehtosopimuksesta, jotka voidaan edelleen jakaa kolmeen eri luokkaan. Työehtosopimukset joiden; 1) sovellettavuus on rajattu täysin työkykyisiin työntekijöihin, 2) palkkausmääräykset on rajattu täysin työkykyisiin työntekijöihin ja joissa on lisäksi luonnehdittu, mitä täydellä työkyvyllä tai sen puutteella tarkoitetaan sekä millaiseksi palkkaus voidaan näissä tilanteissa sopia, 3) palkkausmääräykset on rajattu täysin työkykyisiin työntekijöihin, ilman luonnehdintaa työkyvystä tai sen puutteesta tai tietoa palkkauksen sopimisesta näissä tilanteissa. (Työsuojelurahasto 2006.)

Yritys X noudattaa Suomen Kaupan Liiton ja Palvelualojen ammattiliitto PAM ry:n kaupan työehtosopimusta. Vielä vuonna 2005 kaupan työehtosopimus käsitti ainoastaan täysin työkykyiset työntekijät. Sittemmin lainsäädäntö on muuttunut ja nykyisin sitä sovelletaan kaikkiin työaikalain alaisiin työntekijöihin. (Yritys X 2012b; Kaupan liitto & Palvelualojen ammattiliitto PAM; Paanetoja & Ruponen 2005, 35.)

Voidaankin todeta, että vaikka työehtosopimusten noudattaminen perustuu lainsäädäntöön, eikä vammaisuus tai vajaakuntoisuus anna perustetta työehtosopimuksen noudattamatta jättämiseen, joissain työehtosopimuksissa on kuitenkin määräyksiä, joita sovelletaan vain täysin työkykyisiin työntekijöihin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että osa työllistyjistä jää ilman työehtosopimuksen mukaista vähimmäissuojaa. Lisäksi tämä voi asettaa esteitä rekrytointipäätöksille, koska osa työehtosopimuksista vaikuttaa soveltuvan sellaisenaan myös täyttä työkykyä vailla oleville työllistyjille. Tämä taas johtuu siitä, että työnantajilla ei ole mahdollisuutta räätälöidä tai sovitella palkkaa työkyvyn mukaan. (Työsuojelurahasto 2006.)

Työehtosopimusten ongelmallisuus työllistyjiä ja työnantajia kohtaan on tiedossa ja esimerkiksi tällä hetkellä Jyrki Kataisen hallitus valmistelee osatyökykyisten työllistymisen edistämisen toimintaohjelmaa. Toimintaohjelmassa muun muassa arvioidaan miten työlainsäädäntö ja työehtosopimukset vaikuttavat osatyökykyisten työllistymiseen ja pohditaan tarvittaessa muutoksia työlainsäädäntöön. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012.)

3 Työllistymisen tukeminen

Työllistyjien työllistymisen tukemisella viitataan niihin tukimuotoihin ja ratkaisuihin, joita työllistyjille ja työnantajille on tarjolla suomalaisessa nyky-yhteiskunnassa vuonna 2012 ja 2013. Tässä kontekstissa tarkastellaan kohteena yleisiä työllistyjien vastaanottamia valtion laitosten maksamia tukia, joista työnantajan on hyvä olla tietoinen ja toisaalta yrityksen mahdollisuuksia työnantajana tiettyjen tukien hakemiseen. Käytännössä keskitytään siis vastaamaan kysymykseen: mitä tukia työllistyjien tulee rekrytoinnissa ottaa huomioon? Osittain Kukkosta (2009, 51) mukaillen näkökulmana on siis julkisen sektorin ja yritysten välinen vastuunjako työllistyjien työllistymiseksi.

Päävastuu tukimuotojen kartoittamisesta optimaalisen työllistymisratkaisun luomiseksi on työllistyjiä rekrytoivalla yrityksellä, julkisella sektorilla sekä laajemmassa kontekstissa sosiaali- ja työpoliittisilla ratkaisuilla (Kukkonen 2009, 13-14). Työllistyjiä tulisi mielellään myös saattaa tietoiseksi omista oikeuksistaan heidän omien tarpeidensa ilmaisemisen suhteen luvussa 2.2 viitattujen räätälöintitoimien parhaalla tavalla implementoimiseksi. Yrityksen on puolestaan hyvä tietää, mitä tukia sen on mahdollista saada esimerkiksi ympäristön mukauttamisratkaisuista koituvien kustannusten kattamiseksi ja toiminnan kannattavuuden edistämiseksi. Lisäksi luvussa 2.3.2 mainittu laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista (380/1987) määrittelee, että myös julkisella sektorilla on vastuu tarjota lainmukaisia tukia ja palveluita työllistyjien työskentelymahdollisuuksien ja työntekijän tasa-arvoisen aseman takaamiseksi.

Kokonaisuutena työllistyjien työllistymisen tukeminen on monitasoinen prosessi, joka käsittää työnantajan sitoutumisen tukitoimien organisointiin ja työllistyjän työkyvyn tehtäväkohtaiseen arviointiin ja kehittämiseen vastaavalle tasolle suhteessa muihin työntekijöihin. Tärkeydessä ei pidä vähätellä viestinnän merkitystä, sillä se on osatekijä, joka liittää työllistyjien tukemisen prosessien eri alueet yhteen ja edistää tiedon leviämistä koko organisaatio, työyhteisö- ja yksilötasolla.

VATES-säätiön kehityskoordinaattori S. Pikkusaari (1.6.2012) korostaa, että olennaisena osana työllistyjän työllistymisen tukemista on luvussa 2.2 määritelty räätälöinti, jossa otetaan huomioon luvussa 4.6 määritellyn työnkuvan osaamisvaatimukset ja työllistyjän henkilökohtaiset tarpeet. Räätälöinti on pitkälti työnantajan vastuulla, mikä edellyttää työympäristön ja työllistyjien työn teon seuraamista ja lisätarvearviointia ensialkuun. Tähän liittyvät kartoituslistat erilaisten riskien suhteen sekä ennakkotietojen hankkiminen työllistyjien työsuhteen ainutlaatuisuuden vuoksi. Myöhemmin työllistyjä menestyy työssään itse siinä määrin, ettei heitä enää välttämättä tarvitse tukea luvussa 3.1.4 kuvatun työhönvalmentajan, toisen työntekijän tai luvussa 5.2. määritellyn kummin avulla. (Pikkusaari, S. 1.6.2012.)

3.1 Julkisen sektorin tukimuodot

Luvussa 2.3.2 esitettyyn lakiin vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista (380/1987) perustuen julkinen sektori tukee työllistyjiä taloudellisesti ja erilaisin tukitoimin. Tämä tapahtuu investoimalla erilaisiin tukiin ja auttamalla työllistyjiä myös lainsäädännöllisin keinoin esimerkiksi ajamalla yhdenvertaisuuteen liittyviä oikeuksia työsuhteeseen ja työnantajan työntekijöiden kohteluun liittyen. Tämä yhteiskunnallisen tasa-arvon nimissä toteutettava toiminta edistää työllistyjien yleistä toimeentuloa elämässä ja toisaalta pyrkii parantamaan heidän asemaansa työmarkkinoilla sekä yksittäisissä työsuhteissa.

3.1.1 Kansaneläkelaitoksen tulkkauspalvelu

Kansaneläkelaitokselta on haettavissa maksutonta *tulkkauspalvelua*, joka on ensisijaisesti tarkoitettu Suomessa asuville henkilöille, jotka kärsivät kuulo-, kuulonäkö-, tai puhevammasta. Lisäksi tämä vamma aiheuttaa tulkkauksen tarpeen esimerkiksi työssä käymiseen. Tulkkauspalveluiden käytön edellytyksenä on lisäksi käyttäjän kykenevyys itseilmaisuun tulkkauksen avulla sekä kyky käyttää viestinnässä tepsivää viestintämenetelmää. Kansaneläkelaitos listaa viestintämenetelmiksi seuraavat ilmaisutavat: viittomakieli, viitottu puhe, puhetulkkaus, kirjoitustulkkaus, etätulkkaus ja muut viestintätavat. (Kansaneläkelaitos 2012a.)

Kansaneläkelaitoksen vammaisten tulkkauspalvelukeskus (VATU-keskus) vastaanottaa palvelua koskevat hakemukset sekä neuvoo ja opastaa palvelun käyttäjiä tai yhteistyökumppaneita aiheeseen liittyvissä kysymyksissä (Kansaneläkelaitos 2012b). Työllistyjiä rekrytoivan yrityksen on hyvä tietää, mistä tämä palvelu on saatavilla, ja että se on heille täysin maksutonta.

3.1.2 Työ- ja elinkeinotoimiston työolosuhteiden järjestelytuki

Työ- ja elinkeinotoimistosta voidaan myöntää yrityksille *työolosuhteiden järjestelytukea*, joka on tarkoitettu työllistyjien työhön sijoittumisen tai työn säilyttämisen edistämiseksi. Tukea voidaan hakea ainoastaan siltä työvoimatoimistolta, jonka vaikutusalueella yritys sijaitsee. Työllistyjien vamman tai haitan poistamiseksi suunnattu tuki auttaa työnantajia kattamaan työkoneisiin, -välineisiin tai muihin työpaikan hankintoihin ja muutoksiin liittyvät työllistyjien työtehon ja työympäristön räätälöimisen kannalta välttämättömät kustannukset. Järjestelytueksi hyväksytään myös toisen työntekijän tarjoama apu työllistyjän arkityössä selviytymiseksi. (VATES-säätiö a.)

Muutostöihin ja hankintoihin järjestelytukea maksetaan enintään 2500 euroa yhtä työllistyjää kohden. Mikäli kyseessä on vaikeavammainen työllistyjä, summa on enintään 3500 euroa. Toisen työntekijän avusta puolestaan maksetaan enintään yhden vuoden ajan 250 euroa ja vaikeavammaisen työllistyjän kohdalla enintään 350 euroa kuukaudessa. (VATES-säätiö a.)

Yritys X:llä on siis oikeus hakea työolosuhteiden järjestelytukea muutostöiden ja hankintojen osalta maksimissaan 2500−3500 euroa riippuen siitä, onko kyseessä vaikeavammainen työllistyjä vai ei. Lisäksi yritys voi hakea järjsetelytukea toisen työntekijän työllistyjän avustamiseen käyttämän ajan ja työpanoksen korvaamiseksi maksimissaan 250−350 euroa samoin kriteerein kuin muutostöiden ja hankintojen suhteen.

3.1.3 Työ- ja elinkeinotoimiston palkkatuki

Työ- ja elinkeinotoimistolla on oikeus maksaa tapauskohtaisesti työnantajille työttömän henkilön kohdalta hänen palkkakustannuksiinsa *palkkatukea*. Myöntämisehtona on, että työnhakijan ei ole ollut mahdollista työllistyä avoimille työmarkkinoille tai mikäli häntä ei ole kyetty sijoittamaan koulutukseen. Palkkatuen tarkoitus on parantaa työttömän työnhakijan työmarkkina-asemaa ja ammattitaitoa ja toisaalta edistää pitkäaikaistyöttömän pääsyä avoimille työmarkkinoille. Maksettava summa koostuu perustuesta ja tapauskohtaisesta lisäosasta, jonka myöntämisestä tekee päätöksen työ- ja elinkeinotoimisto työnhakijaan ja työnantajaan liittyvien seikkojen perusteella. Perustuen määrä on 31,36 euroa päivältä ja lisäosan suuruus enintään 90% perustuen määrästä vuonna 2012. Yritykset voivat hakea palkkatukea työ- ja elinkeinotoimistolta internetin Palkkatuki-verkkopalvelun kautta. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2012a.)

Työllistyjien kohdalla palkkatukea voidaan myöntää enintään 24 kuukauden ajaksi ja se voi olla enintään 75% palkkakustannuksista. Lisäksi palkkatukea maksetaan ainoastaan päiviltä, joilta työnantajalla on velvollisuus maksaa palkkaa. Maksimissaan tätä maksetaan siis viideltä päivältä viikossa. Poikkeuksen sääntöön muodostavat myös ne päivät, jolloin työnantaja on oikeutettu saamaan saadulla tuella palkatun henkilön palkkakustannuksiin päivärahaetuutta. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2012b.)

Lisäksi työnhakijan on mahdollista käyttää omatoimisessa työnhaussa tukimuotona työvoimatoimiston *palkkatukiseteliä*. Setelin haltijan palkkaavalle työnantajalle selviää heti, että kyseiselle työntekijälle on mahdollista maksaa palkkatukea palkkakustannuksiin. Erikseen tehdään kuitenkin vielä tutkimus työnantajan edellytyksistä palkkatuen saamiseksi. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2012a.) Työllistyjien kohdalla perustuki ja lisäosa voidaan myöntää ilman näitä edellytyksiä (Työ- ja elinkeinotoimisto 2012b).

Yritys X on jo aiemmin työllistänyt työllistyjiä muun muassa Vantaan toimipisteeseen harjoittelijoiksi ja ottanut heitä töihin myös palkkatuetusti. Jatkossa tarkoituksena lienee palkkatuetun työsuhteen avulla työllistää työllistyjiä enemmän myös vakituisiin työsuhteisiin. (Yritys X:n henkilöstömanageri 29.6.2012.) Työ- ja elinkeinoministeriön

vuonna 2011 teettämän tutkimuksen mukaan yritykset mieltävät palkkatuella palkattujen työllistyjien työelämävalmiudet pääasiallisesti hyviksi ja kokevat, että heidän työsuorituksensa paranevat työsuhteen edetessä. Yritykset ovat myös lähes samaa mieltä siitä, että työllistyjät sopeutuvat hyvin työyhteisöön. Lisäksi saman tutkimuksen mukaan työllistyjien työttömyyden kestolla ei ole suurimmalle osalle yrityksistä merkitystä, kun rekrytointi suoritetaan palkkatuen avulla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

3.1.4 Työhönvalmennus

Työhönvalmennus kuuluu menetelmänä laajemmin *ammatillisen kuntoutuksen* piiriin. Ammatillinen kuntoutus tähtää henkilön työkyvyn parantamiseen. Kuntoutuksen kohderyhmänä ovat työssäkäyvät tai työelämään siirtyvät henkilöt, jotka ovat menettäneet työkykyään tai joille ennustetaan työkyvyttömyyttä tulevina vuosina. (Kansaneläkelaitos 2012c.)

Työhönvalmennus tarkoittaa ”lähinnä paikallisten erityistyöllistämisen yksiköiden ja työllistymistä tukevien projektien toimintaa heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistymiseksi avoimille työmarkkinoille.” Työhönvalmentaja puolestaan on henkilö, jonka roolina on työllistyjien tukeminen ja valmentaminen tavanomaisiin työyhteisöihin työllistymiseksi. Työhönvalmennuksen sisältö ja toteuttavien sidosryhmien saatavuus riippuvat paikkakunnasta. (VATES-säätiö b.)

Työhönvalmennuksesta ja sen toimintaehdoista sovitaan kansaneläkelaitoksen, työnantajan ja työllistyjän välillä. Kestoltaan työhönvalmennus on yleensä 2-6 kuukautta henkilökohtaisten tarpeiden mukaan. Mielenterveyskuntoutujilla tämä vastaava aika saattaa olla pidempi ja kestää noin vuoden. Tällä ryhmällä huomioidaan erityisesti yksilöllinen tuki työhönvalmennuksen suhteen ja toisaalta yleiset elämän hallinnan taidot. (Kansaneläkelaitos 2011.)

Laajemmin työhönvalmentajan työnkuvaan saattavat kuulua muun muassa luvussa 2.2. määritelty sopivien työtehtävien räätälöinti ja etsiminen asiakkaalleen yhteistyössä työnantajan kanssa, työtehtävien opettaminen asiakkaalle, työsopimukseen liittyvissä

seikoissa avustaminen, kuten asiakirjan laadinta, työyhteisön perehdyttäminen työllistyjien työhön tuloon liittyvissä seikoissa, työllistymisen jälkeen arjen työssä tukeminen ja työllistyjän ja työnantajan välisenä linkkinä toimiminen. Työhönvalmennuspalvelut eivät tuota työnantajalle kustannuksia, koska ne ovat tällä hetkellä maksuttomia. Valmiiksi valmennettua ja kuntoutettua työvoimaa on saatavilla monipalvelukeskuksista ja muista erityistyöllistämisen yksiköistä. (VATES-säätiö b.)

Yritys X voisi hyödyntää työhönvalmennuspalvelua työllistyjien rekrytoinnissa ja myös niiden työntekijöiden kohdalla, jotka ovat jo nykyisessä työsuhteessa, mutta joiden työkyky on heikentynyt esimerkiksi sairauden, onnettomuuden tai vanhenemisen seurauksena. Palvelu on kannattava yritykselle, koska se on maksuton ja sen saaminen edellyttää vain yhteydenottoa ja sopimiskäytäntöjä kansaneläkelaitoksen kanssa. Työhönvalmentajasta on hyötyä organisaatiolle, koska tämä henkilö pystyy todennäköisesti tukitoimintansa avulla parantamaan työllistyjien työsuhteen laatua. Lisäksi työhönvalmentaja pienentäisi työllistyjien perehdyttämiseen kuluvia aikaresursseja, koska hän vastaisi tästä prosessista lähes kokonaan.

3.1.5 Kansaneläkelaitoksen kuntoutusraha

Laki kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuuksista (2005/556) määrittelee kansaneläkelaitoksen aseman kuntoutusta järjesteävänä ja siitä koituvia kustannuksia kokonaan tai osittain korvaavana tahona, joka huolehtii myös kuntoutujan toimeentulosta kuntoutusprosessin aikana.

Kansaneläkelaitoksen maksaman *kuntoutusrahan* avulla taataan henkilön toimeentulo siltä ajalta, jona kuntoutus pidetään, eikä työskentely ole mahdollista. Tämä työelämässä pysymiseksi, sinne palaamiseksi tai pääsemiseksi myönnättävä tukimuoto edellyttää lisäksi hyväksyttävää kuntoutuspäätöstä, joka voidaan saada esimerkiksi työterveyshuollosta tai kansaneläkelaitokselta. Kuntoutusrahaa ei voi saada jos saa ”pakollisen tapaturmavakuutuksen, liikennevakuutuksen tai sotilasvamma- tai sotilastapaturmalain perusteella myönnettyä täyttä ansionmenetyskorvausta tai vanhuuseläkettä tai varhennettua vanhuuseläkettä kansaneläkelain tai työeläkelakien perusteella”. (Kansaneläkelaitos 2012d.)

Kuntoutusrahan määrän laskemiseksi käytetään samaa tapaa kuin sairauspäivärahan määrän laskemisessa. Kansaneläkelaitoksen (2012e) mukaan kuitenkin: ”ammatillisen kuntoutuksen ajalta maksettava kuntoutusraha on sairauspäivärahaa suurempi. Ammatillisen kuntoutuksen ajalta kuntoutusraha on päivää kohti 75 % vuosityötulojen kolmassadasosasta tai vähintään 22,96 euroa arkipäivältä.”

Oppisopimuksen ajalta henkilö voi saada kuntoutusrahaa, mikäli tämän ”työkyky ja ansaintamahdollisuudet ovat olennaisesti heikentyneet tai jos tätä henkilöä uhkaa todennäköinen työkyvyttömyys sairauden, vian tai vamman takia”. Tähän tukimuotoon vaaditaan myös allekirjoitettu *oppisopimus* työnantajan ja työntekijän välillä. Sopimus tulee olla hyväksytetty oppisopimustoimiston tai muun vastaavan koulutuksen järjestäjän toimesta. (Kansaneläkelaitos 2012d.)

Lisäksi 16−19-vuotiaille nuorille, joiden työkyky tai mahdollisuudet ammatinvalintaan ovat madaltuneet sairauden tai vamman vuoksi olennaisetsi voidaan myöntää *nuoren kuntoutusrahaa*. Näissä tapauksissa kyseessäolevat henkilöt tarvitsevat myös ”tehostettua työkyvyn arviointia ja kuntoutusta”. Kuntoutusrahan saamiseksi ei nuorten kohdalla vaadita kuntoutuspäätöstä. Määrältään maksettava summa nuorelle on vähintään 22,96 euroa arkipäivää kohden. Tosin kuntoutuspäätöksen ja kuntoutuksen väliin jäävältä ajanjaksolta ja kuntoutusjaksojen välissä maksettava summa laskee 20 prosenttia. Ajallisesti tätä tukimuotoa myönnetään omavastuuajan jälkeen nuorelle, kunnes tämä täyttää 20 vuotta. Kuntoutusrahaa maksetaan maksimissaan vielä täyttämiskuukauden loppuun saakka, mutta poikkeuksen muodostaa toisaalta mahdollisesti tuolloin käynnissä oleva koulutusjakso, jonka päättymisajankohtaan saakka maksetaan kuntoutusrahaa. (Kansaneläkelaitos 2012f.)

Kuntoutuksesta aiheutuvien lisäkustannusten korvaamiseksi on olemassa *ylläpitokorvaus*, joka on määrältään yhdeksän euroa päivää kohden kuntoutusajalta. Tämä tuki on suunnattu etupäässä avomuotoisen kuntoutuksen ajalta tai kuntoutustarvetta ja -mahdollisuuksia selvittäviin tutkimuksiin osallistumisen perusteella maksettavaksi. Tukimuoto edellyttää enintään kuntoutusrahaa, joka on määrältään 22,96 euroa

päivässä. Verottomana maksetun ylläpitokorvauksen myöntämistä harkitaan tilannekohtaisesti. (Kansaneläkelaitos 2012g.)

Yritys X:n on hyvä tietää, että se on yrityksenä oikeutettu saamaan kansaneläkelaitokselta kuntoutusrahaa siltä ajalta, jolloin yritys maksaa työsuhteen luoman velvollisuutensa mukaisesti työllistyjälle kuntoutusajalta palkkaa. Tässä tapauksessa maksusuoritusta on haettava kansaneläkelaitokselta erillisellä lomakkeella. Lisäksi ensisijaisen tärkeää on myös tietää työnantajan velvollisuudesta ilmoittaa välittömästi kansaneläkelaitokselle, jos tämä maksaa työllistyjälle samanaikaisesti palkkaa työllistyjän saadessa vastaavalta ajalta kansaneläkelaitoksen maksamaa kuntoutusrahaa. (Kansaneläkelaitos 2012h.)

3.1.6 Työkyvyttömyyseläke

Sairaudesta johtuva työkyvyttömyys oikeuttaa työllistyjän ensin saamaan *sairauspäivärahaa* ja tilan pitkittyessä tämä pystyy myöhemmin hakemaan *työkyvyttömyyseläkettä*. Tällöin sitä myönnetään joko kansan- tai työeläkkeenä. Työkyvyttömyyseläkettä aletaan maksaa kansaneläkelaitoksen toimesta yleensä vuoden kuluttua sairastumisajankohdasta. Työkyvyttömyyseläkkeen ollessa määräaikainen sitä kutsutaan kuntoutustueksi. (Kansaneläkelaitos 2012i.) Tällöin työllistyjän kuntoutusmahdollisuuksia tarkistetaan tai hän on kuntoutuksessa. Rahamäärältään tuki on yhtä suuri kuin työkyvyttömyyseläke. (Kansaneläkelaitos 2012j.)

Yritys X:n kannalta työllistyjille maksettavien työkyvyttömyyseläkkeen ja heidän tulojensa jossain määrin korrelatiivinen suhde on huomioon otettava seikka esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän suhteen sekä mahdollisesti sopivien työtehtävien suunnitellussa, koska kansaneläkelaitos maksaa työllistyjälle työkyvyttömyyseläkettä vain jos tämän ansiotulot ovat bruttomäärältään enintään 733,80 euroa kuukaudessa. Työllistyjän on myös mahdollista ”jättää työkyvyttömyyseläke lepäämään vähintään 3 kuukaudeksi ja enintään kahdeksi vuodeksi”, mikäli nämä ansaitsevat yli edellä mainitun bruttotulorajan. Siinä tilanteessa, että bruttotuloraja ylittyy, työllistyjällä saattaa olla lisäksi mahdollisuus saada ylintä vammaistukea vastava rahamäärä tukea 417,68 euroa

kuukaudessa palkan lisäksi. Tosin tämä edellyttää, että työllistyjä on saanut hoitotukea ennen eläkkeen levolle jättämistä. (Kansaneläkelaitos 2013.)

Useita työnantajia, kuten myös Yritys X:ää saattavat huolettaa työllistyjän fyysisen tai psyykkisen kunnon mahdollisesta heikkenemisestä ja tätä kautta tämän pidemmälle eläkejaksolle jäämisestä aiheutuvat suuret työeläkekustannukset. Työllistyjille on olemassa *erillisvakuutus*, jonka avulla näiden kustannusten riskiä voidaan pyrkiä pienentämään. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantaja voi vakuuttaa erikseen työllistyjän. Tällöin edellytyksenä on kuitenkin, että työllistyjä kuuluu työvoimahallinnon rekisteriin vajaakuntoisena työnhakijana. Rekisteriin hakeutumisen työllistyjä hoitaa itse. Tässä tapauksessa työtä hakeva työllistyjä saa todistuksen, joka voidaan näyttää esimerkiksi työnantajalle. Työnantajan vastuulle jää siis ainoastaan edellä mainittujen seikkojen jälkeen tehdä sopimus työeläkelaitoksensa kanssa työllistyjän erillisvakuutuksesta. (Verneri.net 2012.)

4 Rekrytointi- ja valintaprosessi

Rekrytointi voidaan määritellä monella tavalla, mutta laajasti katsottuna se tarkoittaa prosessia, jossa yritys etsii työnhakijoita yleisesti tai täyttämään tiettyjä avoimia työpaikkoja. Tähän liittyy *valintaprosessi*, jossa työnantaja valitsee kahden tai useamman kiinnostuneen hakijan välillä sopivimman ehdokkaan ja toisaalta hakija taas tekee päätökseen siitä, kuinka paljon pidemmälle hän päättää jatkaa alkuperäistä tiedusteluaan yrityksen ja työpaikan suhteen. Prosessin päätöksenä syntyy laillisesti sitova työsopimus työnantajan ja työntekijän välillä, jonka jälkeen siirrytään perehdyttämiseen. (Torrington, Hall & Tailor 2008, 863.)

Kauhasen (2006, 68) ja Viitalan (2007, 106; 110-111) mukaan rekrytointi jakautuu *sisäiseen* ja *ulkoiseen rekrytointiin*. Sisäinen rekrytointi tarkoittaa heidän mukaansa prosessia, jossa jo aiemmin organisaation sisällä työsuhteessa oleva henkilö rekrytoidaan uuteen avoinna olevaan tehtävään organisaation sisällä. Ulkoinen rekrytointi taas viittaa prosessiin, jossa organisaation ulkopuolelta rekrytoidaan uusi henkilö organisaatioon.

4.1 Visiosta, missiosta ja arvoista henkilöstö- ja rekrytointistrategiaan

Organisaation menestyksellinen johtaminen pohjautuu toiminta-ajatukselle, arvoille ja visiolle. Näistä *toiminta-ajatus,* missio, perustelee yrityksen toiminnan suhteessa asiakkaisiin. Sen tulisi kannustaa saavuttamaan *visio*, joka on pitkän tähtäimen tavoitetila. *Arvot* taas toimivat organisaation toimintaperiaatteiden kuvaajina. Ne ovat vahvasti läsnä henkilöstöjohtamisessa ja sisältävät enemmän kuin heijastavat ulospäin. Ne voivat myös muuttua ajan saatossa. (Hyppänen 2007, 42-44.)

Yritys X:n toiminta-ajatus liittyy asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen mahdollisimman kattavasti. Visiossa taas tähdätään ihmisten jokapäiväisen elämän helpottamiseen. (Yritys X 1999 – 2012; Yritys X 2010.)

Yritys X:n strateginen linjaus arvojen suhteen on monipuolinen. Yritys haluaa rekrytoida henkilöitä, joiden arvot ovat lähellä Yritys X:n arvoja. Yritys kokee, että juuri

nämä henkilöt ovat parhaita työpanoksellaan kasvattamaan yritystä. Huomiota kiinnitetään arvojen lisäksi myös oletettuun osaamistasoon ja potentiaaliin. Nämä ovat siis Yritys X:n kolme rekrytoinnin peruspilaria. (Yritys X:n henkilöstömanageri 29.6.2012; Yritys X.)

Robbinsin, Judgen ja Campbellin (2010, 457) mukaan organisaatiokulttuuri määritellään yleensä jaetun merkityksen järjestelmäksi joka yhdistää eri jäseniä ja siten erottaa organisaation muista. Organisaatiokulttuureita voidaan käsitellä heidän mukaansa vahva-heikko-akselilla. Vahvassa organisaatiokulttuurissa yrityksen arvot ovat laajasti tunnustettuja ja jaettuja ja Robbins ym. (2010, 461) toteavatkin sen kertovan laaja-alaisesti yksimielisyydestä yrityksessä. Tästä seuraa heidän mukaansa on hyötyjä, kuten vaihtuvuuden pieneneminen. Vahva kulttuuri voi kuitenkin luoda kaksiteräisen miekan kun rekrytoidaan sellaisia henkilöitä, jotka poikkeavat organisaation jäsenten valtavirrasta: toisaalta organisaatioon saapuvan uuden tulokkaan odotetaan hyväksyvän organisaation vallitsevan kulttuurin ja siten sopeutuvan joukkoon, toisaalta taas etenkin esimiehet pyrkivät usein korostamaan uuden tulokkaan mukanaan tuomaa monimuotoisuutta. Voidaankin todeta, että vahvaan kulttuuriin sopeutuminen vähentää uusien tulokkaiden monimuotoisuutta. Lisäksi vahvassa kulttuurissa etenkin ennakkoluulot saattavat muodostaa uhkia, jos vallitseva kulttuuri pitää sisällään eriarvoistumisen tunteita. (Robbins ym. 2010, 462-463.) Työllistyjät eivät ryhmänä ole immuuneja edellä mainituille seikoille ja ne onkin hyvä ottaa huomioon rekrytoinnissa.

Yritys X:ssä yrityskulttuuri on liiketoiminnan keskeinen elementti. Yrityskulttuurin muodostavat Yritys X:n arvot, jotka ohjaavat päivittäistä yksilö- ja tiimityöskentelyä ja rakentavat tätä kautta kokonaisuuden – Yritys X-kulttuurin. (Yritys X 2009.)

Viitalan (2007, 61-62) mukaan *strategia* itsessään tarkoittaa niitä valintoja ja toiminnallisia ratkaisuja, joiden avulla saavutetaan tavoiteltu tila eli visio. Hän kertoo, että *henkilöstöstrategian* avulla taataan liiketoimintastrategian onnistuminen, koska siinä varmistetaan ja määritellään tarvittavat kompetenssit sekä henkilöstömäärä ja -rakenne tietylle ajanjaksolle. Viitala kertoo myös, että tähän sisältyvät asiasisällöllisesti kattavat periaatteet konkreettisista johtamis- ja henkilöstökäytännöistä arjen liiketoiminnassa.

Henkilöstöstrategiasta johdettu *rekrytointistrategia* tarkoittaa yrityksen henkilöstöhankinnassa käytettäviä periaatteellisia toimintalinjoja, joiden perusteella esimerkiksi päätetään, millaista työvoimaa organisaatioon on tarkoitus hankkia. Toisaalta rekrytointistrategiassa voidaan tehdä päätöksiä linjauksista alueellisten rekrytointien implementoinnin, ulkopuolisilta yrityksiltä ostetun osaamisen ja työpanoksen sekä sisäisen ja ulkopuolisen rekrytoinnin välisten ratkaisujen suhteen. Tähän liittyy käsitteenä myös etupainotteinen rekrytointi, jossa halutaan saada tietty ryhmä tai segmentti kiinnostumaan yrityksestä potentiaalisena työnantajana. Rekrytointistrategia ei voi olla kuitenkaan liian tiukka linjaus jokaisen erillisen rekrytointitilanteen ainutlaatuisuuden ja tilannekohtaisuuden takia. (Viitala 2007, 104-105.)

Yritys X:n henkilöstöstrategia rakentuu *henkilöstöidealle* (Yritys X). Sen rekrytointistrategiassa tulevat vahvasti esille edellä mainittu henkilöstöidea ja tämän lisäksi yrityksen *ydinarvot*, joita pyritään heijastamaan jatkuvasti rekrytointiprosessin aikana. Yrityksen mielestä tärkeitä ovat myös kompetenssit ja potentiaali, jotka muodostavat arvojen kanssa kolme merkittävintä osa-aluetta. Kun nämä kolme on huomioitu rekrytointiprosessissa, Yritys X:n linjausten mukaan rekrytointi vastaa suunniteltua politiikkaa ja tavoiteltua laatutasoa. Rekrytointitrategia ilmenee sisäisen *rekrytointipolitiikan* kautta. Siinä suurimmassa roolissa ovat henkilöstöosasto ja esimies sekä ennen kaikkea näiden kahden välinen yhteistyö. Myös ammattimaisuus kaikessa rekrytointiin liittyvässä koetaan Yritys X:ssä tärkeänä vision ohella. (Yritys X.)

4.1.1 Imago ja maine

Rekrytointistrategiaan kuuluvana osana yrityksen on tiedostettava sen oma *työnantajaimago* tai *työnantajakuva*, jota usein käytetään Viitalan (2007, 104) mukaan tarkoittamaan samaa asiaa. Työnantajaimago syntyy Viitalan mukaan yrityskuvana markkinointiviestinnän, asiakkaiden kokemusten ja uutisten kautta. Hän korostaa imagon merkitystä mainitsemalla, että siihen liitetään myös yrityksen ulkopuolelta havaittavissa olevat rekrytointipoliittiset ratkaisut, jotka tulevat käytännössä ilmi esimerkiksi työpaikkailmoitusten yleisilmeen, sisällön, määrän ja tiheyden kautta.

Lisäksi hän tuo esille työnantajan tavan kohdella työntekijöitään yhtenä vaikuttavana tekijänä, koska työmarkkinoilla tieto henkilöstökäytännöistä ja ”talon tavoista” leviää nopeasti. Tämän takia työnantajakuvan parantamiseksi hän korostaa, että omasta työnantajaimagosta ulospäin viestiminen on realistista ja yrityksen henkilöstöjohtamiskäytäntöjä kehitetään jatkuvasti. Lisäksi Kukkosen (2009, 102) tutkimuksesta ilmenee, että positiivinen työantajakuva, esimerkiksi työllistyjien palkkauksen avulla, välittyy asiakaskunnalle ja sitä kautta parantaa yrityksen taloudellista tulosta.

Rekrytointiin liittyvä oman työpaikan houkuttelevuutta lisäävä markkinointiviestintä ei Viitalan (2007, 104) mukaan mene suinkaan tässä suhteessa ystäviltä ja muun sosiaalisen verkon kautta saadun tiedon edelle. Nämä ihmiseltä toiselle suullisesti tai kirjallisesti kulkeutuvat tiedot ja suositukset, niin sanottu *Word-of-mouth* koetaan vuosittain suoritettavan Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan yhdeksi tehokkaimmista yritysmarkkinoinnin keinoista (Allsop, Bassett & Hoskins 2007, 398-411). Tämä johtuu heidän mukaansa pitkälti siitä, että yleisellä tasolla ei enää luoteta kasvottomiin instituutioihin vaan turvaudutaan luotettaviin tiedonlähteisiin, mikä johtaa edelleen oman sosiaalisen verkon kautta tiedon varmistamiseen.

Yritys X kokee, että selkeän ja yhtenäisen rekrytointipolitiikan avulla se pystyy ylläpitämään ja vahvistamaan työnantajakuvaansa. Yritys haluaa näyttäytyä sisäisten ja ulkoisten hakijoiden silmissä houkuttelevana työnantajana. Luvussa 4.7 määriteltyihin hakukanaviin liittyvät Yritys X:n ulkoisen rekrytoinnin työpaikkailmoitukset ovat myös tärkeitä työnantajakuvan kannalta, koska niissä rakennetaan aiemmassa kappaleessa tarkemmin kuvattua imagoa ja pidetään yllä jo olemassaolevaa mainetta. Yritys X tuo lehti-ilmoitusten ja sähköisten ilmoitusten kautta esiin organisaation arvoja ja toimintatapaa sekä heijastaa yrityksen liiketoimintaa ja toimialaa arvokkaille sidosryhmille. Lisäksi Yritys X on esillä omissa toimipisteissään ja muualla järjestetyissä rekrytointitapahtumissa tai -messuilla, jolloin oma yritysimago on mahdollista tuoda parhaiten esille ja samalla kehittää mainetta positiivisena työnantajana ja liiketoimijana. Yritys X pyrkii vetoamaan myös nuoriin ja opiskelijoihin oppilaitosyhteistyön kautta. Oppilaita otetaan vuosittain työharjoitteluun Yritys X:lle ja heille tarjotaan usein myös

mahdollisuutta tehdä opinnäytetyö yhteistyössä yrityksen kanssa. (Yritys X:n henkilöstömanageri 29.6.2012; Yritys X.)

Yritys X haluaa näyttäytyä työllistyjille yhtä lailla positiivisena työnantajana kuin muille työntekijöille. Tämän vuoksi yritysviestintä on myös yksi tärkeimmistä toiminnallisista osa-alueista. Cornelissen (2008, 5-6) määrittelee yritysviestinnän johtamisen funktioksi, joka tarjoaa viitekehyksen tehokkaalle sisäisen ja ulkoisen viestinnän koordinoinnille. Ulospäin kohdistuvan viestinnän tarkoituksena on hänen mukaansa luoda ja ylläpitää myönteistä mainetta niihin sidosryhmiin nähden, joista yritys on riippuvainen. Erityisen tärkenä hän pitää tätä monikansallisissa yrityksissä, joilla on useita osastoja ja toimipisteitä eri alueilla.

Yritys X:n olisi tärkeä kohdentaa työllistyjien rekrytointiin liittyvä viestintä heitä koskevien sidosryhmien, kuten erilaisten työllistyjien työhön paluuta tai työkyvyn palauttamista edistävien palvelukeskusten, heidän etujaan ajavien säätiöiden, paikallisten työ- ja elinkeinotoimistojen ja oppilaitosyhteistyön kautta. Paikallisia työllistyjien oikeuksia ja yhteiskunnallisia päätöksiä valvovia säätiöitä ovat esimerkiksi Raina- ja Kiipula-säätiö sekä 20 eri vammaisjärjestöä alleen kattava VATES-säätiö. Nämä säätiöt tarjoavat myös erilaisia palveluita työllistyjien työkyvyn parantamiseksi tai palauttamiseksi esimerkiksi työhönvalmennuspalvelujen kautta. (Pikkusaari, S. 1.6.2012.) Työllistyjät tulevat tietoisiksi Yritys X:n tarjoamista mahdollisuuksista vastuullisena työnantajana juuri tällaisten yhteistyökumppanien välityksellä kulkevan rekrytointiin liittyvän markkinointiviestinnän avulla. Samalla Yritys X:n imago ja maine todennäköisesti paranevat.

Yritys X:n yritysviestinnässä eri osapuolten tiedottaminen on tässä viitekehyksessä olennainen osa rekrytointiprosessia, koska yritys tarvitsee esimerkiksi työ- ja elinkeinotoimiston sekä VATES-säätiön tukea työllistyjien löytämisessä ja jälkimmäistä erityisesti työllistyjien tarpeiden määrittämisessä. Lisäksi kansaneläkelaitokseen on alussa tärkeää ottaa yhteyttä tiedustelumielessä luvussa 3.1.4 kuvattuun työhönvalmennukseen liittyen siitäkin huolimatta, että Yritys X saa nämä palvelut todennäköisesti aiemmalta työterveyshuollon kumppaniltaan. VATES-säätiön ja Yritys

X:n välinen viestintä on olennaista myös siksi, että Yritys X:n yhteyshenkilö saa tarvittavat rekrytointiin ja työllistyjän työsuhteeseen liittyvät koulutusmateriaalit ja ehtii hoitaa kouluttamisen johtajille ja työntekijöille ajoissa. (Pikkusaari, S. 23.6.2012.)

Imagosta eriävänä tulee Aulan ja Heinosen (2002, 33-37, 50-52) mukaan ehdottomasti määritellä maine. Heidän mukaansa maine eroaa imagosta siinä, että se pitää ansaita, mutta imago rakennetaan. Lisäksi he ovat havainneet maineenhallinnan koostuvan todellisesta aktiivisesta vuorovaikutuksesta sidosryhmien ja näihin allokoidun yrityspanoksen suhteen, kun taas imagon rakentamisessa ei välttämättä oteta minkäänlaista yhteyttä sidosryhmiin vaan pohditaan, miten omilla organisaation tavoitteilla voidaan luoda tietynlainen mielikuva yrityksestä sidosryhmille. Maine muodostuu siis organisaation toiminnan, kokemusten ja monimuotoisten mielikuvien vuorovaikutuksesta.

4.2 Näkökulmia työllistäjien rekrytointiin

Viitala (2007, 100) sanoo, että uuteen työtehtävään rekrytoidulle henkilölle asetetaan jo ennalta paljon odotuksia. Hänen mukaansa uuden työntekijän oletetaan suoriutuvan työstään vaatimusten mukaan ja hänen on kyettävä kehittämään työtään ja kehityttävä lisäksi itse samalla. Organisaatioon sopeutumista sekä organisaatiokulttuurin tai ilmapiirin osalta positiivisten vaikututteiden luomista uuden työntekijän toimesta ei pidä myöskään Viitalan mukaan väheksyä. Näiden seikkojen vuoksi on mielekästä tarkastella rekrytointia myös työllistyjän näkökulmasta individualistisena valintana ja toisaalta yrityksen osalta taloudellisena investointina.

Seuraavissa kappaleissa rekrytointia käsitellään siis näiden perspektiivien kautta, koska työllistyjä on tässä tilanteessa tärkeää nähdä ennen kaikkea ainutlaatuisena omia valintoja tekeävänä yksilönä ja toisaalta yrityksen liiketoiminnan kannalta taloudellisena investointina uuteen työvoimaan ja osaamiseen.

4.2.1 Individualistinen näkökulma

Markkasen (2002, 6) mukaan rekrytointia voidaan tarkastella yritysnäkökulman lisäksi individualistisena valintana, jossa yksilö tekee päätökset. Hän jatkaa, että työnhakijana yksilö päättää kiinnostuksensa perusteella, mikä on hänelle paras työpaikka tai mahdollisesti hänelle soveltuva työtehtävä.

Edellä esitetty perspektiivi on S. Pikkusaaren (1.6.2012) mukaan huomioitava työllistyjien rekrytoinnissa. Hän kertoo, että työllistyjät eivät poikkea tässä suhteessa muista työnhakijoista, sillä he saattavat olla heikommassa asemassa työmarkkinoilla yhteiskunnallisella tasolla kuin muut työnhakijat. Tämän takia on tärkeää, että yritys esiintyy työllistyjille yhtä lailla houkuttelevana, hyväksyvänä ja joustavana työnantajana. Hän toteaakin, etteivät työllistyjät halua tuntea itseään muista poikkeaviksi missään suhteessa. Kaikkia on lähtökohtaisesti kohdeltava tasa-arvoisesti ja samalla tavalla.

Edellä mainitut Yritys X:n arvot ja näiden sisältö korostuvat myös työllistyjien arkisessa työssä, koska he haluavat yhtä lailla kokea kuuluvansa samaan Yritys X:n yhdessä kasvavaan joukkoon ja olla innoissaan organisaatiolle antamastaan työpanoksesta. Tämä ideologia pohjautuu sille, että työyhteisössä työntekijät arvostavat toinen toistensa työtä ja ovat valmiita auttamaan toisiaan vaikeinakin aikoina. Työllistyjien kohdalla tämä viittaa siihen, että myös he voivat tehdä räätälöinnin avulla työtä, mutta hieman eri tavalla kuin muut työntekijät ollen silti tasavertaisia ja työkykyisiä työntekijöitä. (Yritys X 2012c; Yritys X 1976 - 2011.)

4.2.2 Taloudellinen näkökulma

Viitala (2007, 100) painottaa rekrytoinnin yleistä merkitystä myös taloudelliselta kannalta nähden prosessin suurena investointina, joka on yhtenä tekijänä vaikuttamassa sisäisen tai ulkoisen *palvelun laadun tasoon*, *sujuvuuteen päivittäisessä toiminnassa* ja *kokonaistehokkuuteen*. Epäonnistunut rekrytointi aiheuttaa tämän vuoksi haittaa niin uudelle työntekijälle ja työnantajaorganisaatiolle kuin myös asiakkaille.

Yritys X:llä tiedostetaan rekrytoinnin merkitys myös investointina. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että ollaan tietoisia pienistä kustannuksista, joista muodostuu helposti lisääntyessään suuria kustannuksia. Toisaalta yritys näkee rekrytoinnin toimintona, johon se haluaa panostaa, vaikka kustannukset hieman nousisivatkin. (Yritys X:n henkilöstömanageri; Yritys X 1976 - 2011.)

Työllistyjien kohdalla Yritys X:n olisi järkevä kiinnittää huomiota *tuottavuuteen* ja *tavoitteellisuuteen* samalla tavoin kuin muiden työntekijöiden osalta. Tosin tämän tulisi tapahtua työllistyjille räätälöityjen työtehtävien ja heidän henkilökohtaisten työkykyjensä rajoissa. Lisäksi edellä luvussa 3.1.7 mainituista työeläkemaksuista olisi suositeltavaa tehdä selkeät laskelmat ja pyrkiä mahdollisesti vakuuttamaan työllistyjä erikseen taloudellisten riskien minimoimiseksi. Mikäli rekrytoinnin ohessa joudutaan tekemään muutoksia esimerkiksi ympäristön suhteen pyörätuolilla liikkuvien työllistyjien vuoksi, Yritys X:n olisi suunniteltava vaaditut muutostyöt siten, että valtion maksamat tuet riittävät kattamaan ne kokonaisuudessaan. Tällöin tilanteessa toimitaan kustannustehokkaimmin.

4.3 Prosessikuvaus

Wood ja Payne (1998, 2) näkevät rekrytoinnin ja siihen liittyvän valintaprosessin erillisinä. Rekrytointi käsitetään heidän mukaansa laajana käsitteenä, jota käytetään viestinnässä ilmaisemaan, että organisaatioon hankitaan uusi henkilö. Heillä on näkemys, että prosessi alkaa karkeasti ilmaistuna ilmoituksista, joilla mainostetaan avointa työpaikkaa ja se päättyy lopulta perehdyttämiseen. Valinta taas keskittyy heidän mielestään enemmän siihen vaiheeseen, jossa tehdään varsinainen päätös siitä, kuka rekrytoidaan. Näin ollen jälkimmäiseen prosessiin kuuluvat heidän mukaansa työnhakijakandidaattien arviointiin käytettävät metodit ja työkalut.

Dessler (2009, 110) puolestaan hahmottelee rekrytointi- ja valintaprosessin yhtenä kokonaisuutena seuraavien prosessien sarjana, jossa ensimmäiset kolme kohtaa kuvaavat työvoimatarpeen suunnittelua ja käytännön rekrytointia ja jälkimmäiset kohdat valintaprosessia:

- Suunnitellaan aluksi, millaista työvoimaa tarvitaan ja määritetään täytettävät paikat.
- Rakennetaan kandidaateista rajattu ryhmä rekrytoimalla yrityksen sisäisiä tai ulkoisia työntekijöitä.
- Laitetaan hakijat täyttämään hakemukset ja mahdollisesti suorittamaan seulontatestit tai haastattelu.
- Hyödynnetään erilaisia valintatekniikoita, esimerkiksi testejä, taustatutkimuksia ja fyysisiä kokeita soveltuvien henkilöiden löytämiseksi.
- Lähetetään yksi tai useampi kandidaatti työstä vastaavan esimiehen vastaanottoon.
- Lopulta henkilö tai henkilöt suorittavat vielä yhden tai useamman haastattelun esimiehen ja muiden olennaisten osapuolten kanssa, jotta voidaan tehdä lopullinen päätös siitä, kenelle työtarjous tehdään.

Toisaalta Kauhanen taas (2007, 71) käyttää rekrytointiprosessista maallikoille kenties kuvaavampaa termiä henkilöstöhankintaprosessi ja kuvaa tätä eri tavalla 12-vaiheisella mallilla (Kuvio 2).

Kuvio 2. Rekrytointiprosessi (Kauhanen 2007, 71.)

Kauhasen (2007, 71) mallissa rekrytointiprosessi nähdään laajasti alkavan henkilöstösuunnitelman laatimisesta ja päättyvän lopulta henkilöstöhankinnan onnistumisen arviointiin. Tässä uuden henkilön rekrytointi- ja valintaprosessi nähdään melko samanlaisena kuin Woodin ja Paynen (1998, 2) määritelmissä. Poikkeuksen muodostaa Kauhasen näkemys siitä, että rekrytointiin sisältyy lisäksi myös perehdyttäminen ja onnistumisen arviointi. Hänen laajemmassa mallissaan otetaan prosessiin mukaan enemmän aliprosesseja, jotka auttavat kokonaisuuden hallinnassa ja

helpottavat rekrytoinnin etenemisen seurantaa ja arviointia. Tällä perusteella voidaankin kokoavasti todeta, että Kauhasen malli on vaihejaottelunsa vuoksi parempi kuin muut edellä mainitut mallit. Tosin muiden mallien osalta voidaan myös peilata erilaisia näkökulmia rekrytointiin liittyen.

Yritys X:llä rekrytointiprosessi noudattaa *standardoitua rekrytoinnin toimintamallia*. Ensin työpaikkailmoitus julkaistaan *intranettiin* ja *julkisiin rekrytointikanaviin*, joista uusi työntekijä kykenee tämän helposti löytämään. Rekrytoinneissa hyödynnetään yhdenmukaista sähköistä *e-rekrytointijärjestelmää*, jonne on mahdollista rekistreöidä oma cv ja saatekirje valmiina tiedostoina tai vapaamuotoisena tekstinä. Järjestelmä mahdollistaa hakijamäärien ja muun tilastotiedon keräämisen ja toisaalta myös hakijan kannalta auttaa pitämään työn haussa tarvittavat dokumentit ajantasalla. (Yritys X:n henkilöstömanageri 29.6.2012.)

Yritys X:lle lähetettävien työhakemusten määrä vaihtelee tehtäväkohtaisesti kymmenistä useisiin satoihin. Sähköiseen järjestelmään tulleiden hakemusten perusteella tehdään valinnat yritykseen haastatteluihin pääsevistä työnhakijoista. Lopullinen työntekijävalinta tehdään haastattelujen jälkeen. Valintaperusteet liittyvät yleisten tehtäväkohtaisten kompetenssien lisäksi mahdollisiin erityisosaamisiin sekä erittäin vahvasti persoonallisiin ominaisuuksiin. Työntekijäksi valitaan ennen kaikkea osaava ja työyhteisöön parhaiten sopiva henkilö. Näin toimitaan siis myös työllistyjien kohdalla. (Yritys X:n henkilöstömanageri 29.6.2012.)

4.4 Työyhteisöviestintä ja vastuunjako

Juholin (2010, 19) määrittelee työyhteisöviestinnän kaikkeen organisaation toimintaan sisältyväksi prosessiksi, joka edistää yrityksen menestymistä. Työyhteisön jäsenet ovat hänen mukaansa sen pääasiallisia osallistujia, mutta tilannekohtaisesti verkostokumppanit, asiakkaat ja muut osapuolet saattavat myös toimia osana prosessia. Juholin listaa työyhteisöviestinnän tärkeimmiksi tehtäviksi työskentelyn edellytysten luomisen, työhyvinvoinnin vahvistamisen, uuden tiedon luomisen ja jalostamisen sekä yhteisen oppimisen. Dialogi tarkoittaa Juholinin (2010, 20) mukaan kaksin- tai vuoropuhelua, joka tuo kekusteluun ”nykyhetken tilanteen, tiedon ja tuntuman”.

Yhteinen oppiminen tapahtuu hänen mukaansa dialogien ja vastuullisen vuorovaikutuksen välityksellä. Hän perustelee työyhteisöviestinnän käyttöä tuottavuudella, joka saavutetaan viestivän ja hyvinvoivan työyhteisön kautta. Juholin tarjoaa uudenlaisen näkökulman viestintään väittämällä, että työyhteisöviestintä korvaa sisäisen viestinnän käsitteen. Sisäinen viestintä on ollut aiemmassa kirjallisuudessa samaa tarkoittava usein käytetty käsite.

Yritys X:n kannalta työyhteisöviestintä on tärkeää, koska rekrytoinnin ja perehdyttämisen onnistuminen työllistyjän kohdalla vaatii aikataulullista, vastuunjaollista ja muutoshallinnallista sujuvuutta. Työllistyjän tiimin jäsenten ja myös muiden yrityksen työntekijöiden on hyvä tietää, miten työllistyjän kanssa toimitaan ja missä vaiheessa eri työntekijät opastavat tätä henkilöä hänen uudessa työssään. Viestinnän ja muiden työllistyjän työskentelyä tukevien toimintojen varmistamiseksi on suositeltavaa, että työllistyjälle laaditaan henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma ja hänen kehittymistään työssään arvioidaan kehityskeskustelujen kautta. Tarpeen tullen voidaan tehdä aikataulumuutoksia, mikäli työllistyjän oppiminen ei jostain syystä edisty odotetulla tavalla. Työnkuvan räätälöinnin avulla voidaan kuitenkin pitkälti vaikuttaa siihen, miten työllistyjä suoriutuu hänelle asetetuista tavoitteista.

Rekrytointitilanteessa *yritysorganisaation hallitus tai johto* tekee päätöksen sisäisen tai ulkoisen rekrytoinnin välillä. Sisäisen rekrytoinnin osalta kehityskeskusteluissa ilmenneiden tietojen kautta vastuu rekrytointivalinnasta välittyy edelleen *esimiehille* ja näiden *ylemmille esimiehille* ja tätä kautta tiedot siirtyvät lopulta *henkilöstöosastolle*, joka vastaa rekrytointiratkaisun onnistumisesta hallitukselle. Tulosyksikkö- tai yhtymätasolla on myös mahdollista, että rekrytointiratkaisuista vastaa tietojärjestelmäpohjaista henkilöstötietopörssiä käyttävä *henkilöstöasiantuntija*. *Henkilöstöpörssillä* tarkoitetaan tietojärjestelmää, jonne uuteen työhön siirtoa hakevat työntekijät kirjaavat kiinnostuksen kohteensa ja urakehittymiseen liittyvät toiveensa. Ulkoisissa rekrytoinneissa korostuu erityisesti henkilöstöosaston vastuu esimiehen haastatteluun pääsevien kandidaattien valinnassa. Haastattelujen jälkeen vastuu valintapäätöksestä on erityisesti omista vastuualueistaan vastaavilla esimiehillä. Valvontavastuu päätökseen johtavien perustelujen ja muiden tähän liittyvien seikkojen osalta on

henkilöstöosastolla. Henkilöstösuunnitelman mukainen rekrytoinnin implementointivastuu on jokaisella vastaavalla esimiehellä. (Kauhanen 2006, 69-70.)

Yritys X:llä vastuu rekrytointien koordinoimisesta ja onnistumisesta on HR Business Partnerilla, joka toimii lähinnä esimiesten päätöksiä tukevana ja valvovana yhteistyökumppanina kokonaisrekrytointiprosessissa. Alemmalle hierarkiatasolle mentäessä lopullisen rekrytointipäätöksen tekee kuitenkin *osaston tiimin esimies*, jolla on suuri rooli rekrytointivalinnan tekijänä sekä uudelle työntekijälle ja tämän tulevalle tiimille viestivänä esimerkkijohtajana. (Yritys X:n henkilöstömanageri 29.6.2012.) Samaa vastuunjakoa tullaan soveltamaan myös työllistyjien rekrytoinnissa. Luvun 5 perehdyttämisessä vastuu on myös osittain tiimin ja työyhteisön jäsenillä, koska Yritys X:llä koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen. Perehdyttämisprosessin tärkeys korostuu erityisesti työllistyjän kohdalla, koska hänen yksilölliset tarpeensa edellyttävät uuteen työhön siirtymisen myötä usein jatkuvaa tukea ainakin aluksi.

Huomionarvoinen seikka työyhteisöviestintään liittyen on lisäksi, että minkäänlaisia hierarkiatasoja ei käytännössä ole olemassa Yritys X:n arkipäiväisessä toiminnassa, vaan jokainen työntekijä, johtaja ja manageri ovat lähtökohtaisesti samanarvoisia. Tätä kuvastaa se, että Yritys X:n työyhteisöviestinnässä ei käytetä lainkaan johtaja-sanaa tai muita termejä, jotka mahdollisesti viittaisivat jonkinlaiseen eriarvoisuuteen organisaatiossa työskentelevien henkilöiden välillä. (Yritys X:n henkilöstömanageri 29.6.2012.)

4.5 Rekrytointitarve

Rekrytointitarve noudattaa pääasiassa kahta tyyppiä, joita ovat aukon paikkaus ja resurssien hankinta. Aukon täyttämisellä tarkoitetaan, että etsitään uutta työntekijää täyttämään poislähteneen työntekijän paikka. Tavoitteena on tällöin löytää osaamiseltaan ja muilta ominaisuuksiltaan mahdollisimman samankaltainen työntekijä. Rekrytointiprosessin nopeus on tässä tapauksessa olennainen, koska täyttämätön paikka syö yrityksen resursseja. Resurssien hankinnassa taas tuodaan yritykseen uutta osaamista, jota sillä ei nykytilassaan ole. (Vaahtio 2005, 32.) Grönfors (2010, 124) kuitenkin muistuttaa, että osaamisen lisääminen organisaatiossa pelkästään uusien

henkilöiden rekrytoinnilla ei ole suotavaa tuottavuuden paranemisen kannalta, koska tällöin yrityksen olemassa olevalla henkilöstöllä on vähemmän mahdollisuuksia uralla etenemiseen ja kehittymiseen.

Yrityksen rekrytointitarve työllistyjien suhteen ei eroa sinällään muista rekrytoinneista; halutaan rekrytoida työntekijöitä, jotka heijastavat paremmin yrityksen asiakaskuntaa ja monipuolistavat henkilöstörakennetta. Tämän uskotaan parantavan ymmärrystä työllistyjistä koostuvan asiakassegmentin tarpeiden suhteen. Tavallaan etsitään siis osaamista, jota yrityksellä ei sisäisesti tällä hetkellä ole ja samalla parhaimmillaan opitaan kenties tehokkaampia ja kohdennetumpia markkinointikeinoja. Työllistyjät rekrytoidaan erilaisiin työtehtäviin niihin parhaiten sopivina työnhakijoina, eikä vain siksi, että nämä henkilöt sattuvat olemaan työllistyjiä. (Yritys X:n henkilöstömanageri 29.6.2012.)

Rekrytointitarpeista ilmoittaminen tapahtuu *rekrytointitarvelomakkeella*, joka lähetetään henkilöstöosastolle. Ennen lomakkeen täyttämistä esimiehen täytyy kysyä lupa rekrytointiin omalta esimieheltään. Samalla esimies tarkistaa tuntibudjettinsa osalta, onko hänen mahdollista suorittaa silloisella hetkellä rekrytointia. Tästä hän tekee päätöksen yhteistyössä oman esimiehensä kanssa. Aina rekrytointi ei ole edes välttämätön, mikäli työtunteja saadaan uudelleen organisoitua tai yhteistyötä saadaan tiivistettyä osastorajat ylittävästi. Kun rekrytointitarvelomake on käsitelty, HR Business Partner, joka yhteistyössä osastoesimiehen kanssa sopii rekrytoinnin tarkoista aikatauluista. (Yritys X.) Aikakestoltaan prosessi rekrytointilomakkeen lähettämisestä uuden työntekijän aloittamiseen kestää minimissään yhden kuukauden (Yritys X 2012b).

4.6 Työnkuva

Viitala (2007, 74-75) määrittelee *työnkuvan* työtehtävän sisällöksi ja vastuualueeksi. Hän kuvaa tätä tarkimillaan työn äärimmäiset yksityiskohdat huomioivaksi dokumentoiduksi tehtäväluetteloksi. Tämä tehtäväluettelo sisältää siis kaikki työn ominaisuudet ja osaamisvaatimukset. Toisaalta työnkuvan ei tarvitse Viitalan mukaan olla aina tarkkaan määritelty, koska silloin työtehtävän nimike, vastuualue ja yleiset tavoitteet voidaan

valita vapaammin, samoin kuin sovelletut metodit tulosten saavuttamiseksi voidaan yksilötasolla valita laajemmin. Yksinkertaistettu malli työnkuvan konstekstuaalisesta suhteesta rekrytointiin tarkoittaa Viitalan mukaan suoraviivaista uuden henkilön osaamisen rekrytointia vastaamaan aikaisemmin suunniteltua työnkuvaa. Luvussa 5 määritellyssä perehdyttämisessä työnkuva voidaan puolestaan nähdä hänen mukaansa työtapojen ja toimintasääntöjen siirtämisenä tälle uudelle työntekijälle.

Yritys X on suunnittellut toteuttavansa luvussa 6.1.3. määritellyn pilottihankkeen Vantaan toimipisteessään. Toimipisteessä on valittu osasto, jossa työllistyjän työtehtäviä pystytään mukauttamaan. Työllistyjän tarkempaa työnkuvaa ei kuitenkaan vielä ole määritelty tiettyjen osaamisten, vastuiden tai tehtävien osalta. Työllistyjä toiminee alustavasti avustavissa tehtävissä, mutta hänen työnkuvansa saattaa myöhemmin vielä muuttua. Työnkuva tullaan todennäköisesti muokkaamaan työllistyjän tarpeisiin sopivaksi luvussa 2.2 määritellyn räätälöinnin avulla. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tämän uuden työntekijän työnkuvaan liittyviä riskitekijöitä, jotka voidaan räätälöinnin avulla minimoida.

Työllistyjien kohdalla työnkuvan edellytämään luvussa 2.1. määriteltyyn työllistyjän työkykyyn liittyviä riskejä arvioitaessa suurimmat riskit liittyvät Kukkosen (2009, 107) yritystutkimuksen mukaan työtehtävien sisältöön ja vaatimuksiin. Tätä kautta riskit ovat hänen tutkimuksensa mukaan yhteydessä henkilön työkykyyn, joka synnyttää riskitekijöitä työtehtävien fyysisen kuormituksen, viestinnän sekä suoritus- ja tehokkuusvaatimusten kautta. Hän toteaa myös, että erityisesti fyysinen kuormittavuus tulee esille fyysisesti raskaan tai staattisen työn yhteydessä, minkä vuoksi työllistyjien kielteiselle rekrytointipäätökselle ei tarvita erillisiä perusteluja yrityksiltä näissä tapauksissa.

Heiskanen, Korvajärvi & Rantalaiho (2008, 118-119) kertovat tutkimuksessaan työelämän kiireiden ja paineiden kasvaneen. Tämä asettaa Kukkosen (2009, 108) mukaan haasteita työllistyjille, jotka eivät välttämättä osaa sanoa ei esimiehelle työmäärän kasvaessa oikealla hetkellä tai eivät yksinkertaisesti kestä psyykkisesti painetta stressin kasvaessa liian suureksi. Paineensietokyky on siis ehdoton riski, joka

koskee sekä työllistyjiä että myös muita työntekijöitä. Kukkosen tutkimusten mukaan fyysiset rasitteet ovat kuitenkin henkisiä yleisempiä.

Lisäksi Kukkosen (2009, 108-109) mukaan tehokkuusvaatimukset voidaan myös nähdä liikeriskinä, koska tehokkuus on osa alan sisäistä kilpailua ja tulostavoitteita. Tästä voidaan päätellä, että riskin muodostaa tilanne, jossa työllistyjä ei yksinkertaisesti kykene täyttämään tavoitteita tai hänelle annettuja tehtäviä. Kukkosen tutkimus osoittaa, että useissa yrityksissä on tiukat tulostavoitteet ja nämä halutaan saavuttaa. Työllistyjien perehdyttämiseen ja opastamiseen käytetty suhteellisesti pidempi aika koetaan yrityksissä usein myös taloudellisesti heikentävänä tekijänä, koska työllistyjien työteho ei näistä toimenpiteistä huolimatta välttämättä yllä saman työntekijän tasolle. Heidän mahdollisesti hitaampi oppimiskykynsä koetaan myös Kukkosen tutkimuksen mukaan useimmiten riskinä tehokkaan työskentelyn kannalta.

Muita Kukkosen (2009, 109) mainitsemia riskejä ovat viestintäongelmat, työaika, työpaikalla esiintyvät fyysiseen liikkumiseen liittyvät turvallisuusriskit sekä muut tekijät, kuten melu ja turvallisuus. Työajan suhteen riskiksi koetaan vuorotyöhön liittyvän fyysisen ja psyykkisen joustavuuden puuttuminen työllistyjiltä. Lisäksi työllistyjiä varten tehtävien muutostöiden suhteen yritykset näkevät riskinä näistä muutostöistä syntyvät kustannukset.

4.7 Hakukanavat – työllistyjien löytäminen yritykseen

Viitalan (2007, 112) mukaan rekrytoinnissa käytetyt *hakukanavat* jakautuvat yhdeksään ryhmään. Näitä ovat:

- lehti-ilmoitukset, radio, tv, internet
- asiakkaat, alihankkijat- ja toimittajayritykset, kilpailijat sekä muut sidosryhmät
- organisaation jäsenten omat sosiaaliset verkostot
- työvoimatoimistot
- työvoimanhankinta- ja välityspalveluja tarjoavat yritykset
- rekrytointimessut

- korkeakoulut ja oppilaitokset sekä niiden rekrytointipalvelut
- ammattiliittojen henkilöpörssit
- omissa tiloissa ja julkisilla paikoilla olevat ilmoitukset, kuten internet-sivut, ilmoitustaulut ja ikkunat.

Hakukanavina Yritys X:ssä käytetään yleisesti sekä *sisäisiä* että *ulkoisia kanavia*. Sisäisissä hyödynnetään *henkilöstölehdessä julkaisuja ilmoituksia*, *ilmoitustaulua* ja sähköistä *e-rekrytointijärjestelmää*. Ilmoitusten laatimisesta on vastuussa esimies, joka organisoi näiden luomisen ja asettamisen henkilöstölehteen sekä ilmoitustaululle Yritys X:n ilmoituspohjaa hyödyntäen. Ilmoituksen lisäämisestä sähköiseen järjestelmään taas huolehtii henkilöstöosasto. Ulkoiset haut tapahtuvat *Yritys X:n kotisivujen kautta* myös *sähköisellä henkilöstöjärjestelmällä* tai *työvoimatoimiston sivuilla*. Lisäksi avain- ja esimieshenkilöhaussa käytetään yhteistyökumppanin *Oikotien palveluita* ja perustellusta syystä myös *lehti-ilmoituksia*. Ilmoitusten laatimisesta ulkoisiin medioihin vastaa henkilöstöosasto ja lehti-ilmoitusten osalta Yritys X:n rekrytoinnista vastaava henkilöstömanageri. Tarvittaessa Yritys X turvautuu joskus myös luotettaviin *henkilöstövuokrausyrityksiin* yhteistyökumppaninaan, kuten myös erityistilanteissa avustaviin *rekrytointiyrityksiin*. Jälkimmäisestä päätöksen tekee henkilöstömanageri. (Yritys X 2012b.)

S. Pikkusaaren (1.6.2012) mukaan työllistyjät käyttävät samoja julkisia hakukanavia hakiessaan töitä kuin muutkin työnhakijat, joten heitä ei ole siinä mielessä sen vaikeampi löytää kuin muitakaan työntekijöitä. Työllistyjiä on asiakkaina työ- ja elinkeinotoimistoissa, joten myös tätä kautta heidän tavoittamisensa on mahdollista. Lisäksi korkeakouluista ja oppilaitoksista valmistuu jatkuvasti työllistyjiä, joita yritysten olisi mahdollista rekrytoida.

Työllistyjiä on VATES-säätiön mukaan mahdollista löytää myös ottamalla yhteyttä paikallisiin erikoistyöllistämisen yksiköihin. Näitä ovat esimerkiksi sosiaalipalvelusäätiöt, työllistymisen monipalvelukeskukset, työkeskukset ja työpajat. Näiden ohella säätiö kehottaa mahdollisesti ottamaan yhteyttä työvoiman palvelukeskukseen tai työ- ja

elinkeinotoimistoon. Kunnan puolelta pystytään ottamaan yhteyttä myös sosiaalitoimessa työllistämisasioista vastaaviin henkilöihin. (VATES-säätiö 2012a.)

4.8 Työyhteisön vaikutus rekrytointipäätökseen

Työyhteisön vaikutusta rekrytointipäätökseen tarkastellaan *työyhteisöjohtamisen näkökulmasta*. Perkka-Jortikan (2002, 11) mukaan *työyhteisöllä* tarkoitetaan työpaikalla työskentelevistä yksilöistä koostuvaa ryhmää, kun taas *organisaatio* on organisoitu, toiminnan tavoitteita edistävä välineellinen järjestelmä. Hänen mukaansa tämän vuoksi organisaatio ei voi toimia ilman vuorovaikutusta tai yhteisöä ja toisaalta työyhteisö ei välttämättä saavuta toiminnallaan mitään ilman organisaatiota. Edelleen näiden seikkojen takia työyhteisö muodostetaan perinteisesti työorganisaation sääntöjen mukaan, jotta toiminta olisi järjestelmällistä ja helposti johdettavissa sekä toisaalta tuottavuuteen tähtäävää ja tavoitteellista. Perkka-Jortikka lisää kuitenkin, että työyhteisössä yksilöillä on oma yhteinen kieli, koodisto, erikoisterminologia ja pukeutumistapa. Lisäksi nämä yksilöt muodostavat sosiaalisen organisaation, jossa jokaisella henkilöllä on omat oikeudet ja velvollisuudet.

Luvussa 4.1 esitettyjen Yritys X:n arvojen mukanaolo rekrytoinnissa ehkäisee jo itsessään konfliktien syntymistä uuden työntekijän ja työyhteisön välillä, koska työtehtävään rekrytoidaan arvoiltaan työyhteisöön ja -organisaatioon sopiva henkilö. Työllistyjien työnteon tuottavuuteen mahdollisesti liittyvät ennakkoluulot pyritään poistamaan valmentaville koulutuksilla ja tiedotuksilla työyhteisöviestinnän kautta.

Työyhteisöön ja -organisaatioon liittyy nykyään entistä enemmän *tiimityöskentely*, jonka osaamista vaaditaan uudelta työntekijältä lähes joka työpaikalla. Armstrongin (2011, 70) mukaan tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka täydentävät toisiaan omilla taidoillaan, ja jotka työskentelevät yhdessä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Hän jatkaa, että tiimin työskentelyä koordinoi ja ohjaa *tiimin johtaja*, joka määrää toiminnan suunnan, tukee ja auttaa työskentelyprosessissa, varmistaa jokaisen osallistumisen työpanoksellaan työhön, kannustaa oppimaan ja kehittymään ja tekee yhdessä tiimin jäsenten kanssa suorituksen seurannan ja arvioinnin. Voidaan päätellä, että tiimin johtamisen avulla voidaan siis myös muokata asenteita, joita työyhteisössä ja organisaatiossa tällä hetkellä

on työllistyjiä kohtaan. Tällä tavalla on kenties mahdollista ehkäistä tulevia väärinkäsityksiä ja konflikteja rekrytointiin ja perehdyttämiseen liittyen. Kysymys on siis tietyllä tapaa myös riskienhallinnasta.

VATES-säätiön vuonna 2011 teettämän kyselytutkimuksen mukaan suomalaiset yritykset väittävät vammaisten läsnäolon työyhteisössä edistävän erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksyntää ja tätä kautta myös monimuotoisuutta. Näin koettiin sekä suurissa yrityksissä (yli 1000 henkilöä) että pienemmissä (alle 100 henkilöä) yrityksissä. Pienemmissä yrityksissä oltiin erityisen myönteisiä vammaisten perehdyttämiseen ja työtehoon, johon taas suurissa yrityksissä ei oltu yhtä tyytyväisiä. Suurempien yritysten asenteet olivat siis kriittisempiä kuin pienten, mikä johtunee pitkälti suuremmista tavoitteista ja työtehovaatimuksista. Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin todeta, että yritysten asenteet olivat kuitenkin enemmän positiivisia kuin negatiivisia työllistyjiä kohtaan. (Varanka & Lindberg 2011, 14-15.) Nämä yritysten mielipiteet ja asenteet vaikuttavat varmasti sekä alustaviin että lopullisiin rekrytointipäätöksiin erilaisissa ja kokoluokaltaan vaihtelevissa yrityksissä.

Mielipiteiden ja asenteiden lisäksi rekrytointipäätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat työ- ja elinkeinoministeriön oppaassa yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän torjumiseen työpaikalla esitetyt Suomen *yhdenvertaisuuslaissa määritellyt kohtuulliset mukautukset*, jotka on säädetty työllistyjien työolosuhteiden sopiviksi muokkaamisen vuoksi. Lain mukaaan toimenpiteet, joiden tavoitteena on tosiasiallisen yhdenvertaisuuden saavuttaminen ovat sallittavia. Tätä nimitetään positiiviseksi erityiskohteluksi tai positiiviseksi diskriminaatioksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009.) Mahdollisia rekrytointiin ja perehdyttämiseen liittyviä muutosvastarinnasta ja itse muutosprosessista sekä työyhteisön ennakkoluuloisesta suhtautumisesta aiheutuvia ongelmia käsitellään tarkemmin luvuissa 6.2 ja 6.3.

5 Perehdyttämisprosessi

Kokonaisuutena *perehdyttäminen* on Kauhasen (2007, 71) mukaan osa rekrytointia yksittäisenä aliprosessina. Perehdyttämisellä tarkoitetaan hänen mukaansa yleisluonteista työpaikan ja työolosuhteiden esittelyä ja harjaantumista siellä toimimiseksi. Lisäksi tähän kuuluu myös työnopastus, joka on tarpeen varsinaisen työtehtävän hoitamiseen vaadittavien valmiuksien antamisessa. Kauhanen esittää, että perehdyttämisen kuuluvan laajemmin työpaikan aikuiskoulutukseen, joka puolestaan on laajemmin käsitettynä yksi henkilöstön osaamisen ja sen kehittämisen osa-alueista. Käytännössä perehdyttäminen nähdään siis välineenä, joka tutustuttaa työntekijän niin työhön, työyhteisöön kuin organisaatioonkin. (Moisalo 2011, 319, 336.)

Lisäksi perehdyttämisen rooli on tärkeä uudelle työntekijälle, koska sen ansiosta hän pääsee organisaation ja työyhteisön jäseneksi sekä tuntee itsensä tervetulleeksi työtehtäväänsä. (Viitala 2005, 189; Viitala 2007, 356.)

5.1 Prosessikuvaus

Kauhanen (2007, 145) esittää perehdyttämisen koostuvan kolmesta pääalueesta tai -vaiheesta, joita ovat *työyhteisöön*, *työpaikkaan* ja *työhön perehdyttäminen* eli *työn opastus*. Perehdyttämisen itsessään Kauhanen määrittelee toimenpiteiksi, joiden tukemana henkilö oppii tuntemaan näistä jokaisesta pääalueesta tietyt perusasiat. Työyhteisön ja -organisaation osalta tämän henkilön olisi tärkeä oppia yhteisön toiminta-ajatus, visio, liikeidea, arvot ja tavat. Fyysisen työpaikan osalta hänen taas tulisi tutustua asiakkaisiin ja työtovereihin. Lisäksi uudelle työntekijälle on kannattavaa kertoa työstä sisällöllisesti olennaiset seikat ja hänen työtehtäväänsä kohdistuvat odotukset.

Viitalan (2005, 356) mukaan kokonaisvaltainen perehdyttämismalli muodostetaan neljästä osa-alueesta, joita ovat *tiedottaminen ennen työhön tuloa*, *vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen*, *työsuhdeperehdyttäminen* ja *työnopastus*. Ennen työhön tuloa perehdyttämiseen kuuluu jo haastatteluvaiheessa 'yrityskuvamarkkinointi', jossa hakija saa tietoa työpaikasta ja tulevasta työtehtävästä. Paras mahdollinen tapa perehdyttää uusi työntekijä ennen työhön tuloa olisi kuitenkin järjestää rekrytointiin liittyvän

valintaprosessin jälkeen *esimiehen ja uuden työntekijän välinen keskustelutilaisuus*. Tässä tilaisuudessa olisi mahdollista jakaa etukäteismateriaalia yrityksestä ja työtehtävistä sekä toisaalta käydä suullisesti lävitse tulevia työhön liittyviä asioita. (Viitala 2005, 356.)

Parhaan yrityskuvan antamiseksi on Viitalan (2005, 357) mukaan tärkeää, että uusi työntekijä kokee heti ensimmäisenä päivänään itsensä tervetulleeksi yritykseen. Saatu huono kohtelu saattaa jäädä kalvamaan työntekijää koko työsuhteen ajaksi, mikäli Viitalan (2005, 356) kuvaamaa *vastaanottovaihetta* ei ole hoidettu kunnolla. Aluksi uusi työntekijä laatii esimiehen kanssa yhteistyössä *perehdyttämisohjelman*, josta ilmenevät perehdyttämiseen liittyvät aikataulut ja henkilöt, kenen kanssa työntekijä keskustelee hänelle uusista asioista. (Viitala 2005, 357.)

Henkilökohtaisen perehdyttämisohjelman laatiminen on erityisen tärkeää juuri työllistyjän kohdalla, koska tämän työkyvyssä saattaa ilmetä erinäisiä työnkuvan räätälöintiin liittyviä tekijöitä, jotka tulisi ottaa huomioon myös perehdyttämisessä. Aikataulullisesti yrityksen tulee ottaa huomioon työllistyjän kohdalla Kukkosen (2009, 109) mainitsema mahdollisesti hidas oppimisnopeus, joka tosin riippuu täysin työllistyjän henkilökohtaisesta tilanteesta fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten rajoitteiden suhteen. Yritys X:n olisi siis suotavaa räätälöidä perehdyttämisohjelman aikataulu vastaamaan työllistyjän henkilökohtaista oppimisnopeutta. Myös Viitalan (2005 356) kuvaama vastaanottovaihe tulisi myös suorittaa huolella hänen kuvauksensa mukaisesti. Tämä tapahtuu siten, että työllistyjä kokee olevansa aidosti tervetullut yritykseen ja että hänet huomioidaan samalla tavalla yksilönä, kuten muut työntekijät. Tähän tasa-arvoisen kohtelun käytäntöön Yritys X:llä on kuitenkin jo totuttu, sillä sen työntekijät ovat erittäin monimuotoisia niin taustoiltaan kuin osaamisiltaankin. Lisäksi työllistyjän tulevista työtehtävistä olisi suositeltavaa jo tässä vaiheessa keskustella, jotta räätälöitävät osa-alueet tulevat selkeästi esille keskustelussa.

Kauhanen (2007,145) on samaa mieltä Viitalan (2005, 337-338) kanssa siitä, että uusi henkilö tulee perehdyttää laajasti sanottuna ”*organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan*, *ulkoiseen toimintakenttään* ja *tulevaisuuden näkymiin*”. Käytännössä tällä tarkoitetaan perehdyttämistä esimerkiksi työyhteisön jäseniin, tehtäväkohtaisiin koneisiin ja

järjestelmiin, materiaaleihin, työturvallisuuteen, tuotteisiin ja palveluihin sekä moniin muihin työssä tärkeisiin asioihin. Lisäksi uudelle työntekijälle on hyvä antaa kirjallista tai sähköistä *itseopiskelumateriaalia*, joka voi sisältää muun muassa yritysesitteen, vuosikertomukset, tiedottteet, tuote- ja palveluesitteet ja henkilöstö- henkilöstön kehittämis- ja tiedotuspolitiikan periaatteet. Tämän vaiheen Yritys X suorittaa samalla tavalla myös työllistyjän kanssa.

Viitalan (2005, 338) mukaan hyvällä perehdyttämisellä on mahdollista tukea uuden henkilön sitoutumista työtehtävään ja organisaatioon. Hän lisääkin, että pitkällä ajanjaksolla perehdyttäminen takaa laadun ja tuottavuuden sekä kasvattaa henkilöstön pysyvyyttä, muokkaa asenteita myönteisemmiksi ja varmistaa työturvallisuuden. Yritys X tiedostaa prosesseissaan tämän Viitalan mainitseman perehdyttämisen ja tuottavuuden yhteyden, joten olisi suositeltavaa, että työllistyjän kohdalla perehdyttämisen onnistuminen varmistetaan mahdollisimman hyvin, esimerkiksi jatkuvien kehityskeskustelujen ja mahdollisesti työhönvalmentajan kanssa käytyjen palautteiden perusteella.

Viitalan (2005, 359) mainitsema *työsuhdeperehdyttäminen* viittaa toiminnallisesti seuraaviin läpikäytäviin aihealueisiin: työtehtävä, turvallisuus, työterveydenhuolto, työyksikkö ja organisaatio ja työn liittyminen organisaation kokonaisuuteen, palkkausperusteet ja palkanmaksupäivä sekä palkanmaksuun liittyvät rutiinit ja vastuut ja seuraamukset normiston laiminlyönneistä. Viimeisessä vaiheessa *työnopastuksessa* keskitytään itse työhön perehdyttämiseen uuden työntekijän toimintavalmiuden takaamiseksi. Perehdyttämiskohteita ovat esimerkiksi työpaikan olosuhteet, työympäristö, lähimmät työtoverit ja tuki, työn sisältö, työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet. Tämän vaiheen tavoitteena on auttaa työntekijää hallitsemaan työtehtävän osat ja toisaalta hahmottamaan *kokonaiskuva eri toimintojen suhteen*. Olennaisimpana Viitala (2005, 360) pitää työn merkityksen hahmottamista organisaation tuotannon ja palvelutoiminnan lopputulosten osalta. Erilaisten analyysien, kuten tavoite- ja virheanalyysien käyttö aputyökaluina on myös mahdollista.

Työsuhdeperehdyttämiseen liittyen Yritys X:n on mahdollista saada tukea luvussa 3.1.4 tarkemmin määritellyltä maksuttomalta työhönvalmentajalta, jonka hankinta Lihastautiliiton (2011) mukaan tukee työllistymisprosessia sekä yleisesti että myös neuvomalla työnantajaa sosiaaliturvaetuuksiin ja muihin valmennettavan työllistyjän tukiin liittyen.

Kauhasen (2007, 88) mukaan vastuu perehdyttämisestä on ehdottomasti esimiehellä, mutta halutessaan hän voi myös delegoida vastuun alaiselleen tai tiimille, johon uusi työntekijä uudessa työssään tulee sijoittumaan. Hän jatkaa, että kokonaisläpiviennissä on painotettava nopeutta ja perusteellisuutta, jotta ehkäistään mahdolliset virheet, työturvallisuusriskit ja taloudelliset menetykset. Kuten Viitala (2005, 359), hän pitää mainittavana myös, että useat yritykset hyödyntävät perehdytyttämisen tukena *muistilistoja*, joiden on tarkoitus toimia *perehdytysaktiviteettien tarkistuslistoina*.

Yritys X:llä on kattava opas perehdyttämistä varten. Syksyllä 2012 uudistunut 3-6 kuukautta kestävä Store Introduction -perehdyttämisohjelma on kattava perehdyttämisen työkalu jokaiselle Yritys X:n esimiehelle ja toisaalta uusille työntekijöille. Dokumentti helpottaa perehdyttämisessä kokonaisuuden hallintaa ja varmistaa, että myös työllistyjän kanssa käydään läpi vähintään vaaditut asiat. (Yritys X:n henkilöstömanageri 29.6.2012.)

Perehdyttämisprosessi aloitetaan Yritys X:llä etukäteistyön tekemisellä sillä osastolla, jonne työllistyjä tulee ja tämän lisäksi henkilöstöosastolla. Aluksi esimies tapaa uuden työntekijän hänen aloittaessaan työsuhteen yrityksessä. Ensimmäisten päivien aikana työllistyjä suorittaa yhteisen työvuoron joko esimiehensä tai luvussa 5.2 tarkemmin määritellyn kumminsa kanssa. (Yritys X 2012b.)

Aloittavan työntekijän perehdytykseen kuuluu ensimmäisenä päivänä myös työvaatteiden, kulkunappien, pukukaappien ja muiden hänen työtehtävässään olennaisten tavaroiden vastaanottaminen. Uuteen työympäristöön ja työyhteisöön tutustumiseen kuuluu oman osaston työntekijöiden esittely, tutustumiskierros toimipisteessä ja työtiloissa ja ennen kaikkea perehtyminen Yritys X:n arvoihin. Tähän

liittyen hänelle jaetaan myös materiaalia koskien yritystä ja oman yksikön toimintatapoja. Työturvallisuudesta kerrotaan myös normaalisti perehdytyksen yhteydessä. (Yritys X 2012b.)

Perehdytystä Yritys X:llä tukee tarkasti suunniteltu Basic Job Knowledge –lista, joka toimii uuden työntekijän oppaana ja tarkistuslistana noin 3-6:n kuukauden ajan ja sisältää tärkeimmät opittavat asiat sekä käytännön harjoittelua osasto- ja tehtäväkohtaisesti. Lisäksi luvussa 5.2 määritellyille kummeille on luotu Basic Job Knowledge -kummin opas. Uutta työntekijää varten on myös laadittu erillinen Job Basic Knowledge –työntekijän opas, jonka tarkoituksena on johdattaa työntekijä käyttämään Yritys X Toolboxia perehtymisen apuvälineenä. (Yritys X 2011b.) Kummille on lisäksi omat materiaalit perehdytyksen helpottamiseksi. Perehdytysjakson jälkeen suoritetaan lopuksi koeaikakeskustelu, jonka tarkoituksena on arvioida ja tarkistaa perehdytyksen onnistumista. Tässä tulevat esille arviointi ja kehittymismahdollisuudet. Samalla selvitetään työn jatkamisen edellytykset kummankin sopimusosapuolen osalta. Täytetty perehdytyslista ja koeaikakeskustelulomake on asianmukaiseti palautettava henkilöstöosastolle. (Yritys X 2012b.)

Valkonen ja Harju (2005, teoksessa Kukkonen 2009, 72) ovat arvioineet tuettuun työllistymiseen liittyvää kehityshanketta ja havainneet, että työnantajat kokevat työllistyjien tarvitsevan enemmän ohjausta ja perehdytystä kuin muut työntekijät. Lisäksi työnantajat halusivat heidän mukaansa, että perehdyttämisessä käytettäisiin pääasiassa työpaikan omaa henkilöstöä, eikä ulkopuolista työhönvalmentajaa. Työllistyjät vaativat siis usein enemmän ohjausta ja perehdystä kuin muut työntekijät, mutta tässä kontekstissa vastuullista yritysimagoa tavoittelevan Yritys X:n tulisi huomioida myös työllistyjän kehittymishalu ja -potentiaali sekä nykyinen osaaminen. Kukkosen (2009, 118) mukaan näitä tekijöitä arvostetaan rekrytoitaessa uusia työntekijöitä. Hän toteaa tutkimuksensa perusteella myös, että työnantajat arvostavat nopeaa oppimiskykyä aiemmin mainittujen tekijöiden ohella, jotta perehdyttämiseen allokoidut resurssit jäisivät mahdollisimman minimaalisiksi.

5.2 Mentorointi

Mentorointia käytetään Yritys X:llä kummitoiminnan ohella. Siinä korostuu vuorovaikutusprosessi työtehtävään liittyvän työntekijän eli opettavan ja uuden työntekijän tai työkierrossa uuteen työtehtävään vaihtavan työntekijän eli oppivan henkilön välillä. Koska oppiminen on Kukkosen (2009, 118) tutkimuksessa ilmennyt työllistyjien kohdalla keskeiseksi yrityksen rekrytointiin ja perehdyttämiseen liittyvänä tekijänä, on relevanttia tarkastella perehdyttämistä myös tästä näkökulmasta.

Mentorointi on vuorovaikutusprosessi, jossa enemmän kokemusta hankkinut henkilö on apuna kokemattomammalle henkilölle. Mentoroitavaa henkilöä on mahdollista nimittää myös *aktoriksi*. Toiminnan tavoitteena on henkilön rohkaiseminen, tukeminen ja hyväksyminen sekä toisaalta myös työssä kehittymisen ja urakehityksen edistäminen. Lähtökohtaisesti aktori pyrkii omaksumaan henkilökohtaisesti hänelle parhaat toimintametodit siitä huolimatta, että hän saa valmiita ohjeita mentorilta. Suhde mentorin ja aktorin välillä voi olla lähtöisin strukturoidun ohjelman hyödyntämisestä tai se voi muodostua myös tahattomasti ilman suunnittelua. Suomessa yleisen mallin mukaan mentorit ensin koulutetaan tehtäväänsä ja tämän jälkeen päätetään asetettavista tavoitteista mentoritoiminnalle. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on keskeistä ja edellyttää sitoutumista molemmin puolin. (Viitala 2007, 192-193.)

Työskentelytapana mentoroinnissa hyödynnetään *luottamuksellista keskustelua*, joka tapahtuu mentorin ja aktorin välillä. Tämän vuoksi mentorilta edellytetään päteviä viestintätaitoja, ammatillista osaamista, johtajuutta ja kykyä jakaa tiedoa tehokkaasti. Mentori toimii roolimallina aktorille, jolla on myös mahdollisuus samastua mentorin näyttämään esimerkkiin. Tehtävä vaatii mentorilta myös halua ja kykyä vastaanottaa palautetta, ratkaista ongelmia ja kuunnella aktorin tarpeita. (Itä-Suomen yliopisto.)

Yritys X:llä mentorointi voidaan nähdä kahdenlaisena ilmiönä. Yritys X:llä *kummi* tarkoittaa tukihenkilöä, jonka tehtäviin kuuluvat osaston esimiehen avustaminen uuden työntekijän perehdyttämisessä, yrityksen toimintatapojen oppimisessa ja uuteen työympäristöön ja työyhteisöön tutustuttamisessa. Käytännössä hän työskentelee yrityksen suositusten mukaisesti kaksi viikkoa uuden työntekijän kanssa samoissa

työvuoroissa ja pyrkii pitämään tauot samaan aikaan uuden työntekijän kanssa. Tämän lisäksi yritys käyttää perinteistä *mentorointia*, jossa kokeneempi esimies avustaa uudessa tehtävässä olevaa esimiestä. Tapaamiset mentorin kanssa ovat säännöllisiä pohdintahetkiä, jolloin uusi esimies saa ajatella työssään vastaan tulleita haasteita ja ongelmia. (Yritys X 2012b.)

Työllistyjien kohdalla korostuu henkilökohtaisen perehdyttämissuunnitelman laatiminen ja kummin, esimiehen tai työhönvalmentajan tuki, koska tämän henkilön tiedot, oppimistavat ja asenteet olisi pystyttävä tuomaan esille perehdyttämisessä. Työllistyjiä pyritään siis tukemaan jatkuvasti perehdyttämisvaiheen aikana ja häneltä itseltään saadaan viimeistään palautetta koeajan päättävässä koeaikakeskustelussa. (Yritys X:n henkilöstömanageri 29.6.2012.)

Yritys X:n jo olemassa olevat rakenteet voidaan nähdä työllistyjien erityistarpeita tukevina. Voidaankin suositella esimerkiksi kummitoiminnan räätälöimistä, esimerkiksi ajallisten resurssien osalta. Tarvittaessa kummi voisi olla työllistyjän apuna niin kauan kuin on tarpeen.

5.3 Työkierto

Työn organisointiin ja muotoiluun laajemmin linkittyvässä *työkierrossa* on Kauhasen 2007, 56) mukaan kysymys siitä, että työntekijä kiertää tehtävästä toiseen ennalta päätetyn järjestyksen mukaan sovitussa aikataulussa. Kierron lopussa hän palaa työkierron aloittavaan työtehtävään takaisin. Toimintaan saattaa liittyä myös työntekijän fyysisen työpisteen vaihtuminen. Työolosuhteet, työtehtävien sisältö ja työvälineet eivät kuitenkaan yleensä muutu prosessin aikana. Työkiertoon liittyvät tehtävät saatetaan joissakin organisaatiossa suorittaa kierron alusta loppuun jopa yhdessä päivässä. Käytännöt vaihtelevat kuitenkin organisaatiokohtaisesti. Toiminnalla ehkäistään yksipuolisesta työstä johtuvia fyysisiä ja psyykkisiä työkuormitusriskejä sekä tuodaan muutosta yksitoikkoisiin ja lyhyisiin työvaiheisiin motivaation kasvattamiseksi.

Viitalan (2007, 188-191) mukaan työkierto taas tarkoittaa henkilön siirtämistä eri tehtäviin tai osastoille, jotta hän oppisi jotain uutta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että

työkierto edesauttaa erilaisten näkökulmien arvostamista työntekijän perspektiivistä. Lisäksi se auttaa Viitalan mukaan avaamaan työntekijän silmät eri toimintojen yhteistyön merkityksen kannalta ja edesauttaa uusien mahdollisuuksien havaitsemisessa tässä mielessä. Negatiivisena puolena hänen mukaansa voidaan kuitenkin havaita toisaalta väliaikainen tehokkuuden lasku näiden työkierrossa mukana olevien henkilöiden kohdalla, koska he joutuvat omaksumaan paljon uutta tietoa liittyen uuteen työtehtävään. Hän lisää, että tähän ongelmaan liittyy myös muiden kuin työkierrossa mukana olevien henkilöiden kasvava kuormittuminen mentoroinnin ja muun perehdyttämistoiminnan muodossa heidän oman työnsä ohella. Hyötyaspekteja tarkasteltaessa on Viitalan mukaan kuitenkin huomattu, että työkierto on organisaation ja yrityksen kannalta hyödyllisempää kuin sen suorittamatta jättäminen.

Työllistyjien työkierrossa on tältä osin havaittavissa ongelmia, koska he eivät välttämättä kykene Kukkosen (2009, 109) tutkimusten mukaan oppimaan uusia työtehtäviä tai toimimaan niissä eriasteisten rajoitteidensa vuoksi. Siksi Yritys X:lle voisi olla mahdollisesti järkevämpää työllistää heidät pysyvästi vain yhteen työtehtävään, jolloin myöskään työyhteisön tai -tiimin muut jäsenet eivät kokisi pitkäaikasta työtehon laskua merkittäväksi haitaksi esimerkiksi tiimin tehotavoitteiden tai taloudellisen tuottavuuden kannalta. Mikäli yrityksellä on käytäntönä hyödyntää jaksoittaista työkiertoa työntekijöidensä kehittämiseksi, niin työllistyjien kohdalla tästä tulisi joustaa räätälöinnin keinoin. Tällöin työkierto saattaa olla jopa joissain tapauksissa harkittavissa oleva vaihtoehto.

Yleisesti työkierron osalta uuteen työtehtävään perehdyttäessä Yritys X:llä käytetään Basic Job Knowledge -opasta samalla tavoin kuin vastaavassa uuden työntekijän rekrytoinnissa. Prosessiin kuuluu myös henkilön kulkuoikeuksien tarkistaminen ja tarvittavien muutosten pyytäminen henkilöstöosastolta. Nämä tehtävät hoitaa vastaava uusi esimies. Työllistyjän kanssa on tarkoitus käydä Basic Job Knowledge -oppaassa käsitellyt kohdat lävitse ja heidän tarpeidensa varalle voitaisiin luoda myös lisäkohtia, jotka otettaisiin huomioon erityistapauksissa. (Yritys X 2012b.)

5.4 Henkilöstöhankinnan onnistumisen arviointi

Henkilöstöhankinnan onnistumista arvioitaessa tuodaan koko Kauhasen (2007, 71) kuvaama *henkilöstöhankintaprosessi* (Kuvio 2) lopulliseen päätökseen viimeisessä arviointivaiheessa. Tämä tarkoittaa siis sitä, että *arvioidaan sekä rekrytointi- että perehdyttämisprosessia kokonaisuutena*. Viitalaa (2005, 281; 2007, 201) osaamisen kehittämisen arvioinnin osalta mukaillen, henkilöstöhankinnan onnistumisen arvioinnissa kiinnitetään huomiota toiminnan kehittymiseen osaamisten, tehokkuuden ja laadun kannalta. Onnistumisen arvioinnissa toimintaa arvioidaan myös suhteessa menestyksen edellytyksiin yrityksen liiketoiminnan ja kannattavuuden paranemisen osalta. Osaamisen kehittämiseksi on asetettava Viitalan mukaan tietyt tavoitteet, sillä tarkoituksena on saada näkyviä tuloksia ja mikäli näin ei käy, tarkastellaan ja uudelleenarvioidaan toiminnan ongelmakohtia.

Onnistumisen arviointi sisältää Viitalan (2005, 281; 2007, 201) mukaan kolme vaihetta, jotka ovat *suunnittelu, toteutus ja tulokset*. Tuloksien osalta prosessi tulisi lisäksi jakaa eri arviointitasoihin, kuten yksilön tietopääoman ja asenteiden muutokseen sekä näiden vaikutuksiin laajemmin työyhteisön työkäyttäytymisen suhteen ja lopulta organisaatiotasolla kokonaisudessaan. Arviointi edellyttää prosessina aikaresursseja sekä toiminnan mittaustyökaluja. Moisalon (2011, 329) mukaan toimiva perehdyttäminen etenee yksityisestä yleiseen.

Huomionarvoinen seikka onnistumisen arvioinnissa kehitystarpeiden määrittelyssä on kuitenkin prosessijohtamisen näkökulmasta Murron (1995, 32) mukaan se, että uudet menettelytavat muuttuvat toimiviksi osoittuessaan rutiineiksi, joita ei edes alitajuisesti enää pidemmällä aikavälillä tiedosteta. Hän toteaa lisäksi, että mitä kauemmin ja paremmin jokin rutiini on toiminut, sitä haastavammaksi siitä luopuminen muodostuu olosuhdemuutoksista ja kärjistettynä tehottomuudesta huolimatta.

Yritys X:llä arvioidaan ja seurataan jatkuvasti koko henkilöstöhankintaprosessia, joka sisältää luvun 4.3 rekrytointiprosessin ja luvun 5.1 perehdyttämisprosessin sekä työnopastuksen. Ensimmäiseksi huomiota kiinnitetään tavoitteisiin. Halutaan tietää, päästiinkö haluttuihin tuloksiin. Tämän ohella tarkastellaan suunnitelmaa, jolle toiminta perustui. Tarkistetaan, mitkä asiat menivät suunnitelman mukaisesti. Tämän pohjalta

keskustellaan ja tehdään päätökset, mihin pitäisi vielä kiinnittää huomiota puutteiden korjaamisen ja muutos- tai parannusehdotusten osalta sekä vaihtoehtoisten toimintatapojen löytämisen kannalta. Yritys X:ssä koetaan myös, että itse perehdytettävältä saadaan arvokasta palautetta ja tietoa toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi Yritys X:ssä halutaan vaalia perehdyttämisen ja työnopastuksen suhteen laadukkuutta ja toimintojen ylläpitoa. Tämän järjestelmän säilyttämiseksi osaamista pidetään yllä henkilöstön vaihtuvuudesta huolimatta. (Yritys X 2012b.)

6 Muutosjohtaminen

Työllistyjien tulo yritykseen voidaan nähdä uutena asiana niin organisaatio- kuin työyhteisötasollakin. Tämä muutos voidaan nähdä henkilöstöhallinnon kehittämishankkeena, jossa pyritään turvaamaan organisaation kyky vastaanottaa työllistyjiä työntekijöiksi, molempien tarpeita ajatellen (International Labour Organization 2011, 11.)

Muutoshanke pitää sisällään Yritys X:n Suomen pääkonttorin henkilöstöhallinnon työllistyjiä koskevan työllistämisohjeistön laatimisen. Tämä ohjeisto on määrä ottaa käyttöön Yritys X:n toimipisteissä ja sitä tulevat hyödyntämään etenkin rekrytointipäätöksiä tekevät esimiehet ja toimipistekohtaiset henkilöstöhallinnon osastot. Lisäksi ohjeistosta on myös hyötyä yrityksen tukifunktioille, kuten esimerkiksi palkkahallinnolle. (Yritys X:n henkilöstömanageri 29.6.2012.)

Yritys X:ssä työllistyjien muutoshanke toteutetaan pääosin linjaorganisaation voimin. Tämä tarkoittaa sitä, että pääkonttorin henkilöstöhallinto toteuttaa muutoksen osana normaaleja työtehtäviään. Tarvetta erilliselle projektiorganisaatiolle ei ole, lähinnä johtuen projektin yksinkertaisuudesta ja suhteellisen pienestä koosta. Lisäksi hankkeessa tullaan käyttämään tukena ulkopuolisia tukihenkilöitä sekä verkostoja. Tällä hetkellä suunnitelmissa on työskennellä ainakin VATES-säätiön, työterveydenhuollon sekä vakuutusyhtiön kanssa. (Yritys X:n henkilöstömanageri 29.6.2012.)

Tämä tutkimus keskittyy seuraavaksi käsiteltävän muutosmallin kahteen ensimmäiseen vaiheeseen, tuoden taustatietoa sekä ajatuksia, jotka toivottavasti auttavat osaltaan edistämään onnistunutta muutosta.

6.1 Muutosmalli

Jotta voitaisiin paremmin ymmärtää muutosta ja sen hahmottelua, suunnittelua sekä käyttöönottoa, on tarpeen tarkastella sitä jonkin muutosmallin valossa joka auttaa selittämään muutoksessa hallittavia prosesseja sekä toimintamalleja. Muutosmallin valinta perustuu Senior & Flemingin kova-pehmeä –muutosakseliin, jossa

lähestymistapa muutokseen määritellään sen ominaisuuksien mukaan. Koviksi katsotaan muutokset, joissa tavoitteet ovat selkeitä ja yksimielisiä ja joissa aikataulut ja resurssit pystytään määrittämään riittävän tarkasti sekä kiinnostus muutoksen toteuttamiseen ja hallinnointiin on olemassa. Pehmeiden muutosten ominaisuudet ovat päinvastaiset; muutos kestää pitkään, tavoitteet eivät ole välttämättä selvillä tai niiden onnistumista on vaikea mitata. (Senior & Fleming 2006, 64, 310-311.)

Tähän tutkimukseen valittiin kovien muutosten malli, joka on tehokas tapa johtaa muutosta kun tavoitteet ovat selvillä ja halutaan löytää parhaat mahdolliset keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisaalta muutos sisältää myös elementtejä pehmeistä ja monimutkaisista muutoksista. Näitä ovat Yritys X:n muutoshankkeelle olennaiset seikat mahdollisesta muutosvastarinnasta sekä laadullisten tavoitteiden seurannasta ja arvioinnista, joita tullaan käsittelemään omissa kappaleissaan.

Yritys X pyrkii toiminnassaan aina mahdollisimman yksinkertaiseen ja virtaviivaiseen ratkaisuun. Tämä tulee esille jo yrityksen arvoista, jotka korostavat yksinkertaisuutta ja kehittymistä. Nämä periaatteet edesauttavat tehokkuutta ja tavoitteiden saavuttamista. Prosesseja tukevat kokemuksen mukanaan tuomat mallit ja käytännöt, kulloinkin käytössä oleva tutkimusaineisto sekä jatkuva oppiminen. Työllistyjien tuleminen Yritys X:n työntekijöiksi on suhteellisen suoraviivainen prosessi, ja edellä mainittu malli sopii sen kuvaukseen erinomaisesti. Erityispiirteitä muutoshankkeelle ovat selkeästi määritellyt tavoitteet, substanssiosaaminen eli tiedon vähäisyys työllistyjien erityistarpeista ja organisaation olemassa olevasta kyvystä vastata niihin. (Yritys X:n henkilöstömanageri 29.6.2012; Yritys X 2012c.)

Muutosmalli voidaan Senior & Flemingin (2006, 313) mukaan jakaa kolmeen, osittain päällekkäiseen eri vaiheeseen: kuvaukseen, vaihtoehtoihin ja käyttöönottoon.

6.1.1 Vaihe 1: kuvaus

Kuvailuvaiheessa pyritään käsittämään kokonaiskuva ja tarve muutoksen taustalla. Siihen kuuluu myös nykytilanteen analysointi mahdollisimman laaja-alaisen osallistuvuuden kautta eri osastot huomioiden. Tärkeää on erityisesti hahmottaa

prosessin tavoitteet, rajoitukset sekä halutut päämäärät. Myös seurantamittarit asetetuille tavoitteille on hyvä määritellä tässä vaiheessa. (Senior & Fleming 2006, 314.)

Yritys X on määritellyt työllistyjien työllistämisen osaksi strategiaansa. Yritys pyrkii näin peilaamaan asiakaskuntaansa paremmin sekä toisaalta toteuttamaan toimintaperiaatteidensa mukaista yritysvastuuta. Toimintatapa on pikkuhiljaa rantautumassa Suomeen: Varangan ja Lindbergin (2011) tutkimus osoittaa, että 30 % yrityksistä on sisällyttänyt vammaisten tai osatyökykyisten henkilöstöpolitiikkaansa tai yhteiskuntavastuuseensa. Kuten jo kohdassa 4.1 on todettu, Yritys X pyrkii ottamaan huomioon erilaiset ihmiset sekä antamaan heille mahdollisuuksia myös työelämässä. Erilaisuus on hyväksi myös yritykselle, sillä se haastaa ja kehittää olemassaolevia toimintamalleja. (Yritys X:n henkilöstömanageri 29.6.2012.)

Lisäksi on syytä alleviivata työllistyjien tärkeyttä kyvykkäänä työvoimaresurssina, jonka kautta yrityksen on mahdollista saavuttaa monimuotoisuutta sekä kilpailukykyä. Muutosprosessin päämääränä on kehittää järjestelmällinen toimintamalli työllistyjien työhön ottamista varten. Tätä mallia olisi tarkoitus voida hyödyntää ja soveltaa jokaisessa Yritys X:n toimipisteessä. Tavoitteina on tunnistaa ne erityispiirteet, jotka vaikuttavat työllistyjien työskentelemiseen yrityksessä sekä kartoittaa keinoja työskentelyn edesauttamiseksi. Tämä tarkoittaa tarkemmin esimerkiksi lainsäädännöllisten sekä sosiaalipoliittisten tukitoimien vaikutusta työllistämiseen. Lisäksi on tarkoitus kartoittaa mahdollista yhteistyöverkostoa ja potentiaalisia kumppanuussuhteita. (Yritys X:n henkilöstömanageri 29.6.2012.)

6.1.2 Vaihe 2: vaihtoehdot

Seuraava vaihe on vaihtoehtojen tarkastelu. Siinä on tarkoituksena löytää ja valita ne keinot, joiden avulla haluttuihin tavoitteisiin ja päämääriin voidaan päästä. Vaihe sisältää tietojen keräämistä esimerkiksi tutkimusten, haastattelujen ja muiden mahdollisten lähteiden avulla sekä erilaisten vaihtoehtojen muodostamista näiden tietojen pohjalta. Tämän jälkeen vaihtoehtoja pyritään rajaamaan ja tarkentamaan entisestään, jotta voitaisiin valita parhaaksi katsotut vaihtoehdot tavoitteiden saavuttamiseksi. Lopuksi on syytä luoda seurannan mittarit valituille vaihtoehdoille,

jotta niiden toteuttamista pystytään valvomaan ja arvioimaan prosessin edetessä. (Senior & Fleming 2006, 316-318.)

Kohdeyrityksen näkökulma muutosprosessiin on ollut 'learning by doing' eli tekemällä oppiminen, mikä johtuu lähinnä siitä, ettei informaatiota projektista ollut juurikaan valmiina. Projektia onkin työstetty vyöryvän aallon tekniikkaa hyväksi käyttäen, mikä tarkoittaa että projekti tarkentuu jatkuvasti edetessään. Tämä näkökulma pitää projektin ketteränä ja itseään korjaavan iteraation kautta, mutta toisaalta projektin hallinta kokonaisuudessaan voi osoittautua haastavaksi. Vyöryvän aallon tekniikka täydentää valittua muutosmallia. Matala organisaatio ja rohkaiseminen uusiin ideoihin sekä vastuunottoon tuo muutoksen käyttöön jatkuvasti uusia näkökulmia. Näin voidaan löytää monia parhaita käytäntöjä, joita voidaan hyödyntää muutoksessa. (Yritys X:n henkilöstömanageri 29.6.2012; Pelin 2011, 108-109.)

Yritys X pyrkii ottamaan selvää prosessiin liittyvistä asioista monesta eri lähteestä. Näihin on kuulunut esimerkiksi ajankohtaisseminaareihin osallistuminen, alan kirjallisuuden lukeminen, yrityksen jo olemassaolevien kokemusten huomioonottaminen, työllistyjien järjestöjen edustajien haastatteleminen ja tämän, Vammaiset ja pitkäaikaissairaat työntekijöiksi –tutkimuksen teettäminen. Tietoja on kerätty eri sidosryhmiltä kuten VATES-säätiötä sekä toimipisteiden HR-osastoilta. Näiden materiaalien ja tietojen pohjalta voidaan koostaa ne vaihtoehdot, joiden kautta yritys haluaa lähteä työstämään toimintamalliaan. (Yritys X:n henkilöstömanageri 23.6.2012, 29.6.2012.)

6.1.3 Vaihe 3: käyttöönotto

Kolmas ja viimeinen vaihe on käyttöönotto. Senior & Fleming määrittelevät kolme erilaista strategiaa käyttöönottoa ajatellen. Ensimmäinen on *pilottitutkimus*, jonka aikana voidaan testata parhaaksi katsottua toimintamallia yrityksen toimintaympäristössä. Toinen on *rinnakkaisajo,* jossa vanhaa ja uutta toimintamallia toteutetaan yhtä aikaa, kunnes uuden mallin toimivuus on varmistettu. Kolmas on *big bang,* jossa käyttöönotto tapahtuu samanaikaisesti kaikilla eri osa-alueilla. Viimeisimmässä vaihtoehdossa uuden toiminnan käyttöönottaminen tapahtuu nopeimmin, mutta myös riskit epäonnistua

ovat suuremmat. Käyttöönottovaiheeseen sisältyy vielä lopuksi muutoksen toteutuksen varmistaminen ja seuranta. (Senior & Fleming 2006, 320.)

Yritys X:n muutosprosessin edetessä valinnut lähestymistavakseen pilottitutkimuksen. Tämä on katsottu tarpeelliseksi yrityksen suuren koon vuoksi. Pilottitutkimuksella voidaan varmistaa käytäntöjen toimivuus koko yrityksen tasolla, kun saadaan tietoa ja kokemuksia muutoksesta käytännössä. Lisäksi organisaation rakenne tukee pilotointia hyvin sillä yrityksellä on useita eri toimipisteitä, joissa kussakin toimii monia eri osastoja. Muutoksen toinen ja kolmas vaihe etenevät osittain rinnakkain ja vyöryvän aallon tekniikka hyötyy pilotoinnin mukanaan tuomista tiedoista.

Pilotoinnin kohteeksi on valittu pääkaupunkiseudulla sijaitsevan toimipisteen eräs osasto. Yritys on valmistautunut pilottivaiheeseen mahdollisimman hyvin ja kohteeseen on esimerkiksi suoritettu luvussa 2.2 mainittu UEmploy-työpaikkaselvitys työllistyjien mahdollisia erityistarpeita ajatellen. Muutoshankkeen onnistuminen vaatii pilottihankkeessa pitkäjänteisyyttä ja kykyä kehittää sekä mahdollisesti korjata toimintaa opitun mukaan. Pilottijakson päättymisen jälkeen voidaan laatia varsinainen käyttöönottosuunnitelma koko organisaation tasolle. Alustavaksi yhdenmukaisen mallin käyttöönottamisajankohtaksi on suunniteltu syyskuuta 2013. Muutosprosessin aikana sen vaiheita ja onnistumista seurataan sekä tuetaan. Tarvittaessa esitetään korjaavia toimenpiteitä sekä pyritään jakamaan yhteisiä oivalluksia sekä parhaita käytäntöjä. (Yritys X:n henkilöstömanageri 23.6.2012, 14.11.2012.)

6.2 Riskienhallinta

Työllistyjien muutoshankkeeseen on case-yrityksen toivomuksesta otettu mukaan riskienhallinta, joka toimii tässä asianyhteydessä muutoksen apuvälineenä. Se toimii analysoivana työkaluna, kun mietitään työllistyjän tulon esiin nostattamia mahdollisia kipukohtia.

Yritystoimintaan kuuluu olennaisena osana tulevaisuuteen kohdistuvaa epävarmuutta ja tulevaisuuteen liitettyjä odotuksia ja uskomuksia. Menestyvä yritys ei voikaan olla

huomioimatta sellaisia vaaratekijöitä, joiden toteutuminen asettaisi yrityksen toiminnan vaakalaudalle. (Suominen 1999, 7-8.)

Riskit voidaan luokitella esimerkiksi riskin toteutumisen mahdollisten seurausvaikutusten mukaan, liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Liikeriskinä pidetään sellaista riskiä, jonka toteutuminen saattaa tappion ohella vaikuttaa myös tuotto-odotusten toteutumiseen. Nämä riskit liittyvät yrityksen tekemiin päätöksiin henkilöstössä, tuotannossa, markkinoinnissa, taloushallinnossa ja IT-toiminnoissa. Yrityksessä tehdään päivittäin liiketoimintaan liittyviä tuotto-odotuksellisia päätöksiä, joihin liittyy samalla riskiä. Ilman riskinottoa ei olisi yrityksiäkään. Kun päätös onnistuu, riskinoton sanotaan kannattaneen, kun taas huonoimmassa tapauksessa riski toteutuu liikeriskinä. Liikeriskeihin vaikuttaa ennen kaikkea päätöksentekijän kyky arvioida yrityksensä voimavaroja sekä tehdä niiden pohjalta onnistuneita ratkaisuja. Myös ulkoiset olosuhteet ja makrotaloudelliset tekijät vaikuttavat liikeriskeihin. Liikeriskien sekä niihin vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen on välttämätöntä yrityksen koosta riippumatta. (Suominen 1999, 11-12, 48-50.)

Yrityksen liikeriskien tunnistamisessa voidaan käyttää hyväksi erilaisia analyyseja tai muuta taustatietoa. Ne kohdistuvat yrityksen nykytilanteeseen ja toimivat perustana riskienhallinnan suunnitelmille. Riskianalyysin tehtävänä on selvittää riskikohteet, riskien todennäköisyys, riskien vakavuus ja riskeistä aiheutuvat seurausvaikutukset. (Suominen 1999, 32, 51-53.)

Yleiset työllistyjien rekrytointiin liittyvien riskien tunnistaminen ja niihin ehdotetut riskienhallintakeinot on koottu liitteessä 1 olevaan riskienhallintataulukkoon. Tämä taulukko toimii kokoavana muistilistana varauduttaessa mahdollisiin riskeihin, kun mietitään työllistyjien tuloa yritykseen. Lisäksi taulukkoon on tämän tutkimuksen pohjalta koottu kattavasti kyseisiin riskeihin liittyvät ennaltaehkäisykeinot.

6.3 Muutos työyhteisössä

Työyhteisö reagoi muutokseen eri tavoilla. Tällöin saattaa esimerkiksi esiintyä motivaation puutetta, joka ilmenee työilmapiirin huonontumisena, poissaolojen

lisääntymisenä ja voimakkaina tunnereaktioina. Lisäksi työllistyjiin liittyvät asiat voivat vaikuttaa työyhteisöön. Työllistyjien tulo työyhteisöön kuvataankin tutkimusten mukaan erityislaatuisena ja jopa yllättävänä asiana. (Kukkonen 2009, 110-111; Työterveyslaitos 2004, 44.)

Työyhteisön osalta riskejä muodostavat positiivisen diskriminaation osalta tasa-arvoon liittyvät ennakkoluulot uutta työntekijää ja tämän kohtelua kohtaan. Erityisesti negatiivisia assosiaatioita saattavat herättää varta vasten työllistyjää varten tehdyt räätälöintitoimenpiteet ja suoritetut muutostyöt. Riskin muodostavat myös konfliktitilanteissa ja työllistyjän psyykkisen toimintakyvyn heikentymistilanteissa puuttuvat johtamistaidot. Toisaalta tämän vuoksi lähiesimiesten rooli tiedon lisääjinä ja yhteiseen toimintaan sitouttajina kasvaa, samoin kuin heidän vastuunsa tällaisissa tilanteissa. (Kukkonen 2009, 110-113.)

Lisäksi on otettava huomioon Työ- ja elinkeinoministeriön (2010) mainitsemat mahdolliset työllistyjään kohdistuvat mahdolliset stereotyyppiset ennakko-oletukset tai asenteet. Näihin huoliin voidaan vastata Robbinsin ym. (2010, 116) mukaan monimuotoisuuskoulutusten avulla. Lisäksi on syytä alleviivata, että vallitsevat stereotypiat eivät välttämättä pidä paikkaansa. International Labour Organizationin (2001) mukaan myös viestintä auttaa näiden ennakkoluulojen hälventämisessä ja auttaa ymmärtämään yrityksen tavoitteita.

Yritys X on jatkuvassa muutostilassa oleva yritys. Se pyrkii korostamaan organisaatiokulttuurissaan muutoksen välttämättömyyttä. Jatkuva muutos ei kuitenkaan näy työyhteisön pahoinvointina yrityksessä – päinvastoin. Vuoden 2012 henkilöstökyselyn mukaan 82 % henkilöstöstä oli sitä mieltä että yritys on kokonaisuudessaan todella hyvä työpaikka. Yritys on myös saanut työhyvinvoinnistaan tunnustusta eri instansseilta useampana vuotena. (Yritys X 2012a; Yritys X 2012c; Yritys X 2012d.)

Yritys X:ssä järjestetään säännöllisesti monimuotoisuuskoulutuksia ja henkilöstökyselyiden mukaan yrityksessä kunnioitetaan henkilöä, hänen

ominaisuuksiinsa katsomatta. Yrityksen henkilöstölle teetetyssä tutkimuksessa 2012 89 % henkilöstöstä koki, että työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti riippumatta vammasta. Yrityksellä on myös käytössä varhain välittämällä –malli, joka tähtää työterveyden ja työkyvyn ylläpitämiseen ja edistämiseen sekä työkykyä heikentävien tekijöiden vaikuttamiseen. Se on järjestelmällinen ja kattava työkalu työhyvinvoinnin parantamiseen ja ylläpitoon. Kattavuutta varmistetaan laaja-alaisella osallistumisella esimerkiksi esimiehen ja työterveyshoidon osalta, ja tarkoituksena on havaita mahdolliset ongelmat tai huolenaiheet jo ajoissa. (Yritys X:n henkilöstömanageri 23.6.2012; Yritys X 2008; Yritys X 2012d.)

Hyvistä lähtökohdista huolimatta on syytä keskittyä mahdollisiin sudenkuoppiin tai reaktioihin, joita työllistyjien tulo yritykseen saattaa nostaa esiin. Tämän vuoksi on tarpeen tarkastella muutosvastarintaa ja syitä sen takana.

6.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta organisaatioissa voidaan määritellä asenteeksi tai käyttäytymiseksi joka osoittaa vastahakoisuutta edistää tai toimia halutun muutoksen aikaansaamiseksi. Muutoksen yhteydessä esiintyy yleensä aina myös muutosvastarintaa. Tavoitetta voidaan pitää liian suurena ja osaamista riittämättömänä, lisäksi pelko muutoksen mukanaan tuomista asioista voi olla ylitsepääsemätön. Muutosten liikkeelle panevat voimat puuttuvat, jos muutosten perusteet koetaan epäselväksi. Tällöin muutos ei tunnu uskottavalta, tarpeelliselta eikä perustellulta. Muutoksen johtajille vastarinta ajatellaan yleensä esteenä, joka tulee ylittää. On kuitenkin tärkeää tutkia perimmäisiä syitä muutosvastarinnan takana – niiden ymmärtäminen ja hyväksyminen luovat hedelmällisen maaperän onnistuneelle muutokselle. (Schermerhorn, Hunt, Osborn & Uhl-Bien 2010, 357; Työterveyslaitos 2004, 43.)

Muutosvastarintaa voidaan tutkia kolmella ulottuvuudella organisaatioissa. Näitä ovat organisaatiotason, ryhmätason ja yksilötason muutosvastarinta. Organisaatiotason muutosvastarinta kumpuaa siitä, että organisaation sisällä toimii monia erilaisia voimia, jotka voivat tuoda esiin haasteita toimiessaan muuttuvassa ympäristössä. Esimerkiksi tietyt ryhmittymät tai tahot organisaation sisällä voivat nähdä muutoksen vaikuttavan

negatiivisesti heihin. Tämä voi aiheuttaa valtataisteluja ja konflikteja organisaation sisällä sekä hidastaa päätöksentekoa. Myös organisaation byrokraattisuus ja totuttujen toimintatapojen tai vallitsevien normien kyseenalaistaminen voi aiheuttaa vastustusta. (George & Jones 2012, 563-564.)

Esimerkki edellä mainitusta tilanteesta saattaa olla vaikkapa tiimiesimiehen pelko siitä, että työllistyjien palkkaamisella hänen vastuualueensa ei pysty täyttämään sille asetettuja tulos- ja tehokkuustavoitteita. Tämän välttämiseksi henkilöstöosaston on viestittävä selkeät toimintaohjeet sekä korostettava toiminnan mukanaan tuomia etuja, kuten monimuotoisuutta, joka tuo esiin uusia näkökulmia ja innovaatioita. On myös korostettava yrityksen tavoitteita sekä yhteistä hyötyä, esimerkiksi parantuneen asiakaskunnan peilauksen ja sen tarpeiden paremmin ymmärtämisen kautta. Lisäksi on otettava huomioon, että Yritys X pyrkii työllistämään täysin työkykyisiä henkilöitä työtehtäviin, ja erilaisilla työpaikan järjestelytoimilla tämä on mahdollista toteuttaa.

Ryhmät suorittavat suuren osan organiaatiossa tapahtuvasta työstä, ja on olennaista ottaa huomioon myös niihin liittyviä erityispiirteitä. Usein ryhmillä on vahvoja, epämuodollisia *normeja,* jotka määrittävät sovinnaisen käyttäytymisen ja kanssakäymisen ryhmän jäsenten välillä. Muutos voi muuttaa tehtävä- ja roolisuhteita ryhmän sisällä ja luoda häiriöitä ryhmän normeihin ja odotuksiin. *Ryhmän yhtenäisyys* vaikuttaa myös muutosvastarintaan – vaikka jonkinasteinen yhtenäisyys voi lisätä ryhmän suoritustasoa, liiallinen yhtenäisyys saattaa itse asiassa vähentää sitä. Erittäin yhtenäinen ryhmä voi vastustaa yrityksiä muuttaa nykyistä tilannetta. (George & Jones 2012, 564.)

Yritys X:llä on henkilöstökyselyjen mukaan erinomainen yhteishenki ja se nostaakin suorituskykyä tiimiorganisaatiossa. Viestintään on kuitenkin kiinnitettävä huomiota ja keskusteltava avoimesti mahdollisista muutoksista. Työllistyjän tulo ryhmään voi muuttaa esimerkiksi totuttua työnkiertoa jos työtehtäviä pyritään räätälöimään, ja sitä kautta aiheuttaa vastustusta. Myös epätietoisuus omasta tiimistä voi aiheuttaa huolta. Jatkuva kommunikaatio ja yhteisten tavoitteiden viestintä on siis elintärkeää.

Ihmisillä voi olla monia erilaisia syitä vastustaa muutosta. Se saattaa olla epävarmuuden tunne, tuntemattoman pelko, muutoksen tarpeellisuuden kyseenalaistaminen, saavutettujen etujen suojaaminen ja niin edelleen. Vastustus voi olla suunniteltua, välitöntä tai jälkiviisasta kritiikkiä ja vastustusta, ja se voi esiintyä avoimena, hiljaisena tai epäsuorana, piilevänä. Yksilöt voivat tuntea että muutos ei ole heidän huomionsa, ajan tai vaivan arvoista. Tai että muutoksen lopputulos voi olla vaikeasti käsiteltävissä. Pelätään että työtaakka lisääntyy ja hyödyt kasvavat vain vähän, jos sitäkään. Lisäksi joskus saattaa esiintyä vastustusta itse muutosta kohtaan. (George & Jones 2012, 564; Schermerhorn ym. 2010, 357; Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 80.)

Koulutusta ja kommunikaatiota voidaan käyttää selättämään yhtä tärkeimmistä esteistä muutokselle – epävarmuutta tulevasta. Schermerhorn ym. (2010, 357) esittävät, että kommunikaation tulisi ottaa huomioon seuraavat seikat:

- Hyödyllisyys: muutoksen tulisi tarjota selkeä, parempi tapa toimia henkilölle johon muutos vaikuttaa.
- Yhteensopivuus: muutoksen tulisi olla mahdollisimman yhteensopiva nykyisten arvojen ja kokemusten kanssa.
- Monimutkaisuus: muutoksen ei tulisi olla yhtään enemmän monimutkainen kuin mitä on pakko. Sen tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen, jotta ihmiset voisivat ymmärtää ja toimia sen mukaisesti.
- Kokeiltavuus: muutoksen tulisi olla rakenteelta sellainen, että ihmiset voivat kokeilla sitä vähitellen ja tehdä tarvittavia muutoksia sen edetessä.

Sisäisiä ja ulkoisia muutosagentteja voidaan hyödyntää muutoksen kommunikoinnissa ja siitä miten se vaikuttaa organisaation jäseniin. Helpottavat prosessit ovat myös tärkeitä, sillä työntekijät ja esimiehet voivat kokea muutoksen stressaavana, koska se vaikuttaa vakiintuneisiin tehtävä- ja roolisuhteisiin. Käytettävissä on useita tapoja vastata näihin paineisiin: tarjoamalla koulutusta stressinhallintaan, antamalla työntekijöille omaa aikaa kiireisten tapahtumien jälkeen ja tarjoamalla sekä edistämällä virkistystoimintaa. (George & Jones 2012, 576.)

Osallistumistamisen ja voimaannuttamisen näkökulmat voidaan myös nähdä suosittuina tapoina vähentää muutoksen vastustusta. Työntekijät, jotka osallistuvat muutosprosessiin, ymmärtävät ja sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin todennäköisemmin. Osallistaminen myös täydentää voimaannuttamista antamalla työntekijöille suuremman vapauden vaikuttaa työtehtäviin ja lisäten osallistumista päätöksentekoa ajatellen. Yritys X:ssä pyritään matalan organisaation malliin, jossa vastuuta on jaettu työntekijöille. Yrityksessä jokainen saa ottaa vastuuta niin paljon kuin itse haluaa. Tämä auttaa vähentämään byrokratiaa ja lisää tehokkuutta yrityksessä sekä sen kohtaamissa muutostilanteissa. (Yritys X:n henkilöstömanageri 29.6.2012; George & Jones 2012, 576; Yritys X 2012c.)

6.5 Seuranta ja arviointi

Muutoksen onnistumisen seuranta ja arviointi rakentuu asetettujen tavoitteiden sekä toteutuneen muutoksen ympärille. Muutoksissa joille on asetettu niin sanottuja kovia, mitattavissa olevia ja määrällisiä tavoitteita, arviointi on suhteellisen suoraviivainen prosessi jossa verrataan toteutumaa tavoitteisiin. Joskus muutoksen tavoitteet ovat kuitenkin vaikeammin mitattavissa olevia, laadullisia. Tällaisia ovat etenkin muutokset, joissa arvioidaan käyttäytymistä, asenteiden muutosta ja kulttuurin normeja. Esimerkkinä voidaan käsitellä esimerkiksi Yritys X:n muutosprojektia jossa yksi tavoitteista on varmistaa työllistyjän sopeutuminen työyhteisöön. Seuranta ja arviointi myös tällaisten tilanteiden osalta on mahdollista ja myös toivottavaa sillä ne tarjoavat arvokasta palautetta muutoksen edistymisestä ja sen toimivuudesta sekä siitä, miten lähellä yritys on muutoshankkeen visiotaan. (Senior & Fleming 2006, 373.)

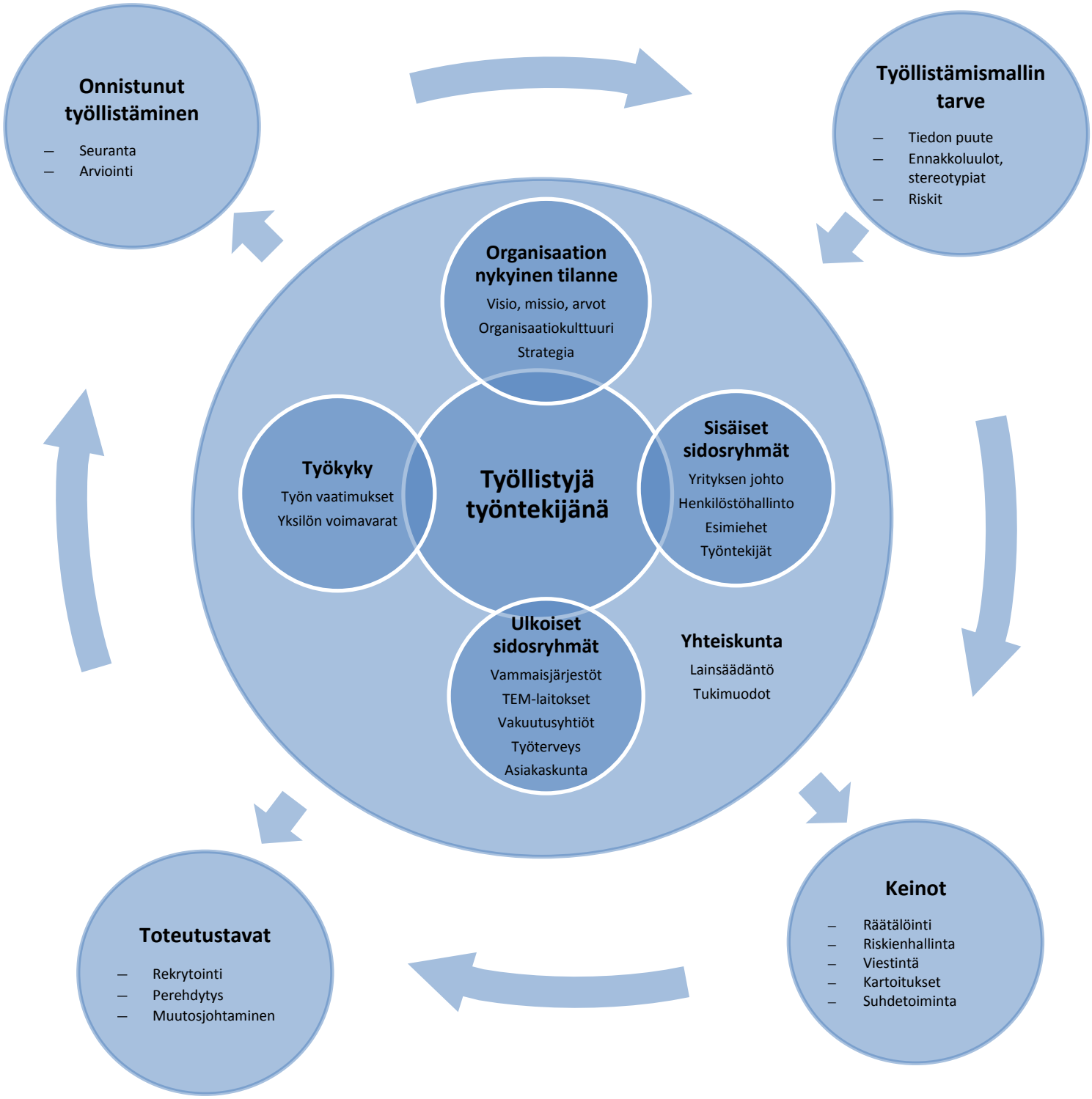
Edellä mainittujen laadullisten tavoitteiden onnistumista voidaan mitata erilaisilla menetelmillä. Yksi näistä on kyselytutkimus tai ilmapiirikartoitus. Sen vahvuuksia on mahdollisimman hyvä kattavuus yrityksen työntekijöiden keskuudessa. Kyselyn voi toteuttaa säännöllisin väliajoin ja se auttaa hahmottamaan muutoksen etenemistä kohti tavoitteita. Myös haastatteluja yksilöiden tai kohderyhmien kanssa voi suositella. Tämä auttaa keräämään syvempää tietoa muutoksesta. Tarpeen saattaa olla myös tutkia henkilöstön vaihtuvuutta ja poissaoloja tilastollisesti, mitkä antavat merkkejä yleisestä hyvinvoinnista ja ilmapiiristä. Yksi tapa on tutkia havainnoinnin ja kyselyn avulla

analysoimalla tietyn ryhmän toimintaa asetettujen tavoitteiden valossa. Tätä voi laajentaa myös esimiestyön arviointiin. Eräs keino on organisaation kuvaaminen, jossa työntekijät voivat esittää käsityksensä organisaatiosta ja sen tilasta kuvallista selitysmuotoa käyttäen. Kun nämä kuvat alkavat muistuttaa muutoksen visiota, voidaan todeta että työntekijät ovat kokeneet muutoksen sellaiseksi kuin se on tarkoitettu. (Senior & Fleming 2006, 373-374.)

Yritys X pyrkii keräämään koko muutosprosessin ajalta tietoa ja kokemuksia työntekijöiltä, esimiehiltä ja henkilöstöhallinnolta. Nämä tulevat muutoshankkeen vetäjien tietoon niin päivittäisessä kanssakäymisessä kuin säännöllisissä kokouksissakin. Lisäksi valikoimaan kuuluvat ainakin kyselytutkimukset ja –kartoitukset sekä haastattelut. Myös poissaolojen sekä vaihtuvuuden seuraaminen on varteenotettava keino. (Yritys X:n henkilöstömanageri 29.6.2012.) Kriittisin vaihe seurannassa tulee olemaan pilotoinnin toteutus, jossa tiedon järjestelmällinen kerääminen on elintärkeää varsinaista toteutusta ajatellen.

7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pitää sisällään ne aihekokonaisuudet, jotka ovat oleellisia työllistyjän ja yrityksen tarpeita ajatellen. Viitekehys on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 22.)



Viitekehyksen keskiössä on työllistyjä työntekijänä. Häneen ja hänen työhönsä vaikuttavat niin organisaation nykyinen tilanne, yrityksen sisäiset prosessit, sisäiset sidosryhmät, ulkoiset sidosryhmät kuin työkykykin. Kaikki edellämainitut toimivat kulloinkin vallitsevassa yhteiskunnallisessa kontekstissa. Kuvion ulompi osa, kiertoliike, kuvaa tämän tutkimuksen jaksollista kulkua, kohti onnistuneen työllistämisen tavoitetta.

Kuvion sisempi osa, suuri ympyrä, kuvaa työllistyjään sekä hänen työhönsä liittyviä sekä niihin vaikuttavia ja velvoittavia seikkoja.

Ympyrän ylin osa kuvaa sitä, miten organisaation nykyinen tilanne vaikuttaa työllistyjään sekä myös toisinpäin. Organisaatiossa vaikuttavat Hyppäsen (2007, 42) mukaan etenkin toiminta-ajatus, visio ja arvot. Robbinsin ym. (2010, 457) mukaan myös organisaatiokulttuuri erottaa organisaatiot toisistaan. Viitala (2007, 61) puolestaan määrittelee strategian tärkeäksi osaksi yrityksen tahtotilaan pyrittäessä. Voidaan todeta, että kaikkien edellä mainittujen tulisi antaa tukea, tai ei ainakaan asettaa esteitä työllistyjien tulolle yritykseen. Esimerkiksi arvot toimivat tärkeinä opasteina kuljettaessa kohti monimuotoista työyhteisöä. Myös organisaatiokulttuuri voi tukea tai estää monimuotoisuutta.

Ympyrän oikea puoli kuvaa organisaation sisäisten sidosryhmien osuutta työllistyjien tulossa yritykseen. Esimerkiksi yrityksen johto, henkilöstöhallinto ja esimiehet toimivat niin työllistämisprosessissakin aktiivisesti (Dessler 2009, 110; Kauhanen 2006, 69-70). Henkilöstöhallinnon rooli prosessissa on erityisen tärkeä International Labour Organizationin (2011, 11) mukaan. He mahdollistavat onnistuneen rekrytoinnin, perehdyttämisen sekä muutoshankkeen toteuttamisen. Kukkonen (2009, 110-113) taas alleviivaa lähiesimiesten roolin tärkeyttä, esimerkiksi työllistäjiä koskevan tiedon lisääjinä ja yhteiseen toimintaan sitouttajina. Työntekijät vaikuttavat myös omalta osaltaan työllistyjiin. Työyhteisön suhtautuminen saattaa vaikuttaa joko positiivisella tai negatiivisella tavalla työllistyjän asettuessa yritykseen. Usein työllistyjät kuitenkin sopeutuvat hyvin työyhteisöön (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011).

Ympyrän alin osa käsittää ulkoiset sidosryhmät. Nämä sidosryhmät auttavat koordinoimaan työllistyjien työllistämiseen liittyjiä asioita. Myös erilaiset yhteiskunnan tuet sekä lait ja asetukset tulee selvittää. Työllistyjien työllistäminen liittyy myös työterveyshoitoon ja mahdolliseen erillisvakuutusten ottamiseen. Edellämainittujen palveluiden muokkaaminen saattaa olla tarpeen vaikkapa työllistyjän erityisvamman vuoksi. Ulkoisia sidosryhmiä ovat myös potentiaaliset työnhakijat, joita yritys koittaa Viitalan (2007, 104) mukaan houkutella työntekijöikseen. Asiakaskunta taas on aiheellinen, sillä usein yritykset pyrkivät tuomaan toimintaansa esille positiivisella tavalla – Kukkosen (2009, 102) toteamana työllistyjien tulo yritykseen muokkaa yrityksen imagoa ja heijastuu positiivisena tuloksena.

Ympyrän vasen puoli käsittää työkykytekijät. Kukkonen (2009, 121) toteaa, että näitä ovat työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen yhteensovittaminen. Hänen tutkimuksessaan työkyky nähdään tärkeänä asiana työllistämisen päätöksenteossa. Toisinaan työllistyjä pystyy työskentelemään täysin työkykyisenä, työtehtävän ja olosuhteiden normaalien vaatimusten mukaisesti, toisinaan taas on syytä harkita erityisiä toimenpiteitä täyden työkyvyn saavuttamiseksi (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010).

Edellä mainitut työllistyjiin vaikuttavat organisaation nykyinen tila, sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät sekä työkykytekijät toimivat yhteiskunnan asettamissa rajoissa. Työllistyjiin liittyvät nimenomaiset seikat lainsäädännössä sekä valtion ja kuntien tukimuodoissa. Työnantajan on toimissaan noudatettava useita pakottavia lainkohtia, kuten yhdenvertaisuuden varmistaminen ja syrjimättömyys. Edellä mainitut kohdat löytyvä useasta lainkohdasta, mutta Paanetojan ja Ruposen (2005, 15) mukaan on huomioitava, että työllistyjä saattaa silti joutua eriarvoseen asemaan. Työnantajan onkin huolehdittava tasavertaisuuden toteutumisesta, esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön (2009) esittämällä luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuskulttuurin rakentamisella. Räätälöintiä koskevat lainkohdat ovat kattavia, joskin niiden tulkinta ja ratkaisu voi olla moninaista (Karojärvi 2011, 63-64). Lisäksi työehtosopimusten sitovuus tai soveltaminen koetaan Varangan ja Lindbergin (2011) tutkimuksen mukaan epäselväksi.

Ongelma on tunnustettu ja Sosiaali- ja terveysministeriön (2012) mukaan työllistyjiä koskevaa työlainsäädäntöä ollaan uudistamassa.

Kiertoliike alkaa työllistämisen tarve –kohdasta. Tämä esittää lähtökohtaa, kun yritys suunnittelee työllistyjien hankkimista. Tämä tutkimus tähtää produktin tuottamiseen Yritys X:lle, joka on tutkimuksen tekohetkellä tässä vaiheessa. Työ- ja elinkeinoministeriön (2010) mukaan työllistyjien palkkaamisen esteinä nähdään toisaalta tiedon puute sekä toisaalta erilaiset ennakko-odotukset työllistyjistä. Myös Varanka & Lindberg toteavat vuoden 2011 tutkimuksessaan tiedon puutteen olevan yksi suurimmista syistä työllistämisen esteenä. Selkeän ja yhtenäisen työllistämismallin tarvetta selittävät paitsi edellä mainitut työllistyjiin liittyvät erityispiirteet, myös mahdolliset riskit yrityksen toimintaa ajatellen. Näiden erityispiirteiden sekä toisaalta riskien kartoittamisen avulla varmistetaan onnistunut työllistyjien tulo yritykseen.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella on laadittu kattava keinovalikoima, joilla tutkimuksen ongelmaan voidaan vastata. Vaihtoehtojen kartoitus, muokkaus ja valinta tukevat Senior & Flemingin (2006, 316-318) mukaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Työ- ja elinkeinoministeriön (2010) mukaan räätälöinti voidaan nähdä vastauksena silloin, kun työllistyjä tarvitsee erilaisia mukauttamisratkaisuja suoriutuakseen työssään täysin työkykyisesti. Riskien tunnistamisessa ja kartoittamisessa puolestaan voidaan Suomisen (1999, 32) mukaan käyttää riskienhallintaprosessia (liite 2). Erilaiset riskienhallintakeinot auttavat varautumaan tulevaan ja varmistavat työllistämisen onnistumisen. Työllistyjään saattaa Työ- ja elinkeinoministeriön (2009) mukaan joskus kohdistua stereotypioita tai ennakko-odotuksia. Näihin voidaan vastata International Labour Organizationin (2001) mukaan huolellisella viestinnällä sidosryhmille. Robbins ym. (2010, 116) puolestaan toteavat monimuotoisuuskoulutusten olevan myös hyvä keino näiden usein perusteettomien oletusten murtamisessa. Erilaiset kartoitukset, haastattelut ja tutkimukset organisaatiossa sekä sen ulkopuolella edesauttava Senior & Flemingin (2006, 316-318) mukaan eri vaihtoehtojen hahmottelua. Tällainen voi olla heidän (2006, 373-374) mukaansa esimerkiksi kyselytutkimus tai ilmapiirikartoitus, joka auttaa hahmottamaan organisaation edistystä kohti asetettuja tavoitteita. Yrityksen

suhdetoiminta helpottaa sen työtaakkaa työllistyjien työllistämisessä, sillä lait ja säännökset muuttuvat jatkuvasti. Lisäksi potentiaaliset kumppanit voivat tarjota arvokasta tietoa esimerkiksi osaavasta työvoimasta. Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n (2007) mukaan tällaisia ovat esimerkiksi työvoimatoimisto ja työllistyjien asioiden parissa toimivat järjestöt.

Produktin kannalta on olennaista keinovalikoiman lisäksi pohtia tapoja, joiden avulla se voidaan toteuttaa. Tämän produktin pääpaino on tavoissa, jotka ovat keskittyneet henkilöstöhallinnon toimintoihin. Näitä ovat etenkin rekrytointi, perehdytys ja muutosjohtaminen. Tämä on sellainen aihealue, joka on jäänyt vähäisemmälle huomiolle työllistyjiä koskevassa kirjallisuudessa. (Pikkusaari, S. 1.6.2012).

Työllistyjien tulo yritykseen on muutos, joka voidaan International Labour Organizationin (2011, 11) mukaan henkilöstöhallinnon kehittämishankkeena. Seniorin ja Flemingin (2006, 64) mukaan muutosta on hyvä tarkastella jonkin tietyn muutosmallin valossa, jotta sitä voitaisiin ymmärtää ja hallita paremmin. Eräs sopiva malli on esimerkiksi Senior ja Flemingin (2006, 310-311) kovien muutosten malli, joka on ennen kaikkea kehokas tapa johtaa muutosta missä tavoitteet ovat selkeitä ja aikataulut ja resurssit voidaan määritellä. Lisäksi on Schermerhornin ym. (2010, 357) mukaan syytä kiinnittää huomiota työyhteisön johtamiseen ja mahdolliseen muutosvastarinnan nujertamiseen, etenkin koska Kukkosen (2009, 111) mukaan työllistyjän tulo yritykseen on aina erityislaatuinen ja jopa yllättävä asia.

Rekrytointi on myös tärkeä toteutustapa edellä mainituille keinoille. Viitalan (2007, 61 mukaan henkilöstöstrategia sisältää yrityksen kannanotot rekrytointitarpeeseen sisältyvästä tarvittavasta osaamisesta. Rekrytointitarve taas linkittyy laajemmin rekrytointistrategiaan, jossa päätetään periaattellisista linjauksista tietynlaisen työvoiman hankkimisen suhteen (Viitala 2009, 105). Viitalan (2007, 104-105) mukaan siinä määritellään yrityksen henkilöstöhankinnassa käytettävät toimintalinjat. Hänen toteamansa perusteella työllistyjiin voidaan soveltaa etupainotteista rekrytointia, joka tarkoittaa yrityksen tunnettuuden lisäämistä potentiaalisena työnantajana tietyssä ryhmässä tai segmentissä. Lisäksi tähän liittyvät toimet työnantajaimagon

parantamiseksi markkinointiviestinnän avulla. Viitala (2007, 100) painottaa rekrytointia nimenomaan taloudellisena investointina, mihin liittyvät termit palvelun laadun taso, sujuvuus päivittäisessä toiminnassa ja kokonaistehokkuus. Tämän vuoksi onkin tärkeää jo rekrytointivaiheessa ottaa huomioon työllistyjän mahdollisesti tarvitsemat aikaisemmin mainitut räätälöintitoimenpiteet. Näin pystytään täyttämään edellä mainitut termit nimenomaan työllistyjien työkyvyn osalta. Tärkeitä sisäisiä sidosryhmiä ovat Kauhasen (2006, 69-70) muun muassa yrityksen johto, esimiehet ja henkilöstöosasto, jotka vastaavat rekrytoinnin käytännön suunnittelusta ja prosesseista.

Perehdyttäminen on olennainen osa työllistämistä, sillä se Kauhasen (2007, 145) mukaan tutustuttaa työntekijän työhön, työyhteisöön ja työpaikkaan. Viitala (2005, 356) kuvaa perehdyttämisprosessia kokonaisvaltaisella mallilla, joka muodostuu tiedottamisesta ennen työhön tuloa, vastaanotosta ja yritykseen perehdyttämisestä, työsuhdeperehdyttämisestä ja työnopastuksesta. Myös työllistyjä käy läpi nämä samat vaiheet muiden työntekijöiden tavoin, mutta vielä ennen uuteen työhön tuloa paras tapa perehdyttää on esimiehen ja uuden työntekijän välinen keskustelutilaisuus. Esimiehen kanssa laaditaan myös henkilökohtainen perehdyttämisohjelma, johon on kirjattu perehdyttämiseen liittyvät aikataulut ja henkilöt, keiden kanssa työntekijä keskustelee hänelle uusista asioista. (Viitala 2005, 365.) Henkilökohtaisen perehdyttämissuunnitelman laatiminen työllistyjälle on tärkeää myös aikataulullisesti ja työntekijän kehittymisen kannalta, koska Kukkosen (2009, 109) mukaan hänellä voi olla mahdollisesti hitaampi oppimaan asioita. Viitala (2005, 338) toteaakin, että hyvällä perehdyttämisellä on mahdollista tukea uuden henkilön sitoutumista työtehtävään ja organisaatioon. Lihastautiliiton (2011) mukaan työhönvalmentaja tukee lisäksi työllistymisprosessia sekä yleisesti että myös neuvomalla työnantajaa sosiaaliturvaetuuksiin ja muihin valmennettavan työllistyjän tukiin liittyen.

Laajemmin myös muutosprosessin huomioiva onnistunut työllistäminen eli prosessin päättävä kohta pitää sisällään seurannan ja arvioinnin, joskin seuranta on ollut jatkuvasti mukana prosessin eri vaiheissa. Seniorin ja Flemingin (2006, 314, 318, 320) mukaan tällaisia ovat seuranta muutoksen tavoitteiden toteutumista, valittujen muutosvaihtoehtojen osalta sekä muutoksen toteutuksen seuranta. He toteavat, että

näin voidaan varmistaa onnistunut muutos. Hankkeen onnistumista taas voidaan varmistaa useilla eri tavoilla, kuten kyselytutkimuksilla ja ilmapiirikartoituksilla. Myös haastattelut sidosryhmien osalta, kuten henkilöstöhallinto ja työllistyjät, auttavat arvioimaan onnistuneisuutta. (Senior & Fleming 2006, 373-374.) Kokonaisuudessaan rekrytointi- ja perehdytysprosessin kattava henkilöstön hankintaprosessin arviointi sisältää Viitalan (2007, 201) ja Viitalan (2005, 81) mukaan kolme vaihetta, jotka ovat suunnittelu, toteutus ja tulokset. Näiden arviointi edellyttää hänen mukaansa prosessina aikaresursseja sekä toiminnan mittaustyökaluja. Moisalon (2011, 329) mukaan onnistunut perehdyttäminen eteneekin yksityisestä yleiseen. Toisin sanoen, pienet osa-alueet muodostavat kokonaisuutena onnistuneen perehdyttämisen.

8 Toimintatutkimuksen ja produktin toteuttaminen

Produktin toteuttaminen on kokonaisvaltainen prosessi, joka vaatii tutkijoilta paljon ajallisia resursseja ja alakohtaista osaamista. Tämän tutkimuksen eteneminen mukailee kokonaisprosessina Myersin (2009, 58) teoksessa uudelleen julkaistua toimintatutkimuksen syklistä mallia, jossa lähdetään liikkeelle tutkimusongelman määrittämisestä ja tunnistamisesta. Tämän jälkeen edetään suunnittelun kautta toimintatutkimusraportin ja produktin kirjoittamiseen ja esittämiseen. Viimeisissä vaiheissa arvioidaan toiminnan vaikutuksia ja tarkastellaan prosessin aikana ja sen jälkeen opittuja asioita. Viimeksi mainittuja asioita tarkastellaan tämän tutkimuksen luvussa 9.

8.1 Suunnittelu

Aluksi tutkijat määrittelivät Yritys X:n henkilöstömanagerin kanssa tutkittavan aiheen, tutkimusongelman ja alustavat tavoitteet koko työlle yrityksen näkökulmasta. Samalla pohdittiin nykyisten rekrytointi- ja perehdyttämiskäytäntöjen soveltuvuutta vammaisten ja pitkäaikaissairaiden tarpeisiin ja kartoitettiin syitä tälle kehityshankkeelle. Alustavasti sovittiin, että tutkijat etsivät Yritys X:lle sopivan yhteistyökumppanin tämän hankkeen toteuttamiseksi yhteistyössä mahdollisimman joustavasti.

Käytännössä toimintatutkimuksen käynnistävän keskustelun jälkeen itse toteutusta suunniteltaessa laadittiin aluksi laaja käsitekartta tutkimusraporttiin tulevista aiheista ja termeistä. Nämä jaettiin eri kategorioihin, joiden välille mietittiin yhdistäviä tekijöitä. Tarkoituksena oli hahmotella tutkimuksen viitekehys. Lopulliselle tuotokselle asetettiin selkeät alustavat kirjalliset tavoitteet, joita tarkennettiin vielä myöhemmin. Seuraavaksi valittiin sopivat tutkimusmenetelmät ja näihin liittyvät tutkimusaineiston keruu- ja analysointimetodit. Valittu lähdekirjallisuus koostui alan kirjallisista teoksista, sähköisistä lähteistä ja Yritys X:n sisäisistä dokumenteista sekä vammaisten ja pitkäaikaissairaiden etuja ajavan VATES-säätiön kehityskoordinaattori S. Pikkusaaren antamista kehitysehdotuksista ja kommenteista.

8.2 Aikataulu

Kokonaisuudessaan produktia varten laadittiin aikataulu, jonka mukaan työskentelyyn oli aikaa aluksi toukokuusta 2012 lähtien arviolta kolme kuukautta. Tässä suunnitelmassa ei kuitenkaan ollut huomioitu aikataulujen viivästyksiä, kiireitä, lomia ja muita henkilökohtaisia hidastavia tekijöitä riittävän hyvin, minkä vuoksi työ viivästyi ja valmistui lopullisesti maaliskuussa vuonna 2013. Työssä haluttiin kuitenkin kiinnittää enemmän huomiota laatuun kuin vain aikatauluun. Viivästyksestä ei aiheutunut haittaa kohdeyritykselle. Näiden seikkojen vuoksi kokonaisprosessi voidaan kaikesta huolimatta nähdä onnistuneena.

Pohjustava suunnittelutyö aloitettiin toukokuussa vuonna 2012, jotta tutkijoille jäisi kuukausi aikaa perehtyä teoriaan ja tehdä kirjallisia valmisteluja ennen varsinaisia haastatteluja. Haastattelut oli tarkoitus toteuttaa yhdessä kuukaudessa, mikä onnistui hyvin ja aikataulussa pysyttiin. Kesäkuussa pidettyjen haastattelujen litterointiin kului aikaa kaksi viikkoa. Heinäkuussa alettiin jo työstää valmista produktia johdannosta lähtien. Tämä implementointivaihe kesti lähes kahdeksan kuukautta ennen lopullisen tuotoksen aikaan saamista. Työn hiominen ja tarkennukset veivät suurimman osan ajasta. Produkti esitettiin lopulta Yritys X:lle.

8.3 Empiirisen aineiston kerääminen

Tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimuksessa usein hyödynnettyä laadullista tutkimusta, koska tutkijoiden tarkoituksena oli muodostaa kirjallinen kuvaus kohdeyrityksen nykytoiminnoista ja tätä kautta kehittää näitä toimintoja edelleen. Tutkimuksen alkuasetelmana oli siis toiminnallinen ongelma, joka tutkijoiden tuli ratkaista ja kehittää samalla nykyisiä kohdeyrityksen toimintoja. Toimintatutkimuksen tarkoituksena onkin Thomasin (2011) mukaan erityisesti käytännön kehittäminen, mitä voidaan pitää yhtenä perusteena tämän tutkimuksen tutkimusmuodon valinnassa.

Tuomi & Sarajärvi (2009, 61) puolestaan ottavat kantaa tutkimukselliseen asenteeseen: ”eklektikko lähestyy tutkimuskohdetta käytännöllisesti tutkimusongelman konkreettiseen ratkaisemiseen tarvittavan tiedon kannalta”. Heidän mukaansa siis

kätännönläheinen asenne näkyy tutkimuksessa tutkijan lähestymistavassa. Tämän toimintatutkimuksen eklektisten piirteiden ja laadullisen tutkimuksen perinteisiin pohjautuen on perusteltua, että valittu tutkimusmuoto on samalla pehmeä tutkimus. Tämä tarkoittaa sitä, että luvussa 8.3.1 määriteltyihin ontologiaan tai epistemologiaan ei varsinaisesti oteta kantaa ja tutkimuksessa käytetään ei-kovan tutkimuksen menetelmiä (Tuomi & Sarajärvi (2009, 63).

Tutkimusineiston keruumetodeina käytettiin dialogiin liittyvää osallistuvaa ja ei-osallistuvaa havainnointia sekä puolistrukturoitua haastattelua litteroidun aineiston kautta sekä avointa sähköpostikyselyä sähköisestä muodosta tulostettuna suoraan analysoituna. Nämä aineiston keruumetodit kuuluvat Tuomen ja Sarajärven (2009, 72) mukaan yleensä laadullisessa tutkimuksessa käytettyihin aineiston keruun päämuotoihin.

8.3.1 Metodologia

Tutkimuksen metodologia tarkoittaa Tuomen & Sarajärven (2009, 13) mukaan sääntöjä, jotka määrittelevät välineiden eli metodien käytön asetetun päämäärän saavuttamiseksi. He lisäävät metodologian tarkoittavan sitä, millaisia käsitteitä ja miten näitä on todellisuuden hahmottamiseksi käytetty ja tätä kautta edelleen, miten tieteellinen tieto on aikaansaatu tämän prosessin tuloksena. Metodi on siis heidän mukaansa tutkimuksessa syntyneen tiedon perusteleva tekijä, kun taas metodologiassa tarkastellaan tämän perustelun järkevyyttä. Metodologiaan kuuluvat tämän lisäksi mukaan myös ontologia ja epistemologia, jotka tarkoittavat vastaavassa järjestyksessä ontologia, kysymystä olemisen tavasta ja epistemologia kysymystä tietämisen mahdollisuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 13).

Tämän tutkimuksen epistemologia tulee jossain määrin esille metodien lisäksi viitekehyksessä luvussa 7, vaikka pehmeä tutkimusmenetelmä ei tätä suoranaisesti vaatisi. Tässä tutkimuksessa näihin ei siis kuitenkaan oteta kantaa yhtä kriittisesti kuin kriittisessä teoriassa, jonka epistemologiassa muutos on välttämätön (Tuomi & Sarajärvi 2009, 63).

Aikajärjestyksessä ensimmäisenä tutkimusmenetelmänä hyödynnettyyn havainnointiin liittyvät dialogit Yritys X:n ja VATES-säätiön välillä suoritettiin Yritys X:n pääkonttorin neuvotteluhuoneessa. Kokonaisuudessaan näitä kokouksenomaisia dialogeja järjestettiin kaksi kappaletta, joiden lisäksi tutkijat halusivat tarkentaa tietämystään Yritys X on nykyisistä henkilöstökäytännöistä puolistrukturoidun haastattelun avulla. Lisäksi sähköpostitse lähetettiin avoin säähköpostikysely kaikkiin Yritys X:n toimipisteisiin. Sähköpostikyselyn tarkoituksena oli hahmottaa Yritys X:n paikallisten henkilöstöhallinnon toimintojen avulla koko yrityksen rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöistä muodostuva kokonaiskuva.

8.3.2 Havainnointi

Tuomi & Sarajärven (2009, 81) mukaan havainnointi on laadullisen tutkimuksen yleinen tiedonkeruumenetelmä, jonka käyttö on perusteltua tilanteessa, jossa tutkittavasta ilmiöstä tiedetään erittäin vähän tai ei mitään. Tämän vuoksi havainnointi tämän tutkimuksen kohdeyrityksen nykytoimintojen ja kehityshankkeen sisällön ja rakenteen tutkimiseksi on tätä kautta myös perusteltua, koska tutkijat eivät ole olleet näistä edellä mainituista seikoista tietoisia aiemmin. Havainnoinnin tutkimusmenetelmälliseen hyödyntämiseen liittyvinä etuina muiden aineistonkeruumenetelmien paremman kytkettävyyden saatuun tietoon ja toisaalta tutkittavasta ilmiöstä saadun halutun tiedon monipuolistamisen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81). Osallistuva havainnointi taas tarkoittaa tutkijan toimimista yhteistyössä tiedonantajien kanssa tutkimukseen liittyen. Tähän liittyvät eri asteet, mikä tarkoittaa siis sitä, että havainnointiin voi liittyä ääripäinä osallistumattomuus tai täydellinen osallistuminen. Mitä toimintatutkimuksellisemmasta perspektiivistä on kysymys, sitä oikeutetumpi osallistuva havainnointi on tutkimusmentelmänä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82.) Tässä tutkimuksessa sovelletaan sekä osallistumattomuutta että osallistuvuutta.

Ensimmäisessä dialogissa 1.6.2012 VATES-säätiön kehityskoordinaattori S. Pikkusaari saapui paikalle Yritys X:n pääkonttoriin neuvotellakseen mahdollisesta yhteistyöstä Yritys X:n kanssa. Yhteistyöneuvotteluja käytiin teemahaastattelun pohjalta ja etsittiin yhteisiä intressejä sekä VATES-säätiön että Yritys X:n puolelta työllistyjien

työllistämiseksi yritykseen. Paikalla olivat S. Pikkusaaren lisäksi Yritys X:n henkilöstömanageri ja toinen tutkijoista, K. Ilama. Ilama osallistui itse myös jossain määrin Yritys X:n edustajana HR-traineen ominaisuudessa keskusteluun, joka käytiin Yritys X:n ja VATES-säätiön välillä ja havainnoi samalla toimintatutkimuksen kannalta olennaisia käytäntöjä ja muita Yritys X:n kehityshankkeeseen liittyviä seikkoja. Pikkusaari kertoi yleisesti VATES-säätiön toiminnasta ja vammaisten työntekijöiden rekrytointiin vaikuttavasta lainsäädännöstä sekä asenteista, jotka suomalaisessa yhteiskunnassa nykyaikana kohdistuvat työllistyjiin. Henkilöstömanageri puolestaan toi esille Yritys X:n näkökulmaa aiheeseen ja siihen, miten Yritys X:llä toimitaan rekrytoinnin ja työyhteisön johtamisen suhteen hieman yksityiskohtaisemmalla tasolla. Tavoitteena oli selvittää, olisiko Yritys X:n ja VATES-säätiön mahdollista toimia yhteistyössä työllistyjien työllistämiseen suuntaavassa Yritys X:n kehityshankkeessa. Esiin nousi lisäksi mahdollisuus toteuttaa luvussa 2.2 mainittu UEmploy-kartoitustyökalun pilotointi Yritys X:ssä.

Toinen ensimmäistä dialogia fyysisiltä olosuhteiltaan vastaava tilaisuus järjestettiin samassa paikassa 23.6.2012, jolloin aiempien läsnäolijoiden lisäksi paikalla olivat VATES-säätiön kehityspäällikkö J. Lindberg ja toinen tutkijoista M. Muhonen, joka toimi puhtaasti havainnoijan roolissa tämän keskustelun ajan. K. Ilama jatkoi osallistuvaa ja havainnoivaa rooliaan Yritys X:n edustajana. Dialogissa keskityttiin edelleen luvussa 2.2 mainitun pilottihankkeen mahdolliseen läpivientiin. Tähän liittyvän UEmploy-kartoitustyökalun pilotointiin parhaiten soveltuvaksi valikoitui Yritys X:n pääkaupunkiseudulla sijaitseva toimipiste, jonne työllistyjä olisi tarkoitus rekrytoida ja perehdyttää aluksi avustaviin tehtäviin. Haastattelussa tehtiin siis jo suuntaa antavia päätöksiä aikataulukysymysten, vastuuosapuolten määrittelyn, työhönvalmennustahojen selvityksen ja työympäristön kartoitusmallin osalta.

8.4 Puolistrukturoitu haastattelu

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on sellainen, jossa haastateltavalta kysytään kysymyksiä liittyen tiettyihin keskeisiin ennalta valittuihin teemoihin ja näihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Laadullisen tutkimuksen perinteissä ei juuri määritellä missä järjestyksessä tai sanamuodossa kysymykset tulee esittää, joten

puolistrukturoitu haastattelu on suhteellisen vapaamuotoinen. Teemahaastattelukysymykset eivät kuitenkaan voi olla aivan mielivaltaisia, vaan tavoitteena tässä tutkimusmenetelmässä on etsiä ja löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän määritysten mukaisesti. Tutkimuskysymykset liittyvät vahvasti viitekehykseen, minkä vuoksi suhde teoriaan on selkeästi esillä. Kysymykset saattavat kuitenkin rönsyillä ja tutkijan on usein hankala asettaa raja intuitiivisten tai kokemusperäisten havaintojen suhteesta viitekehyksen ja etukäteen määriteltyjen kysymysten linjalla pysymiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

29.6.2012 pidetty haastattelu oli muodoltaan puolistrukturoitu ja järjestettiin edelleen samassa paikassa, mutta tällä kertaa osapuolina olivat ainoastaan molemmat tutkijat ja Yritys X:n henkilöstömanageri. Tavoitteena oli selvittää yleisesti Yritys X:n henkilöstökäytäntöjä syvemmällä tasolla kokonaiskuvan luomiseksi yrityksen nykyisistä toiminnoista. Haastattelun painopiste oli muutoksessa, rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysyttiin ennakkoon määritellyt kysymykset sekä keskustelumuotoisesti tarkennettiin vielä joitain kysymyksiä, jotta kerätty tutkimusaineisto olisi mahdollisimman informatiivista ja tarkkaa tutkimusaineiston perusteella saatujen tulosten kannalta.

8.4.1 Avoin sähköpostikysely

Eskolan (1975, teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2009, 73) mukaan kysely tarkoittaa menettelytapaa, jossa tiedonantaja itse täyttää hänelle esitetyn kyselylomakkeen valvotuissa olossuhteissa ryhmässä tai kotiympäristössä. Ero haastatteluun on siis siinä, että kysymyksiä ei esitetä suulliseti, vaan kirjallisessa muodossa.

Tutkijat lähettivät haastattelujen lisäksi avoimen sähköpostikyselyn kaikkiin eri Yritys X:n toimipisteisiin Suomessa, jotta saataisiin kokonaiskuva kohdeyrityksen yhtenäisestä toimintamallista vammaisten ja pitkäaikaissairaiden rekrytoinnin ja perehdyttämisen sekä muiden henkilöstöprosessien suhteen. Ideana oli samalla tehdä havaintoja yhdenmukaisen toimintamallin noudattamisesta jokaisen toimipisteen suhteen. Tutkijat

halusivat käyttää tässä tutkimuksessa kyselyä, koska se tuo vaihtelua muihin metodeihin ja tavoittaa paremmin pitkien välimatkojen päässä olevat Yritys X:n eri toimipisteet.

8.4.2 Sisällönanalyysi ja aineistoanalyysin tulokset

Sisällönanalyysi tarkoittaa Anttilan (2000, 254) mukaan tutkimusmenetelmää, jolla on mahdollista tehdä toistettavia ja päteviä johtopäätöksiä tutkimusaineiston ja sen asia- ja sisältöyhteyden suhteesta. Hän kuvaa sisällönanalyysia työvälineeksi, jonka avulla pystytään tuottamaan uutta tietoa, uusia näkemyksiä ja kenties myös faktoja, jotka eivät sinänsä välity suoraan tekstistä vaan ovat kätkettyinä tulkintoihin. Sisällönanalyysi keskittyy siis Anttilan mukaan verbaaliseen, symboliseen ja viestinnälliseen sisältöön. Hän yleistää, että tutkittava aineisto voi olla lähes mitä vain, mutta sen on liityttävä tutkittavaan ilmiöön ja ominaisuuksiltaan sitä on pystyttävä kokoamaan, havainnoimaan ja analysoimaan. Lopputuloksena syntyy siis aineistoanalyysi.

Tämän tutkimuksen aineistoanalyysissä sovellettiin Tuomi & Sarajärven (2009, 117) teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, joka tarkoittaa heidän mukaansa sitä, että teoreettiset käsitteet tiedetään jo valmiiksi ja tuodaan ikään kuin aineistoon. He erottavat teoriaohjaavan sisällönanalyysin aineistolähtöisestä analyysistä siten, että jälkimmäisessä käsitteet luodaan kerätyn aineiston pohjalta toisin kuin edellä mainitussa menetelmässä.

Tämän työn sisällönanalyysi mukailee Tuomi & Sarajärven (2009,116) esittämää analyysimallia, jossa alkuperäinen ilmaus ensin pelkistetään ja tämän jälkeen luokitellaan alaluokkiin, kuten empiiriseen, kokemukselliseen, hiljaiseen tai asiakkaiden tarpeita tai toiveita koskeviin tietoihin. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa on keskeistä, poimitaanko alkuperäisestä aineistosta tiettyjä asioita tai ilmauksia teorian mukaisesti vai edetäänkö aineiston ehdoilla, jolloin aineisto pakotetaan se tutkijoiden näkemysten mukaisesti sopivaksi katsottuun teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117). Tämän tutkimuksen sisällönanalyysissa noudatetaan pääasiassa jälkimmäistä periaatetta ja haastattelujen tulosten kautta tuodaan esille aineistoanalyysin kautta ilmenneitä seikkoja.

Haastattelujen ja kyselyn suorittamisen jälkeen ääninauhurilla nauhoitetut haastattelut litteroitiin ja sähköpostilla saadut vastaukset Yritys X:n eri toimipisteiltä koottiin yhteen ja näiden pohjalta muodostettiin kirjallinen lähes 70-sivuinen aineisto, jonka avulla tutkimusraportin ja Yritys X:ää varten luotavan produktin toteuttaminen oli empiirisen tutkimusaineiston valossa mahdollista.

Litteroidun aineiston analyysin perusteella ensimmäisestä dialogista saatiin havainnoinnin avulla alustavina tuloksina selville, että VATES-säätiö on halukas tekemään yhteistyötä Yritys X:n kanssa UEmploy-kartoitustyökalun pilotoinniksi. Sekä Yritys X että VATES-säätiö kertoivat yleisesti toiminnastaan kokonaiskuvan antamiseksi toisilleen. Tästä oli tutkimusmielessä hyötyä, koska samalla saatiin kartoitettua kokonaiskuvaa Yritys X:n toimintakulttuurista ja -ympäristöstä sekä nykyisistä henkilöstötoiminnoista.VATES-säätiötä edustava S. Pikkusaari kertoi työllistyjien nykyisestä saatavuudesta työmarkkinoilla ja siitä, miten tätä ryhmää käsitellään nykyajan lainsäädännössä. Samalla hän puhuu työllistyjien yhteiskunnallisesta asemasta ja työnantajien mielipiteistä koskien heitä työntekijöinä. Kävi ilmi, että suurella osalla työnantajista ei ole tarvittavaa tietotaitoa, uskallusta tai osaamista rekrytoida työllistyjiä heidän yrityksiinsä. S. Pikkusaari esitteli Yritys X:lle myös työllistyjien työllistämisessä mahdollisesti tukevia verkostokumppaneita, kuten Kiipula- ja Raina-säätiöt, kuntoutustoimintaan pyrkivät työkeskukset, yleiset koulutuslaitokset sekä paikalliset työ- ja elinkeinotoimistot. Näiden sidosryhmien avulla Yritys X:n olisi mahdollisuus myös tavoittaa enemmän työllistyjiä rekrytointimielessä. S. Pikkusaari kertoi myös jonkin verran työllistyjille suunnatuista yhteiskunnallisista tukimuodoista. Dialogin loppupuolella esille nousi työterveyshuolto, joka tulisi vastaamaan työllistyjien terveystarkastuksista. Todennäköisesti tähän tarpeeseen tulee vastaamaan Yritys X:n aiempi työterveydenhuollon yhteistyökumppani, jonka kanssa yrityksellä oli ollut useamman vuoden kokemus.

Toisen dialogin litteroidun aineiston perusteella tuloksina voidaan todeta, että UEmploy-kartoitustyökalun käyttö ja implementoinnin varmistuminen tarkentuivat ja VATES-säätiö teki Yritys X:n kanssa alustavan suullisen toimintasuunnitelman yhteistyökumppanuudesta Yritys X:n työllistyjien työllistämiseen tähtäävässä

kehityhankkeessa. Haastattelun pohjalta tarkentuivat myös työllistyjän työkykyyn ja –ympäristöön liittyvät riskitekijät, jotka on käyty tarkemmin läpi tämän tutkimuksen riskianalyysitaulukossa. Keskustelussa tulivat ilmi myös mahdollisesti suoritettavat räätälöintitoimenpiteet Yritys X:ssä, joista suurimmat kustannukset liittyvät ympäristön muokkaamiseen työllistyjille sopivaksi, esimerkiksi hissien osalta. VATES-säätiön edustaja painotti räätälöinnin ohella perehdyttämisen merkitystä ja paneutumista rooliinsa, koska työllistyjä tarvitsee hänen mukaansa tukea sopeutuakseen uuteen työympäristöön niin sosiaalisesti kuin fyysisestikin. Kokonaisuutena toisesta dialogista saatiin tutkimuksellisesti eniten analysoitua tietoa työllistyjiin liittyvistä riskeistä ja räätälöinnistä.

Kolmannen puolistrukturoidun haastattelun alussa saatiin selville syyt, joiden takia Yritys X haluaa työllistää työllistyjiä. Syiksi muodostuivat halu toimia vastuullisena yrityksenä ja mallina muille sekä pyrkimykset heijastaa henkilöstön kautta monimuotoista asiakaskuntaa. Opinnäytetyöltä Yritys X puolestaan toivoi hyödynnettävää, selkeärakenteista ohjeistoa yrityksen käyttötarkoituksiin. Haastattelussa saatiin kartoitettua laajasti pääteemoihin eli muutokseen, rekrytointiin ja perehdyttämiseen liittyvät nykyiset käytännöt ja organisaation nykytilanne, mikä oli ollut alusta lähtien haastattelun tavoitteena.

Sähköpostitse lähetetyn kyselytutkimuksen perusteella saatiin selville, että Yritys X:n eri toimipisteissä on todella käytössään yhdenmukaiset rekrytointi- ja perehdyttämisaineistot, ja että joissain toimipisteissä on aiemmin ollut jo töissä vammaisia työntekijöitä. Heidän asemansa työyhteisössä on ollut kyselyn perusteella tasa-arvoinen ja heille on maksettu samaa palkkaa kuin muille työntekijöille. Työllistyjien työnkuvaa on jouduttu jonkin verran räätälöimään. Kokemukset vammaisista työntekijöinä ovat olleet kuitenkin yleisesti positiivisia.

8.5 Kokonaisvaltainen toteutus

Primääri- ja sekundääriaineistoa luettiin ja hyödynnettiin jatkuvasti koko opinnäytetyöprosessissa. Kirjallinen tutkimussuunnitelma ja viitekehys laadittiin ja näiden perusteella valittiin tutkimusmenetelmä tarkan teoriatietoon perehtymisen

jälkeen. Tutkimushaastattelut suoritettiin, sähköpostikysely lähetettiin ja kerätty aineisto litteroitiin kirjalliseen muotoon. Litteroitua aineistoa sovellettiin teorian luoman viitekehyksen mukaisesti tekstin kirjoittamisvaiheessa. Tutkimusraportin eri osa-alueita ja otsikoita muokattiin ja rajauksia muutettiin vastaamaan kohdeyrityksen ja tutkimuksen asettamia tavoitteita. Tutkimusraportti ja liitteenä oleva työllistyjien työllistämiseen liittyviä ongelmia konkreettisesti ratkaiseva ohjeistomuotoinen produkti kirjoitettiin HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön sovellettavien raportointiohjeiden mukaisesti. Viimeisenä osana opinnäytetyöprosessia valmis tutkimusraportti ja produkti esitettiin Yritys X:lle.

8.5.1 Ohjeiston luominen

Vammaisten ja pitkäaikaissairaiden työntekijöiden rekrytointi- ja perehdyttämisohjeisto luotiin VATES-säätiön ja Yritys X:n kanssa yhteistyössä hyödyntämällä yrityksen sisäisiä materiaaleja, analysoitua tutkimusaineistoa, VATES-säätiön edustajien ammattitaitoa sekä laajaa alan teoriaa kirjallisuuden avulla. Tiivistämällä tämä kaikki tieto lyhyeen ja ytimekkääseen ohjeistomuotoon johtopäätöksineen ja kehitysehdotuksineen produkti saatiin valmiiksi. Ohjeiston laatimisessa oli tärkeää myös tarkastella Yritys X:n aikaisempia sisäisiä materiaaleja, jotta lopputulos olisi ulkoasultaan samankaltainen muiden yrityksen teosten kanssa.

8.5.2 Sisällöllinen koostaminen

Sisällöllisesti ohjeiston koostamisessa kiinnitettiin huomiota nopeaan omaksuttavuuteen, opastavaan sävyyn ja visuaaliseen luettavuuteen. Johdonmukaisuuden ja selkeyden kannalta on olennaista, että rekrytoinnista ja perhedyttämisestä vastaavat henkilöt sekä työntekijät saavat mahdollisimman paljon kognitiivisesti oppimisen kannalta irti tästä teoksesta. Produktin on tarkoitus tukea Yritys X:n pääkonttorin henkilöstöosastoa päivittäisissä rekrytointi- ja perehdyttämistoiminnoissa.

8.5.3 Valmis tuotos

Vammaisten ja pitkäaikaissairaiden työntekijöiden rekrytointiin ja perehdyttämiseen yritysnäkökulmasta keskittyvä toimintatutkimus kokoaa kattavasti ja kokonaisvaltaisesti yhteen kaiken sen tiedon, joka vammaisten ja pitkäaikasissairaiden rekrytointi- ja perehdyttämistilanteissa tulisi yrityksenä ottaa huomioon. Tuotos on arvokas, koska samaan teokseen ei ole ainakaan tutkijoiden mukaan Suomessa aiemmin koottu ajankohtaista tietoa sekä henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvistä henkilöstöprosesseista että vammaisiin ja pitkäaikaissairaisiin liittyvästä teoriasta. Erityisesti lisäarvoa liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tuottaa tutkimuksen pohjalta luotu produkti Yritys X:lle. Pääasiassa produkti on tarkoitettu kohdeyrityksen henkilöstöosaston ja tätä kautta myös levitettäväksi koko organisaation käyttöön.

Tutkimus soveltuu tietyiltä osin muiden samankokoisten ja samalla alalla toimivien yritysten käyttöön kuin Yritys X, muttei välittömästi kokonaisuudessaan ole siirrettävissä jonkin toisen yrityksen malliksi. Tämä johtuu lähinnä siitä, että Yritys X on suuri yritys, jonka sisäiset prosessit ja toimintamalli ovat erilaisia verrattuna useimpien muiden yritysten vastaaviin toimintoihin. Teos kuitenkin sisältää kaiken olennaisen tiedon, jonka yritys tarvitsee työllistääkseen vammaisen tai pitkäaikaissairaan.

8.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tuomi & Sarajärven (2009, 136) mukaan enimmäkseen määrällisessä, mutta myös laadullisessa tutkimuksessa käytetty validiteetti tarkoittaa, että ”tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu” ja reliabliteetti taas tutkimuksesta saatujen tulosten toistettavuutta.

Ristiriita näiden käsitteiden hyödyntämisessä laadullisessa tutkimuksessa muodostuu heidän mukaana siitä, että nämä edellä mainitut käsitteet on kehitetty alun perin määrällisen tutkimuksen käyttöön ja toisaalta siitä, että laadullisen tutkimuksen metodit edellyttävät usein reaalista ontologiaa. Reaalinen ontologia tarkoittaa, että tutkittava kohde on todella olemassa. Totuuteen ja objektiivisuuteen liittyvänä käytännön

esimerkkinä on esimerkiksi väite siitä, että toisen ihmisen tulkinnat tai kokemukset ovat oikeellisempia tai väärempiä kuin toissen ihmisen vastaavasta kohteesta tekemät tulkinnat tai kokemukset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Näiden edellä mainittujen ristiriitojen vuoksi on perusteltua, että tässä laadullisen tutkimuksen perinteissä pehmeäksi toimintatutkimukseksi luokiteltavassa tutkimuksessa ei käytetä lainkaan reliabiliteettia tai validiteettia käsitteinä. Tätä ratkaisua voidaan perustella myös sillä, että Tuomen ja Sarajärven (2009, 137) mukaan monissa laadullisen tutkimuksen oppaissa nämä käsitteet suositellaan korvattaviksi toisilla käsitteillä tai ehdotetaan suoraan hylättäviksi.

Reliabiliteetin ja validiteetin sijasta tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään tässä tutkimuksessa eri kirjailijoiden määrittelemiä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerejä, joita käsitellään seuraavissa luvuissa suhteesa tähän tutkimukseen.

8.6.1 Uskottavuus

Uskottavuus tarkoittaa Parkkilan ym. (2000, teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2009, 138) mukaan tutkimukseen osallistuneiden riittävää kuvausta ja arviota kerätyn aineiston todenmukaisuudesta. Tässä tutkimuksessa on kuvattu, ketkä osallistuvat kuhunkin haastatteluun ja tämä käy ilmi myös litteroidusta materiaalista. Kerätty aineisto kuvastaa VATES-säätiön ja Yritys X:n kokemuksia ja tulkintoja työllistyjien asemasta ja merkityksestä työmarkkinoilla ja toisaalta yrityksen henkilöstöosaston edustajan sisäisiä näkemyksiä Yritys X:n päivittäisistä henkilöstöprosesseista ja näihin liittyvistä aihealueista. Kritiikkinä aineiston totuudenmukaisuuden suhteen voidaan mainita, että esimerkiksi VATES-säätiön edustajat saattavat puheissan tuoda esille 20 eri vammaisjärjestön yläsäätiönä omaa kantaansa asioista. Tällöin heidän antamansa informaatio ei ole täysin objektiivista tässä mielessä. Samankaltainen tilanne saattaa myös muodostua yrityksen edustajien puheiden perusteella, sillä jo heidän asemansa yritysorganisaatiossa edellyttää yrityksen positiivisen imagon ja hyvien käytäntöjen esilletuomista. Puhuttu asiasisältö ei siis välttämättä ole totuudenmukaista, koska henkilöt saattavat esimerkiksi haastatteluissa jättää kertomatta asioiden todellista tilaa, kuten esimerkiksi sattuneita vahinkoja, eri prosesseihin liittyviä ongelmia tai

julkisuudelta peiteltyjä ristiriitaisia käytäntöjä. Tämä kritiikki voidaan tässä tutkimuksessa nähdä kuitenkin melko epätodennäköisenä, sillä kohdeyrityksen nimeä ei tässä tutkimuksessa ole mainittu. Kuitenkin on otettava huomioon, että haastateltava henkilö voi tahtomattaan tuoda esille yltiöpositiivisen kuvan yrityksestä ja sen toiminnoista johtuen hänen roolinsa asettamista odotuksista päivittäisessä työssään. Tämä saattaa vaikuttaa tutkimuksen uskottavuuteen negatiivisella tavalla.

8.6.2 Siirrettävyys

Siirrettävyys on Eskolan & Suorannan (1996, teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2009, 138) mukaan tulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin tiettyjen ehtojen mukaisesti huolimatta siitä, että yleistyksiä ei ole mahdollista tehdä. Syynä tähän on heidän mukaansa se, että sosiaalinen todellisuus on monimuotoinen. Tällä he tarkoittavat todennäköisesti, että jokainen näkee sosiaalisen todellisuuden subjektiivisesti omien kokemusten ja tulkintojen kautta. Tämän tutkimuksen tulokset on mahdollista siirtää myös muiden vastaavalla alalla toimivien ja samankokoisten yritysten henkilöstöhallinnon prosesseihin työllistyjien työllistymiseen liittyen. On kuitenkin todettava, että muiden yritysten henkilöstöprosessit saattavat poiketa suuresti Yritys X:n vastaavista prosesseista. Tämän seikan takia suositellut toimet työllistäjien palkkaamiseksi voivat vaatia hieman räätälöintiä eri yritysten yksilöllisiin tarpeisiin sopiviksi. Tutkimusraportti sisältää kuitenkin kokonaisuudessaan tutkimustiedon ja muun teorian perusteella pragmaattisuuden kannalta toimiviksi todetut toimenpiteet ja vaikuttavat tekijät työllistyjien työllistämiseksi.

9 Diskussio ja kehitysehdotukset

Tämä luku sisältää arvioinnin produktin merkityksestä ja sen yleisestä hyödynnettävyydestä. Lisäksi arvioidaan produktin toteutusta, opinnäytetyöprosessia ja tutkijoiden omaa oppimista. Luotettavuuden arviointi kuuluu myös keskeisenä osana tämän luvun rakenteeseen. Tässä osiossa on samalla tarkoitus myös tuoda esille tiivistetysti tärkeimmät seikat, jotka työnantajan tulisi huomioida työllistyjien rekrytoinnissa kehityehdotuksien muodossa. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että kerrotaan lyhyesti käytännöistä, joista olisi hyvä tietää Yritys X:n henkilöstöosastolla ja sisäisen viestinnän kautta myös koko organisaatiotasolla.

9.1 Johtopäätökset

Yritys X:n kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti työkykyyn, eli työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen sovittamiseen. Tärkeää on esimerkiksi rekrytointivaiheessa kartoittaa, mitkä ovat ne mahdolliset toimenpiteet, joita yrityksen tulisi suorittaa jotta työntekijä pystyisi työskentelemään täyden työkyvyn mukaisesti. VATES-säätiön kanssa suoritetusta hankkeesta on hyötyä näiden selvitämisessä. Tällöin voidaan verrata työllistyjän omia kykytekijöitä jo ennalta kartoitettuun työhön ja työympäristöön. Lisäksi on tarpeellista tuntea erilaiset tukimuodot, mahdollisimman kattavasti, jotta mahdollisista räätälöintitoimenpiteistä aiheutuvat kustannukset eivät tule yllätyksenä. Räätälöinti tulee ottaa huomioon myös perehdyttämisessä: onko esimerkiksi tarpeen suorittaa muista työntekijöistä poikkeavaa perehdytystä.

Räätälöinti on vahvasti mukana myös työyhteisön johtamisessa, sillä se saatetaan kokea eriarvoiseen asemaan asettamisena ja siten aiheuttaa epätyytyväisyttä työyhteisössä. Viestintä työyhteisölle yrityksen tavoitteista ja monimuotoisuuden etujen korostaminen onkin tärkeää. Yritys X on voimakkaasti monimuotoisuutta ja tasa-arvoisuutta korostava organisaatio, joten edellä mainittu saattaa vaikuttaa hieman tarpeettomalta. Tästä huolimatta on kuitenkin otettava huomioon, että työllistyjän tulo työyhteisöön on aina ainutlaatuinen ja jopa yllättävä tapahtuma, joten toimenpiteiden suorittaminen on suositeltavaa.

Lainsäädännössä on runsaasti työllistyjiin ja heidän työhönsä liittyviä lainkohtia. Organisaatioissa kuten myös Yritys X:llä on olemassa henkilöstölainsäädännöstä ajan tasalla oleva vastuullinen taho. Koska Yritys X:llä ei tutkimuksessa saatujen tietojen mukaan löydy kattavaa osaamista työllistyjiä koskevasta lainsäädännöstä, on tällaisen hankkiminen suositeltavaa. Tämä saattaa olla mahdollista esimerkiksi VATES-säätiön kautta. Lisäksi yrityksellä on varmasti olemassa suhteita ajantasaisen lainsäädäntötiedon varmistamiseksi. Lainsäädäntötietoutta työllistyjistä on hyvä jakaa organisaatiossa esimerkiksi eri toimipisteiden henkilöstöosastoille ja työllistyjien esimiehille. Näin ollen voidaan varmistaa tästä mahdollisesti aiheutuvat liiketoiminnalliset riskit.

Yritys X kuuluu kaupan työehtosopimuksen piiriin. Kyseisessä työehtosopimuksessa ei ole määritelty erikseen työllistyjiä koskevia pykäliä, joten sitä sovelletaan samalla tavalla normaalistikin. Yritys X suunnitellut palkkaavansa työllistyjät täysin työkykyisinä, mutta työehtosopimuksen määrittelemät rajat esimerkiksi työajan suhteen on syytä selvittää tarkkaan, jos mahdollista räätälöintiä on tarpeellista suorittaa.

Yritys X:n on myös hyvä tietää, että sillä on lainsäädännön perusteella oikeus saada useita ilmaisia tukimuotoja ja -palveluita työllistyjiä varten. Näitä ovat tulkkauspalvelu, työolosuhteiden järjestelytuki, palkkatuki ja tähän liittyvä palkkatukiseteli, työhönvalmennuspalvelu ja kuntoutusraha. Lisäksi työllistyjien työeläkkeelle jääminen fyysisen tai psyykkisen kunnon heikkenemisen seurauksena nähdään usein riskinä, minkä vuoksi Yritys X:n on suositeltavaa ottaa työllistyjälle erillisvakuutus mahdollisten taloudellisten menetysten korvaamiseksi. Lisätietoja näistä tukimuodoista ja erillisvakuutuksesta on saatavilla alueellisista työ- ja elinkeinotoimistoista, kansaneläkelaitokselta, VATES-säätiöltä sekä muilta työllistyjien etuja valvovilta sidosryhmiltä. Yritys X:n henkilöstöosaston ja eri osastojen esimiesten tulisi olla erityisesti ajantasalla näiden tukimuotojen ja erillisvakuutuksen suhteen, koska he ovat pääasiassa vastuuosapuolia yrityksen rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä.

Siitä huolimatta, että Yritys X:llä on vahva organisaatiokulttuuri, työyhteisön ennakkoluulot työllistyjiä kohtaan saattavat muodostaa riskejä eriarvoistumiseen liittyvien kokemusten kautta. Tällaisten tilanteiden varalta työyhteisöä pitää valmentaa koulutuksin, tiedotuksin ja muutosjohtamisen välinein. Työyhteistöviestintä nousee tämän vuoksi tässä kontekstissa tärkeäksi työkaluksi. Lisäksi rekrytoitaessa työllistyjiä Yritys X:n arvojen mukanaolo ehkäisee jo itsessään mahdollisten konfliktien syntymistä uuden työntekijän ja työyhteisön välillä, koska työtehtävään rekrytoidaan ainoastaan arvoiltaan työyhteisöön ja -organisaatioon sopiva henkilö. Itse työssä myös tiimin johtamisen avulla voidaan muokata asenteita, joita työyhteisössä ja organisaatiossa tällä hetkellä on työllistyjiä kohtaan. Tällä tavalla on kenties mahdollista ehkäistä tulevia väärinkäsityksiä ja konflikteja rekrytointiin ja perehdyttämiseen liittyen. Kysymys on siis myös samalla riskienhallinnasta. Mahdollisia rekrytointiin ja perehdyttämiseen liittyviä muutosvastarinnasta ja itse muutosprosessista aiheutuvia ongelmia olisi järkevää pyrkiä poistamaan myös esimiestyön avulla. Työyhteisöä olisi suositeltavaa valmentaa myös kertomalla työllistyjän räätälöintiin liittyvästä positiivisesta erityiskohtelusta ja työllistyjästä yleensä työntekijänä näihin liittyvissä koulutustilaisuuksissa.

Yritysviestinnän osalta Yritys X:n tulisi pyrkiä yhteistyöhön esimerkiksi alueellisten työ- ja elinkeinotoimistojen, VATES-säätiön, oppilaitosten ja muiden työllistyjät parhaiten tavoittavien sidosryhmien kanssa kohdennettujen rekrytointihakujen totetuttamiseksi. Heidän kauttaan on maineen ja työnantajaimagon hallinnallisista syistä syytä samalla viestiä myös vastuullisesta työnantajuudesta ja työllistyjien työtehtävien räätälöintimahdollisuuksista. Edellä mainittuja kumppaneita voisivat olla tarkemmin esimerkiksi vammaissäätiöit ja -järjestöt, sosiaalipalvelusäätiöt, työllistymisen monipalvelukeskukset, työkeskukset ja työpajat. Yhteistyö näiden tahojen kanssa on olennaista myös siksi, että nämä tarjoavat mahdollisesti työllistyjiin liittyvää koulutusmateriaalia, kertovat työllistyjiä koskevista lainsäädännöllisistä muutoksista ja tarjoavat myös muita eri aineistoja työllistyjien työllistämiseen ja työskentelyyn liittyvistä henkilöstöprosesseista. Yritys X:n työyhteisöviestintä on ulospäin suunnatun yritysviestinnän ohella tärkeää, koska rekrytoinnin ja perehdyttämisen onnistuminen työllistyjän kohdalla vaatii aikataulullista, vastuunjaollista ja muutoshallinnallista sujuvuutta.

Rekrytoinnissa Yritys X:n haastattelijan tulee olla aluksi perehtynyt työllistyjiin ja heitä koskevaan lainsäädäntöön sekä tasa-arvoon ja monimuotoisuuteen liittyviin seikkoihin. Tärkeää on haastattelutilanteessa kiinnittää huomiota työllistyjän kompetensseihin, eikä missään tapauksessa hänen vammansa laatuun. Työllistyjät haluavat päästä työhön ennen kaikkea osaamisensa takia, eivätkä siksi, että he olisivat vammansa tai sairautensa vuoksi uusi monimuotoinen osa työyhteisöä. Työllistyjien tasa-arvoiseen kohteluun on pyrittävä mahdollisimman hienovaraisesti ja räätälöintitoimenpiteet tulisi tuoda esille ja keskustella näistä jo haastatteluvaiheessa. Työkyvyn räätälöinnin avulla työllistyjä saatetaan tasa-arvoiseksi varsinaisen työsuhteen aikana.

Kustannusperspektiivistä rekrytointia tarkastetassa taas olisi keskeistä huomioida, että haetaan kaikki mahdolliset tuet, joilla voidaan korvata räätälöintitoimenpiteet. Näistä tulisi laatia tarkat kustannuslaskelmat etukäteen ja huomioida myös työllistyjän työeläköitymisriski erillisvakuutukseen liittyvän budjettisuunnitelman avulla. Tukimuodoista antaa neuvoa myös mahdollisesti työllistjän tarpeisiin haettu työhönvalmentaja.

Suomalaiset yritykset ovat arvioineet vuonna 2011 VATES-säätiön tutkimuksessa, että vammaisten läsnäolo työyhteisössä edistää erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksyntää ja tätä kautta myös monimuotoisuutta. Lisäksi pienemmissä yrityksissä oltiin erityisen myönteisiä vammaisten perehdyttämiseen ja työtehoon, johon taas suurissa yrityksissä ei oltu yhtä tyytyväisiä. Suurempien yritysten asenteet olivat siis kriittisempiä kuin pienten, mikä johtunee pitkälti suuremmista tavoitteista ja työtehovaatimuksista. Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin todeta, että yritysten asenteet olivat kuitenkin yleisesti enemmän positiivisia kuin negatiivisia työllistyjiä kohtaan. Nämä suomalaisten yritysten mielipiteet ja asenteet ovat samalla myös rekrytointipäätöksiin vaikuttavia tekijöitä.

Henkilökohtaisen perehdyttämisohjelman laatiminen on erityisen tärkeää juuri työllistyjän kohdalla, koska tämän työkyvyssä saattaa ilmetä erinäisiä työnkuvan räätälöintiin liittyviä tekijöitä. Esimerkiksi työllistyjän henkilökohtainen oppimisnopeus

tulee ottaa huomioon fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten rajoitteiden suhteen. Yritys X:n olisi siis räätälöitävä perehdyttämisohjelman aikataulu vastaamaan työllistyjän henkilökohtaista oppimisnopeutta.

Vastuullisen ja hyvän työnantajakuvan antamiseksi työllistyjä tulisi ottaa vastaan Yritys X:llä siten, että hän kokee olevansa aidosti tervetullut yritykseen ja että hänet huomioidaan samalla tavalla yksilönä, kuten muut työntekijät. Työllistyjän tulevista työtehtävistä olisi suotavaa keskustella jo tässä vaiheessa, jotta mahdollisesti tulevaisuudessa räätälöitävät osa-alueet työnkuvan ja muiden rajoitteiden suhteen tulevat selkeästi esille keskustelussa. Siitä huolimatta, että työllistyjä tarvitsee usein enemmän ohjausta ja perehdystä kuin muut työntekijät, vastuullista yritysimagoa tavoittelevan Yritys X:n tulisi huomioida myös työllistyjän kehittymishalu ja -potentiaali sekä nykyinen osaaminen sekä rekrytoinnissa että perehdyttämisessä.

Pitkällä ajanjaksolla perehdyttäminen takaa laadun ja tuottavuuden sekä kasvattaa henkilöstön pysyvyyttä, muokkaa asenteita myönteisemmiksi ja varmistaa työturvallisuuden. Yritys X:n tiedostaa prosesseissaan tämän perehdyttämisen ja tuottavuuden yhteyden, joten olisi suositeltavaa, että työllistyjän kohdalla perehdyttämisen onnistuminen varmistetaan mahdollisimman hyvin, esimerkiksi jatkuvien kehityskeskustelujen ja mahdollisesti työhönvalmentajan kanssa käytyjen palautteiden perusteella.

Työllistyjien kohdalla korostuu henkilökohtaisen perehdyttämissuunnitelman laatiminen ja kummin, esimiehen tai työhönvalmentajan tuki, koska tämän henkilön tiedot, oppimistavat ja asenteet olisi pystyttävä tuomaan esille perehdyttämisessä. Työllistyjiä olisi siis tärkeää tukea jatkuvasti perehdyttämisvaiheen aikana ja heiltä itseltään koeajan päättävässä koeaikakeskustelussa saatua palautetta tulisi pyrkiä hyödyntämään. Yritys X:n jo olemassa olevat rakenteet voidaan kuitenkin nähdä työllistyjien erityistarpeita tukevina. Silti voidaan suositella Yritys X:n kummitoiminnan räätälöimistä, esimerkiksi ajallisten resurssien osalta. Kummi tai työhönvalmentaja voisi olla työllistyjän apuna niin kauan kuin on tarpeen.

Työllistyjien työkierrossa on jossain määrin havaittavissa ongelmia heidän mahdollisesti rajoittuneen oppimiskykynsä vuoksi ja tästä johtuen heidän voi olla hankala toimia eriliaisissa työtehtävissä. Tähän perustuen, Yritys X:n voisi olla kenties järkevämpää työllistää heidät ainoastaan yhteen työtehtävään, jolloin myöskään työyhteisön tai -tiimin muut jäsenet eivät kokisi pitkäaikasta työtehon laskua merkittäväksi haitaksi esimerkiksi tiimin tehotavoitteiden tai taloudellisen tuottavuuden kannalta. Mikäli työkiertoon halutaan myös työllistyjien kohdalla kuitenkin lähteä, tämä prosessi tulisi todennäköisesti suorittaa työllistyjien työtehtäviä tai työnkuvaa räätälöimällä. Tällöin työkierto saattaa olla jopa joissain tapauksissa harkittavissa oleva vaihtoehto. Yleisesti työkierron osalta uuteen työtehtävään perehdyttäessä Yritys X:llä käytetään Basic Job Knowledge –opasta samalla tavoin kuin vastaavassa uuden työntekijän rekrytoinnissa. Työllistyjien tarpeisiin oppaaseen ja rekrytointiin sekä perehdyttämiseen liittyviin tarkistuslistoihin voitaisiin luoda myös lisäkohtia, jotka otettaisiin huomioon työllistyjiin liittyvissä erityistapauksissa.

Lopuksi Yritys X:llä arvioidaan ja seurataan jatkuvasti koko henkilöstöhankintaprosessia, joka sisältää muutos-, rekrytointi- ja perehdyttämisprosessin. Huomiota kiinnitetään tavoitteisiin ja siihen, päästiinkö haluttuihin tuloksiin. Tämä otetaan huomioon myös suunnitelmien tarkastamisessa; katsotaan, mitkä asiat menivät suunnitelmien mukaisesti. Tämän pohjalta keskustellaan ja tehdään päätökset, mihin pitäisi vielä kiinnittää huomiota puutteiden korjaamisen ja muutos- tai parannusehdotusten osalta sekä vaihtoehtoisten toimintatapojen löytämisen kannalta. Yritys X:ssä koetaan, että perehdytettävältä saatava palaute on arvokasta ja se tuottaa tietoa toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi Yritys X:ssä halutaan vaalia perehdyttämisen ja työnopastuksen suhteen laadukkuutta ja toimintojen ylläpitoa. Tämän järjestelmän säilyttämiseksi osaamista pidetään yllä henkilöstön vaihtuvuudesta huolimatta.

Yritys X on lähestynyt muutosprosessissaan useita ulkopuolisia sidosryhmiä, mikä voidaan nähdä prosessia hyödyntävänä tekijänä. Esimerkiksi työllistyjien järjestöt pystyvät tarjoamaan huomattavasti ajankohtaista ja alakohtaista tietoa, jota voisi olla muutoin vaikea saavuttaa. Myös tämän tutkimuksen case-yrityksenä toimiminen tuo

oletettavasti lisää informaatiota kokonaishankkeeseen. Laaja sidosryhmäyhteystyö sekä mahdolliset kumppanuussuhteet auttavat yritystä saavuttamaan tavoitteensa työllistyjien työllistämisessä.

Itse muutosprosessin johtaminen on niinikään selkeää ja tehokasta. Kuitenkin on syytä kiinnittää huomiota siihe seikkaan, että työllistämishankkeen kehittäminen normaalisti linjaorganisaation resurssien mukaan voi aiheuttaa aikataulullisia takaiskuja. Myös seuranta sekä asetetuissa tavoitteissa pitäytyminen ja prosessista oppiminen saattavat kärsiä. Hankkeen toteuttamismuoto sopii erityisen hyvin yritykselle, sillä näin se voi oppia pilottihankkeen tuloksista ja hyödyntää niitä ottaessaan työllistymisohjeistonsa käyttöön koko organisaation tasolla.

Tutkimuksen kohdeyrityksen pyynnöstä muutoshanketta tutkittiin myös riskianalyysin avulla (liite 2). Tämä analyysi kuuluu muutosprosessiin ja toimii tukevana elementtinä koko muutoksen halki. Riskianalyysiin on koottu kattavasti tämän tutkimuksen aikana esille tulleet mahdolliset kipukohdat sekä sudenkuopat, ja määritelty niihin liittyvät syyt sekä ennaltaehkäisykeinot. Riskit on arvioitu todennäköisyyden sekä seurausvaikutusten osalta, joten yritys pystyy vaivattomasti katsomaan, mitkä ovat kriittisimmät osa-alueet vammaisten työllistämisessä.

Kuten jo mainittua, mahdolliset räätälöintitoimenpiteet saattavat aiheuttaa paineita työyhteisössä. Tämän lisäksi on myös otettava huomioon mahdolliset konfliktitilanteet ja työllistyjän psyykkisen toimintakyvyn heikentymistilanteet, jolloin johtamistaitojen on pystyttävä vastaamaan edellisiin. Lähiesimiesten rooli on tärkeä myös tiedon lisääjinä sekä toimintaa sitouttajina. Heidän kouluttamisensa on tärkeää niin työllistyjän, työyhteisön kuin organisaationkin kannalta. Henkilöstöhallinnon suorittama kattava viestintä taas vastaa mahdollisiin ennakkoluulojen tai stereotypioiden nostattamiin huoliin.

Jatkuvasti muutoksessa olevana ja sitä positiivisesti korostavana organisaationa Yritys X:llä ei liene vaikeuksia totuttautua ajatukseen työllistyjien mukanaan tuomasta muutoksesta. On kuitenkin huomioitava, että muutosvastarintaa saattaa nousta esiin

yllättäen ja odottamattomilta tahoilta. Lisäksi koska Yritys X on tiimiorganisaatio, on syytä kiinnittää huomiota erilaisiin ryhmiin, etenkin jos niillä on erittäin vahva yhteishenki. Saattaa olla, että uusi tulokas, työllistyjä, koettaan nykyistä toimintaa haittaavana tai hidastavana tekijänä, usein täysin aiheettomasti. Organisaation tavoitteiden ja monimuotoisuuden hyötyjen korostaminen lisää muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä. Näitä ovat parantunut asiakaskunnan peilaus ja tarpeiden ymmärrys sekä uudet näkökulmat ja innovaatiot. Sisäisiä muutosagentteja kannattaa käyttää näiden hyötyjen korostamiseen sekä palautteen vastaanottamiseen.

Lopuksi tärkeää on seurata ja arvioida muutosta sen edistyessä. Näin voidaan saada palautetta, jota pystytään hyödyntämään jo muutoksen aikana. Jatkuva kehittäminen lisää tehokkuutta ja muutoksen onnistuneisuutta. Arviointia voidaan suorittaa esimerkiksi havainnoinnin tai kyselytutkimusten avulla. Täten voidaan oppia muutoksesta, kehittää olemassaolevia käytäntöjä ja hyödyntää sen tuomaa tietoa tulevaisuuden muutoksissa.

9.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkijat toivovat, että tutkimus voisi antaa osansa sille aihekokonaisuudelle, joka tutkii työllistyjien työllistämistä henkilöstöhallinnon prosesseissa. Tutkijoiden mielestä tämä on kokonaisuus, jota ei heidän mielestään ole tutkittu tarpeeksi kattavasti alan (työllistyjät työelämässä työnantajan perspektiivistä) kirjallisuudessa. Työllistyjät ovat tulevaisuudessa yhä tärkeämpi työvoimaresurssi työväestön määrän taittuessa laskuun ja tämän vuoksi kaikenlainen esteiden silottaminen ja työllistyvyyden lisääminen on tärkeää niin työllistyjille, työnantajille kuin yhteiskunnallekin. Tämän vuoksi tutkijat toivovatkin, että työllistyjiä tutkivat opiskelijat, tutkijat sekä työnantajat pystyisivät halutessaan hyödyntämään tätä tutkimusta.

Yksi merkittävä jatkotutkimuskohde voisi olla tämän tutkimuksen pohjalta Yritys X:ssä suoritettava seurantatutkimus. Tämän seurantatutkimuksen tulokset voisivat tuoda esille seikkoja, joita ei tämän tutkimuksen pohjalta ole pystytty selvittämään. Se auttaisi kehittämään entisestään käytäntöjä, joiden avulla työntantaja pystyy työllistämään työllistyjiä yhä enemmän, tehokkaammin ja laadukkaammin.

9.3 Produktin merkitys ja käyttöönotto

Produktilla on operationaalista merkitystä kohdeyritykselle, koska siinä tunnistetaan rekrytoinnin kannalta olennaisimmat ongelmakohdat, jotka usein aiheuttaisivat havaitsemattomina ylimääräisiä kustannuksia tai ennakoimattomia riskejä vammaisten tai pitkäaikaissairaiden rekrytoinnissa. Tuotos on tämän vuoksi arvokas lisä kohdeyrityksen aiempien henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvien dokumenttien kirjoon.

Ensisijaisesti tuotos on siis suunnattu kohdeyrityksen henkilöstöosastolle. Tarkoituksena on, että yrityksen henkilöstöosastoon kuuluvat henkilöt tutustuvat produktin sisältöön ja oivaltavat tätä kautta, miten työllistäjien suhteen tulee rekrytointiprosessin aikana toimia. Produktissa esitettyjen käytäntöjen omaksuminen edistää myös corporate governance eli hyvän hallintotavan mukaista toimintamallia, jossa toiminnan laatu korostuu. Ideaalitilanteessa koko Yritys X:n organisaatio sekä työllistyjät hyötyvät luodusta ohjeistosta. Produkti ei sisälly tähän raporttiin, vaan se on kohdeyrityksen käyttöön laadittu.

9.4 Toteutuksen arviointi

Tutkimuksellisesti tämän työn tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen sekä sitä tukeviin apukysymyksiin. Nämä kysymykset liittyvät työllistäjien erityispiirteisiin työmarkkinoilla, kun työnantaja suunnittelee heidän työllistymistään. Tutkimuskysymykseen ja siihen liittyviin apukysymyksiin on vastattu tämän tutkimusraportin muodossa. Tutkijoiden mielestä tutkimuskysymyksiin on onnistuttu vastaamaan riittävällä laajuudella. Täten kohdeyrityksen tulisi pystyä hyödyntämään syntynyttä tuotosta. Samalla tutkimuksen tehtävä voidaan katsoa täytetyksi tällä perusteella. Tutkimuksen tarkoitus tuli niin ikään täytettyä – tutkimuksessa käsiteltiin kattavasti työllistyjien työllistymistä työnantajan näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin tutkijoiden mielestä suhteellisen hyvin. Työllistyjien työllistämiseen tähtäävästä ohjeistoista muodostui tavoitteiden mukainen kokonaisuus. Tutkijat toivovat, että laaditusta työstä olisi hyötyä myös pidemmällä aikavälillä työnantajille sekä työllistyjille. Tosin tämän vasta aika tulee näyttämään. Tutkijat ovat laajentaneet tietämystään henkilöstöhallinnon prosesseista runsaasti, asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Ajallisissa tavoitteissa ei täysin pitäydytty, mutta tutkijoiden mielestä lopullisen tuotoksen laatu ja sisällöllinen anti oli tärkeämpää kuin pelkkä nopea toteutus, jossa ei oltaisi välttämättä saatu ilmaistua kaikkea haluttua informaatiota. Lisäksi ajalliset tavoitteet eivät ovat olleet ns. kiveen kirjotettuja, vaan tärkeintä oli tuottaa kohdeyrityksen aikatauluun sopiva työ. Tämä tavoite tuli täytettyä.

Laadulliset ja eettiset tavoitteet on käsitelty tutkimuskirjallisuuden mukaisesti. Tutkijat tekevätkin sen johtopäätöksen, että työ voidaan nähdä tieteellisesti merkittävänä. Käsitellyt asiat pystytään varmistamaan tarkan dokumentoinnin avulla. Työ nähdään HAAGA-HELIAn asettamien vaatimusten mukaisena.

Tutkimusraportti on kokonaisuutena tutkijoiden mielestä tasapainoinen ja hallittu kokonaisuus. Tutkimuksessa on käytetty erittäin monipuolisesti lähteitä ja lisäksi tutkimuksen luotettavuus on varmistettu laadullisen tutkimuksen menetelmillä. Tutkimuksen produktiosa on kohdeyritykselle toimitettu, heidän tarpeilleen räätälöity kokonaisuus tutkimusraportista. Produkti vastaa toimeksiantoa ja tuottanee tulevaisuudessa lisäarvoa kohdeorganisaatiolle. Kokonaisuutena voidaan todeta, että tutkijoiden mielestä tutkimus ja sen toteutus on onnistunut.

9.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessin aikana tehtiin useita niin sisällöllisiä kuin rakenteellisia virheratkaisuja, jotka kuitenkin korjattiin myöhemmin. Aluksi esimerkiksi tutkimuksellisen viitekehyksen hahmottaminen oli haastavaa ja erilaisten käsitteiden riittävän tiivis määrittely osoittautui vaativaksi tehtäväksi. Tämän ongelman ratkaisemiseksi luotiin kuuden A3-arkin kokoinen valtava viitekehys, josta

hahmottuivat kaikkien eri käsitteiden suhteet ja eri yläkäsitteiden alla koottiin alakäsitteet. Tutkimusongelma ja apukysymykset linkitettiin näihin eri osa-alueisiin ja ylimääräinen tutkimusaiheen tai -rajauksen ulkopuolelle jäävä tieto vedettiin kuulakärkikynällä ylitse.

Tutkijat halusivat tehdä aluksi liian laajamittaisia ratkaisuja myös rakenteellisesti, jolloin tutkittavan aiheen rajaus olisi kärsinyt. Useita kappaleita jouduttiin poistamaan lopullisesta teoksesta ja esimerkiksi monimuotoisuudesta kertovaa erillistä lukua opinnäytetyöraporttiin ei otettu mukaan lainkaan. Sen sijaan se päätettiin tuoda esille muulla tavoin eri aihealueisiin liittyvissä kappaleissa, koska se koettiin kuitenkin suhteellisen merkittäväksi lopullisen työn sisällöllisen annin kannalta.

Taustatietojen kerääminen sujui kuitenkin suhteellisen ongelmitta. Aiheeseen liittyviä tieteellisiä julkaisuja löytyi sekä kirjastosta että internetistä. Teoriaosuuden kirjoittaminen oli siis jossain määrin vaivatonta, mutta vaati kuitenkin useiden kymmenien tuntien paneutumista eri aihealueisiin ja hiomista opinnäytetyöraportin johdonmukaisuuden säilyttämiseksi. Varsinaista tutkimusmateriaalia sovellettiin linkittäen saadut tulokset tiiviisti teoriaan ja tuoden esille erilaisia tutkimustuloksia, toimintasuosituksia sekä kehitysehdotuksia.

Lisäksi tutkimusmenetelmän valinnassa oli ongelmia, koska tutkijat olisivat halunneet osoittaa työnsä tulokset sen todellista tieteellistä arvoa suuremmiksi. Tutkijat halusivat siis käytännössä valita luotettavampia kvantitatiivisia menetelmiä, vaikka lopulliseksi ratkaisuksi osoittautunut toimintatutkimus ei selkeästi taipunut tähän tutkimusmuottiin. He jopa aloittivat raportin työstämisen aluksi tältä pohjalta, mutta oivalsivat sitten kuitenkin perehdyttyään lähdekirjallisuuteen paremmin, että paras toteutustapa olisi laadullinen toimintatutkimus siihen kuuluvine tutkimusmenetelmineen. Tämän asian ymmärtäminen oli käytännössä käännekohta, joka edisti lopullisen tuotoksen edistymistä merkittävästi ja auttoi tutkijoita ymmärtämään entistä paremmin tutkimuksellisen kritiikin merkityksen.

Pienempiä käännekohtia ja oivalluksia sitten tulikin kuin liukuhihnalta. Useita ratkaisuja kokeiltiin erilaisten teorioiden muodossa. Myös näkökulman valinta sekä hahmottaminen tuotti aika ajoin ongelmia. Tuloksena oli se, että kotona oli vaikeuksia kahlata kirjaston kirjakasoissa ja tietokoneen kovalevy meni aika ajoin tukkoon useammasta sadasta eri raporttiversiosta.

Parityöskentelyssä haasteita syntyi lähinnä tietoteknisten ratkaisujen vuoksi. Esimerkiksi tekstitiedoston tallentaminen väärään muotoon muutti koko raportin asettelua tai rakennetta. Lisäksi toinen opinnäytetyön tekijöistä saattoi välillä työstää omalta tietokoneeltaa samaa kohtaa, jota toinen työsti myös. Tutkijoiden välisessä kommunikaatiossa oli siis paikoitellen puutteita heidän ollessaan keskittyneitä yhteiseen työstämiseen. Tästä kuitenkin keskusteltiin ja luotiin selkeät pelisäännöt tutkimusraportin työstämiselle, jolloin työn kirjoittamisesta tuli joustavampaa. Tutkijat myös kritisoivat, välillä jopa turhan jyrkästi toistensa kirjallisia tuotoksia ja suullisia ajatuksia, jotta lopullisen raportin sisällöstä tulisi optimaalinen niin sisällöllisesti kuin myös rakenteellisesti. Yhteinen oppiminen osoittautui hedelmälliseksi ja molemmat opinnäytetyöntekijät kokevat nyt osaavansa henkilöstöjohtamiseen ja tutkimukseen liittyvän teorian ja käytännön paremmin kuin ennen prosessin aloittamista.

Haastatteluvaihe ei myöskään sujunut ongelmitta, koska haastattelukysymykset tuli rajata huolella, jotta saataisiin kerättyä asianmukaista aineistoa tutkimuksessa sovellettavaksi. Haastattelurunkojen suunniteluun käytettiin tämän vuoksi merkittävä määrä aikaa ja paneuduttiin huolella aiemmin laaditun viitekehyksen pohjalta syntyneisiin kysymyksiin ja edelleen näiden jaotteluun teemakohtaisesti. Lopputuloksena haastatteluista saatiin kerättyä hieman liikaakin aineistoa, joka jouduttiin analysoimaan huolella läpi litterointivaiheen jälkeen. Kokonaisuutena tämä nähtiin kuitenkin hyvänä asiana, koska haastattelukeskustelujen syvetessä saatiin enemmän tietoa tutkimuskohteesta kuin pelkästään pinnallisesti suunniteltujen haastattelurunkojen avulla. Avoimen sähköpostikyselyn toteuttamisessa kaikille taloille ei muutoin ilmennyt ongelmia, mutta kaikilta Yritys X:n toimipisteiden henkilöstöosastolta ei saatu lainkaan vastausta laadittuihin kysymyksiin.

Kokonaisuutena tutkijat kokevat, että he olivat opinnäytetyöprosessissaan jopa liian kunnianhimoisia halutessaan hallita liian suurta aihealuetta opinnäytetyön laajuuteen nähden. Tässä mielessä tutkijat käyttivät työhön ehkä suhteettoman suuren työpanoksen, joka kostautui ajallisesti. Työn laadun parantamiseksi rajauksen kannalta haalittiin turhaa tietoa, jonka tutkijat olisivat intohimon pauloissa halunneet myös mukaan tutkimukseen. Myöhemmin tutkijat kuitenkin käyttivät järkeä ja ymmärsivät, että kokonaisuus kärsisi tästä ja lopputuotoksen arvo saattaisi pudota, joten toimintatutkimuksen struktuurista tehtiin selkeämpi ja helpommin ymmärrettävä myös ulkopuoliselle lukijalle. Tuotoksen arvo syntyy kuitenkin juuri sen käytännön hyödynnettävyydestä ja laajasta merkittävyydestä, jotka eivät olisi päässeet arvoonsa, mikäli edellisiä ratkaisuja ei olisi koskaan toteutettu. Lopputulosta voidaan verrata tiiviissä paineessa syntyneesseen hiottuun timanttiin.

Lähteet

Allsop, D.T., Bassett, B.R. & Hoskins, J.A. 2007. Word-of-Mouth Research: Principles and Applications. Journal of Advertising Research, s. 398-411. Luettavissa: http://www.versatilesolutionsbb.com/web_documents/word_of_mouth_research_jar_dec-07.pdf. Luettu 23.11.2012.

Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. 3. painos. Akatiimi Oy. Hamina.

Armstrong, M. 2011. How to Manage People. Kogan Page. London.

Aula, A. & Heinonen, J. 2002. Maine. Menestystekijä. WSOY. Helsinki.

Cornelissen, J. 2009. Corporate Communication. A guide to theory and practice. Toinen painos. Sage Publications Ltd. Lontoo.

George, J. & Jones, G. 2012. Understanding and managing organizational behavior. International edition. Pearson education limited. Essex.

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Dessler, G. 2009. Fundamentals of Human Resource Management. Content, Competencies, and Applications. Pearson. New Jersey.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2007. Vammaiset, vajaakuntoiset ja kuntoutujat työmarkkinoilla. Opas työnantajille. Luettavissa: http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2007/Opas_tyonantajille.pdf. Luettu 25.10.2012.

Heiskanen, T., Korvakärvi, P. & Rantalaiho, L. 2008. Sukupuoli ja työ: pysyvyyttä ja

liikahduksia. Teoksessa Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Heiskanen T., Leinonen, M, Järvensivu, A. & Aho,S (toim.), s. 109-134. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.

Hyppänen, R. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

International Labour Organization. 2001. Code of practice on managing disability in the workplace. Luettavissa: http://www.ilo.org/public//english/standards/relm/gb/docs/gb282/pdf/tmemdw-2.pdf. Luettu 12.1.2013.

Itä-Suomen yliopisto. Oppimis- ja ohjauskäsityksiä. Mentorointi. Luettavissa: http://www.aducate.fi/oppimis-ja-ohjauskasityksia#mentorointi. Luettu 28.10.2012.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Infor Oy.

Kansaneläkelaitos 2011. Työhönvalmennus. Luettavissa: http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/180608165207HL?OpenDocument. Luettu: 27.11.2012.

Kansaneläkelaitos 2012a. Vammaisten tulkkauspalvelut. Luettavissa: http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/240510155837KP?OpenDocument. Luettu: 5.11.2012.

Kansaneläkelaitos 2012b. Vammaisten tulkkauspalvelut. Luettavissa: http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/310310160819KP?OpenDocument&navtdid=090910121139KP. Luettu: 5.11.2012.

Kansaneläkelaitos 2012c. Ammatillinen kuntoutus. Luettavissa: http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/051011153338HL?OpenDocument. Luettu: 2.12.2012.

Kansaneläkelaitos 2012d. Kuntoutusraha. Luettavissa: http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/160801133054EH?OpenDocument. Luettu: 2.12.2012.

Kansaneläkelaitos 2012e. Kuntoutusrahan määrä. Luettavissa: http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/160801141049EH?OpenDocument. Luettu: 2.12.2012.

Kansaneläkelaitos 2012f. Nuorten kuntoutusraha alle 20-vuotiaalle. Luettavissa: http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/160801134100EH?OpenDocument. Luettu: 2.12.2012.

Kansaneläkelaitos 2012g. Ylläpitokorvaus. Luettavissa: http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/230608094130HL?OpenDocument. Luettu: 2.12.2012.

Kansaneläkelaitos 2012h. Kuntoutusraha. Luettavissa: http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/%28WWWAllDocsById%29/6D360397870E8A3DC2257A3F001A4E42/$file/kuntoutusraha_20120717.pdf. Luettu: 6.1.2013.

Kansaneläkelaitos 2012i. Työttömyyseläke. Luettavissa: http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/090608102016HN. Luettu: 6.1.2013.

Kansaneläkelaitos 2012j. Kuntoutustuki on määräaikainen työttömyyseläke. Luettavissa: http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/130608110225HN?OpenDocument. Luettu: 6.1.2013.

Kansaneläkelaitos 2013. Työnteko eläkkeellä. Luettavissa: http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/150212144810HN?OpenDocument. Luettu: 6.1.2013.

Karojärvi, H. 2011. Työ tekijälleen. Työolojen mukauttamisratkaisut sekä niiden käyttö vammaisilla ja pitkäaikaissairailla työntekijöillä. Pro Gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Tampere.

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. – 9. painos. WSOY. Helsinki.

Kaupan liitto & Palvelualojen ammattiliitto PAM. Kaupan työehtosopimus ja palkkaliite 1.4.2012–30.4.2014. Luettavissa: http://www.finlex.fi/data/tes/stes343-PT50Kaupan1204.pdf. Luettu: 27.10.2012.

Koskinen, S. 2007. Työkyvyn arviointi ja työlainsäädäntö. Teoksessa Saarnilehto, A. (toim). Työoikeus tänään. Juhlajulkaisu Martti Kairinen 1947-24/6-2007, s. 69-87. Turun Yliopisto. Turku.

Kukkonen, T. 2009. Vastuun uusjako. Vajaakuntoisten työkyky ja työllistyminen yritysten näkökulmasta. Yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja nro 102. Joensuun yliopisto.

Laki kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuuksista 15.7.2005/566.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.

Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 3.4.1987/380.

Lihastautiliitto 2011. Työnantajalle. Työhönvalmennus. Luettavissa: http://www.vammaisetduuniin.fi/fi/Ty%C3%B6nantajalle. Luettu 10.12.2012.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WSOY. Helsinki.

Moisalo, V.-P. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Infor. Kuopio.

Murto, K. 1995. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylän koulutuskeskus Oy. Jyväskylä.

Myers, M. D. 2009. Qualitative Reserach in Business & Management. SAGE Publications Ltd. London.

Paanetoja, J. & Ruponen, I. 2005. Vajaakuntoisten ja vammaisten asema työehtosopimusmääräysten näkökulmasta. VATES-kirjat. VATES-säätiö. Luettavissa: http://www.vates.fi/service.cntum?serviceType=document&documentName=116285/Vajaakuntoisten+ja+vammaisten+asema+tyoehtosopimusmaaraysten+nakokulmasta.pdf. Luettu 25.10.2012.

Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. 7. painos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Perkka-Jortikka 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivaatiota puun ja kuoren välissä. Yritysjulkaisut. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Pikkusaari, S. 1.6.2012. Kehittämiskoordinaattori. VATES-säätiö. Kokous. Espoo.

Pikkusaari, S. 23.6.2012. Kehittämiskoordinaattori. VATES-säätiö. Kokous. Espoo.

Robbins, T., Judge, T. & Campbell, T. 2010. Organizational Behaviour. Pearson Education Limited. Essex.

Savtschenko, V. 2003. Disabled People in the Labour Market of the Information Society. Themes from Finland. STAKES. Helsinki.

Savtschenko, V., Suikkanen, A. & Linnakangas, R. 2010. Vammaiset ja pitkäaikaissairaat Suomen maakunnissa: prevalenssi, työllisyys, tulot ja koulutus. Yhteiskuntapolitiikka 75 (2010):1. Luettavissa:

http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/101548/savtschenko.pdf?sequence=1. Luettu 11.1.2013.

Schermerhorn, Jr, J., Hunt, J. Osborn, R. & Uhl-Bien, M. 2010. Organizational Behavior. 11. painos. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Senior, B. & Fleming, J. 2006. Organizational Change. 3. painos. Pearson Education Limited. Essex.

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille. WS Bookwell Oy. Juva.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2012. Osatyökykyisten työllistymisen edistämisen toimintaohjelma. Luettavissa: http://www.stm.fi/vireilla/tyoryhmat/osatyokykyohjelma. Luettu 27.10.2012.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.

Suominen, A. 2000. Riskienhallinta. Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo-Helsinki-Juva.

Thomas, A. & Ely, R. 1996. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. Teoksessa A Harvard business review paperback (toim.). Harvard Business Review on Managing Diversity 2001, s. 33-34, 51-54. Harvard Business School Publishing. Boston.

Thomas, G. 2011. How to do Your Case Study. A Guide for Students & Researchers. SAGE Publications Ltd. London.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. 2008. Human Resource Management. 7. painos. Prentice Hall. Harlow.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus. YES – Yhdenvertaisuus Etusijalle –hanke. Luettavissa: http://www.tem.fi/files/26219/Monimuotoisuusopas_suomi.pdf. Luettu 25.10.2012.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010. Vammoista viis – tärkeintä on osaaminen. Luettavissa: http://www.tem.fi/files/28006/WWW_vammaiset_vajaakuntoiset_kuntoutujat.pdf. Luettu 28.10.2012.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Vaikeasti työllistyvien tilannetta ja palveluita selvittävä tutkimus. Luettavissa: http://www.tem.fi/files/29948/TEM_23_2011_netti.pdf. Luettu 6.1.2013.

Työ- ja elinkeinotoimisto 2012a. Palkkatuki. Luettavissa: http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyonantajat/06_2rekrytoinnin_tuki/02_palkkatuki/index.jsp. Luettu: 11.11.2012.

Työ- ja elinkeinotoimisto 2012b. Palkkatuki – Tukea palkkauskustannuksiin 2012. Luettavissa: http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/01_esitteet/palkkatuki_esiteteksti.pdf. Luettu 11.11.2012.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työsuojelurahasto 2006. RÄÄTÄLÖIDYT TOIMENKUVAT TUKISIVAT VAJAAKUNTOISTEN JA VAMMAISTEN TYÖLLISTYMISTÄ. Tiedote 22.5.2006. Luettavissa: http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=103140. Luettu 27.10.2012.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työterveyslaitos. 2004. Parempi työyhteisö – avaimia kehittämiseen. Työterveyslaitos. Helsinki.

Työterveyslaitos 2011. Tutkimus osoittaa: Vammaisten työntekoa voitaisiin lisätä ja helpottaa työtä ja työtiloja räätälöimällä. Tiedote 3/2011. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote3_2011.aspx. Luettu 26.10.2012.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Vaahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Yritysjulkaisut. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Varanka, M. & Lindberg, J. 2011. Raportti kyselytutkimuksesta: Yrityspäättäjien käsityksiä vammaisten työllistymisestä. VATES-säätiö. luettavissa: http://www.vates.fi/service.cntum?serviceType=serviceDocumentSection&documentId=50151&forceDownload=true. Luettu 20.10.2012.

VATES-säätiö a. Työolosuhteiden järjestelytuki. Luettavissa: http://www.vates.fi/jarjestelytuki.tyoolot. Luettu: 6.11.2012.

VATES-säätiö b. Työhönvalmennus. Luettavissa: http://www.vates.fi/tyovalmennus.rekry. Luettu: 27.11.2012.

Verneri.net 2012. Palkka ja eläke. Luettavissa: http://verneri.net/yleis/arki/tyo/palkkatyo/palkka-ja-elake.html. Luettu: 6.1.2013.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Wood, R. & Payne, T. 1998. Competency Based Recruitment and Selection. A Practical Guide. John Wiley & Sons. Chichester.

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21.

Ylipaavalniemi, P. 2005. Erityistyöllistämisen yksiköt heikossa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:27. SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ & VATES-säätiö. Helsinki.

Yritys X. Recruitment policy. Sisäinen viestintämateriaali.

Yritys X. 2008. TYÖkuntoon varhain välittämällä. Sisäinen viestintämateriaali.

Yritys X 2011a. Sisäinen viestintämateriaali.

Yritys X. 2011b. Yritys X Basic Job Knowledge –tarkistuslista. Sisäinen viestintämateriaali.

Yritys X. 2012b. Tiedote. Sisäinen viestintämateriaali.

Yritys X. 2012b. Esimiesten perehdytysopas. Sisäinen viestintämateriaali.

Yritys X. 2012c. Yritys X arvot. Sisäinen viestintämateriaali.

Yritys X. 2012d. Sisäinen viestintämateriaali.

Yritys X. 1976 - 2011. Sisäinen viestintämateriaali.

Yritys X. 1999 - 2012. Liikeidea.

Yritys X. 2009. Sisäinen viestintämateriaali

Yritys X. 2010. Sisäinen viestintämateriaali.

Yritys X:n henkilöstömanageri 23.6.2012. Yritys X. Haastattelu. Espoo.

Yritys X:n henkilöstömanageri 29.6.2012. Yritys X. Haastattelu. Espoo.

Yritys X:n henkilöstömanageri 14.11.2012. Yritys X. S-postiviesti.

Yritys X:n HR-päällikkö 14.6.2012. Yritys X. Sähköpostiviesti.

Liitteet

Liite 1. Produkti (salainen)

Liite 2. Riskienhallintataulukko

*) P = pieni, K = kohtuullinen, S = suuri/huomattava

Riski	**Todennäköisyys *)**	**Seuraus-vaikutus *)**	**Syyt**	**Syiden ennaltaehkäisy, suojaustoimenpiteet**
työllistyjä ei pysty työskentelemään täysin työkykyisesti	**K**	**S**	työympäristön ja työnkuvan fyysiset esteet tai muut tekijät rajoittavat, esimerkiksi työkierrossa oppimisongelmat	kartoitetaan työympäristö ja työnkuva, jonka perusteella suoritetaan mahdolliset räätälöintitoimenpiteet
työllistyjä saa eriarvoista kohtelua kuin muut työntekijät	**K**	**K**	ennakkoluulot / stereotypiat työllistyjiä kohtaan	monimuotoisuuskoulutus ten järjestäminen sekä viestintä. Yrityksen tavoitteiden alleviivaus.
menetetään potentiaalista työvoimaa	**K**	**K**	työllistyjiä koskevan tiedon puute, ei uskalleta palkata työllistyjiä	tiedon hankinta työvoimatoimistoista ja vammaisjärjestöiltä, kuten VATES-säätiö, Invalidiliitto ja Vammaisfoorumi sekä Valtakunnallinen vammaisneuvosto (VANE) sekä muilta sidosryhmiltä
työyhteisön kateus tai epätasa-arvon tunne työllistyjää kohtaan	**P**	**K**	työllistyjän työhön kohdistuva räätälöinti koetaan positiiviseksi erityiskohteluksi	avoin viestintä ja vuorovaikutus työyhteisön kanssa.
työnantaja ei noudata voimassaolevaa lainsäädäntöä	**P**	**S**	työnantaja ei ole tietoinen työllistyjää koskevasta voimassaolevasta lainsäädännöstä	ajantasaisen lainsäädännöllisen tiedon hankinta
työnantaja aiheuttaa toiminnallaan työtapaturman tai onnettomuuden	**P**	**S**	työnantaja ei ole huolehtinut riittävästi työllistyjän työkyvyn selvittämisestä ja toimenpiteistä	työllistyjään liittyjien työkykytekijöiden selvittäminen ja toimenpiteiden suorittaminen niiden mukaisesti
menetetään potentiaalista työvoimaa	**P**	**P**	räätälöinnistä aiheutuvat kustannukset koetaan kohtuuttomiksi	tiedon hankinta eri tukimuotoja koskien, työolosuhteiden järjestelytuki, kansaneläkelaitoksen tulkkauspalvelu
räätälöinnistä aiheutuu	**P**	**K**	räätälöintitoimenpiteisiin suunnattua budjettia ei	tiedon hankinta eri tukimuotoja koskien,

tarpeettomasti budjetin ylittäviä kustannuksia			ole suunniteltu riittävän tarkasti tai mahdollisten tukien maksimimäärää ei huomioida riittävän hyvin	budjetin huolellinen suunnittelu ja riskien tarkistaminen ennen implementointia
yrityksen työnantajakuva ei vetoa työllistyjiin	**P**	**S**	markkinointiviestintää ei ole kohdennettu työllistyjää ajatellen	tuodaan esille yrityksen vastuullisia toimintatapoja, kuten monimuotoisuuden arvostaminen
menetetään potentiaalista työvoimaa	**P**	**P**	kustannukset työllistyjän työllistämisestä koetaan korkeiksi	tiedon hankinta eri tukimuotoja koskien, kuten työ- ja elinkeinotoimiston palkkatuki, kuntoutusraha ja ylläpitokorvaus
työllistyjällä on vaikeuksia työkykynsä puolesta suoriutua annetuista tehtävistä	**P**	**P**	työnantajalla ei ole tarpeeksi resursseja järjestää riittävää tukea työllistyjälle	selvitetään mahdollisuus kansaneläkelaitoksen työhönvalmentajapalveluun
työnantajaan kohdistuvat mahdolliset työeläkekustannukset	**P/K**	**S**	työllistyjä joutuu työkyvyttömyyseläkkeelle	pyydetään työllistyjältä todistus kuulumisesta työvoimahallinnon rekisteriin vajaakuntoisena ja hankitaan erillisvakuutus vakuutusyhtiöstä
menetetään potentiaalista työvoimaa	**P**	**K**	työllistyjää haastattelevalla henkilöllä on ennakko-odotuksia/stereotypioita tai hänellä ei ole riittävästi tietoa työllistyjistä ja miten heidän voimavaransa voidaan sovittaa työnkuvaan sopivaksi	rekrytointiprosessissa mukana olevien henkilöiden perehdyttäminen työllistyjien voimavarojen ja työn vaatimusten yhteensovittamiseksi. Lisäksi informaation jakaminen työllistyjistä, monimuotoisuuskoulutukset sekä yrityksen asettamista tavoitteista ovat tarpeen.
menetetään potentiaalista työvoimaa	**K**	**K**	rekrytointiin liittyvä markkinointiviestintä ei tavoita työllistyjää	kohdennettu markkinointi, sidosryhmien esimerkiksi VATES-säätiön yhteistyökumppaneiden kautta
tehokkuus- ja laatukriteerit eivät täyty	**P**	**K**	työllistyjä ei pysty täyttämään asetettuja tavoitteita	suoritetaan räätälöintitoimenpiteet täyden työkyvyn saavuttamiseksi, tarvittaessa räätälöidään myös tiimi- ja yksilökohtaisia tavoitteita

työllistyjä irtisanoutuu jo koeajalla tai ei kykene suoriutumaan työstään edes kohtuullisella tasolla	**P**	**S**	työllistyjän tarpeita ei huomioida rekrytointiprosessissa tarpeeksi	käydään työllistyjän kanssa läpi kaikki rekrytointiin liittyvissä tarkistuslistoissa olevat asiat ja hankitaan esimerkiksi tulkki työpaikalle
työllistyjän rekrytointi epäonnistuu tai siitä saadut tulokset eivät vastaa asetettuja tavoitteita	**K**	**S**	työllistyjää koskeva rekrytoinnin toimintamalli on puutteellinen tai sisältää virheellistä informaatiota	työllistämisohjeiston luomiseen tulee varata riittävästi aikaa. On kiinnitettävä erityistä huomiota tavoitteiden asetantaan ja varmistettava tarvittavan laaja osallistuvuus koko organisaation tasolla. Lisäksi on syytä suorittaa eri sidosryhmien (esim VATES-säätiö) konsultointia tiedon oikeellisuuden varmistamiseksi.
työllistäminen epäonnistuu projektinhallinnallisista syistä	**K**	**S**	malli ei valmistu halutussa ajassa, informaatio ei kulje eri sidosryhmille, koordinointi on heikkoa.	tulee hyödyntää projektinhallinnalisia työkaluja halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Selkeä projektinhallinta, aikataulujen laadinta ja viestinnän johtaminen edesauttavat onnistumisen todennäköisyyttä. Jatkuva seuranta pitää projektin oikealla kurssilla.
työllistyjään liittyvien konfliktien ratkaisu ei onnistu	**K**	**S**	esimiehillä tai henkilöstöhallinnolla ei ole tarpeeksi tietoa miten johtaa tai reagoida erilaisiin työllistyjien ominaisuuksiin	tiedon hankkiminen kyseisen henkilön ominaisuuksia ajatellen. Työpaikkaselvitysten hyödyntäminen eri vammaryhmiä varten. Tiedon jakaminen organisaation sisällä.
työyhteisö kokee työllistyjän tulon negatiivisena asiana	**P**	**K**	pelätään, että työllistyjä hidastaa, hankaloittaa tai muuten haittaa työskentelyä verrattuna aikaisempaan tilanteeseen.	selkeiden toimintaohjeiden jakaminen ja hyötyjen korostaminen kuten monimuotoisuus joka tuo uusia näkökulmia ja innovaatioita. Yrityksen

				tavoitteiden alleviivaaminen, kuten parempi asiakaskunnan peilaaminen ja tarpeiden ymmärtäminen.
tuutosta vastustetaan	**P**	**K**	työyhteisö kokee muutoksen tarpeettomana tai vastustaa sitä muusta syystä	viestitään avoimesti. Osallistetaan laaja-alaisesti mukaan muutoksen prosessiin. Jaetaan vastuuta, mikä sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin. Käytetään muutosagentteja promoamaan muutosta.
ei tiedetä onko muutos onnistunut tai oppimista tai parhaiden käytäntöjen löytämistä ei tapahdu	**K**	**K**	muutosta ei arvioida kunnolla ja säännöllistä dokumentointia ei suoriteta	toteutetaan ja kannustetaan jatkuvaa palautteen antamista. Suoritetaan kyselytutkimuksia ja analysoidaan tuloksia.