

Kristiina Leinonen

# Työpaikkavalmentaja osatyökykyisen henkilön työllistymisen tukena

Työpaikkavalmentajien ja heidän esimiesten näkemyksiä työpaikkavalmentajuudesta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosiaalialan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Hyvinvointi ja toimintakyky

Opinnäytetyö

25.2.2014

Tekijä Otsikko  Sivumäärä Aika	Kristiina Leinonen Työpaikkavalmentaja osatyökykyisen henkilön työllistymisen tukena - Työpaikkavalmentajien ja heidän esimiesten näkemyksiä työpaikkavalmentajuudesta 77 sivua + 8 liitettä Kevät 2014
Tutkinto	Sosiaalialan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Sosiaalialan koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Sosionomi YAMK
Ohjaaja	Lehtori Katja Ihamäki
<p>Opinnäytetyössä tarkastelen työpaikkavalmentajuutta osatyökykyisen henkilön työllistymisen tukena työpaikkavalmentajina toimineiden henkilöiden ja heidän esimiestensä näkökulmasta. Aspa-säätiön kehittämisprojekteissa on kehitetty työpaikkavalmentajamallia osana osatyökykyisten tai muuten vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistymisen tukemista. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat: Millaisia kokemuksia työpaikkavalmentajilla ja heidän esimiehillään on työpaikkavalmentajuudesta? Miten työpaikkavalmentajamallia voidaan jatkossa kehittää? Tutkimusaineistona opinnäytetyössä käytettiin sekä työpaikkavalmentajille että heidän esimiehilleen suunnattuja puolistrukturoituja haastattelulomakkeita sekä työpaikkavalmentajille tehtyjä teemahaastatteluja. Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Opinnäytetyön tulosten perusteella työpaikkavalmentajamenetelmää on lähdeytetty toteuttamaan työyhteisöissä, koska on haluttu tukea työllistymistä ja samalla kehittää työyhteisöä. Työpaikkavalmentajuus toteutuu työyhteisöissä työhöntulijan työtehtäviin perehdyttämisenä ja työyhteisöön sopeutumisen tukemisena. Työpaikkavalmentajien ja heidän esimiesten kokemusten mukaan työpaikkavalmentaja voi tukea osatyökykyisen henkilön työllistymistä työyhteisöön yksilöllisen tuen avulla. Työpaikkavalmentajan merkitystä korostetaan työyhteisön ennakoluuloihin ja asenteisiin vaikuttamisessa. Työpaikkavalmentajuus nähdään vahvasti työyhteisön kehittymistä edistävänä toimintana. Työyhteisöjen perehdytysosaaminen on työpaikkavalmentajakoulutuksen ja menetelmän käyttämisen myötä lisääntynyt ja työpaikkavalmentajana toimineen henkilön ammatillinen osaaminen on kasvanut. Työpaikkavalmentajamallin kehittämiskohteina nähdään työpaikkavalmentajien ja työhöntulijoiden vuorovaikutuksen lisääminen työpaikkavalmentajien koulutuksessa sekä menetelmän näkyväksi tekeminen työyhteisöissä. Työ- ja elinkeinopalveluita toivottiin tiedotettavan työpaikkavalmentajamallista. Työpaikkavalmentajan tehtävänkuvan arvostusta toivottiin korostettavan jatkossa palkittamisen keinoin. Työhöntulijan työllistymistä on tuettu työpaikkavalmentajan kouluttamisella työyhteisöön. Näin on pystytty mahdollistamaan työhöntulijalle yksilöllistä tukea työllistymiseen työyhteisön sisältä käsin. Opinnäytetyön tuloksia voidaan käyttää Aspa-säätiössä työpaikkavalmentajamallin kehittämisessä sekä valtakunnallisessa juurruttamisessa.</p>	
Avainsanat	Työpaikkavalmentaja, osatyökykyinen, työllistyminen, ohjaus

Author Title	Kristiina Leinonen Workplace Mentors Supporting the Employment of Persons with Partial Work Ability – Workplace Mentors' and Their Supervisors' Views on Workplace Mentoring
Number of Pages Date	77 pages + 8 appendices Spring 2014
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Social Services
Specialisation option	Social Services
Instructor	Katja Ihamäki, Senior Lecturer
<p>This thesis examined workplace mentoring supporting the employment of persons with partial work ability from workplace mentors' and their supervisors' point of view. The workplace mentor model has been developed in Aspa Foundation's development projects to support the employment of people with partial work ability or people who are otherwise in a difficult labour market position. The study problem comprised the following issues: What kind of experience do the workplace mentors and their supervisors have about the workplace mentor model? How could the workplace mentor model be improved? The study method for the thesis was semi-structured interview forms directed to workplace mentors and their supervisors. The theme interviews were also conducted with the workplace mentors. The data was analysed using content analysis. Based on the results of the thesis, the workplace mentoring started in a workplace, because it was seen that it supported employment and at the same time improved the work community. Workplace mentoring was implemented in forms of job orientation and supporting adaptation to the working community. Workplace mentors and their supervisors felt that the workplace mentor could support the employment of persons with partial work ability by means of individual support. The meaning of workplace mentors was underlined in influencing workplace prejudices and attitudes. Workplace mentoring was seen as promoting the development of a workplace. The orientation skills of staff increased thanks to the workplace mentor training and usage of the method. Professional expertise also increased among persons who acted as workplace mentors. Developing the workplace mentor model aims to increase interaction between workplace mentors and new employees in the workplace mentor training, and to make the model visible in workplaces. The employment and economic development services need to be informed on in the workplace mentor model. The appreciation of workplace mentors' job needs to be underlined in the future by means of rewarding. New employees' employment is supported by the training of a workplace mentor in the workplace. In this way, it is possible to provide individual support to new employees' employment from the inside of a workplace. The results of the thesis can be used for the development of the model as well as and the nationwide dissemination of Aspa Foundation's workplace mentor model.</p>	
Keywords	workplace mentor, people with partial work ability, employment, guidance

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Aspa-säätiön työpaikkavalmentajamalli	3
2.1	Työpaikkavalmentajamalli	3
2.2	Työllistymisen tukeminen	4
2.3	Tehtävään kouluttautuminen	5
3	Välityömarkkinat	6
3.1	Siirtymien työmarkkinat	6
3.2	Välityömarkkinoiden rakentuminen Suomessa	7
3.3	Tavoitteena ratkaista työllistymisen esteitä	8
4	Työkyky	10
4.1	Työkyvyn heikentyminen	10
4.2	Kokonaisvaltainen työkykymalli	11
4.3	Moniulotteinen työkykymalli	12
4.4	Työkykyä ja työttömyyttä kuvaavien käsitteiden määrittelyä	13
4.4.1	Osatyökykyinen ja vajaakuntoinen	14
4.4.2	Vaikeasti työllistyvä ja heikommissa työmarkkina-asemassa oleva	15
5	Osatyökykyisen henkilön työllistymistä edistävät palvelut	16
5.1	Työ- ja elinkeinopalvelut	16
5.2	Ammatillinen kuntoutus	17
5.3	Tuettu työllistyminen	18
5.4	Työ- ja työhönvalmennuspalvelut	19
5.5	Työttömän sosiaaliturva	20
6	Ohjaus ja perehdyttäminen työllistymisen tukena	22
6.1	Ohjaus	22
6.2	Sosiodynaaminen ohjaus	23
6.3	Ohjaustyö työpaikalla	25
6.4	Perehdyttäminen	26
7	Opinnäytetyön toteutus	28
7.1	Tutkimuskysymykset	28
7.2	Kohderyhmä ja aineistonkeruu	28

7.2.1	Puolistrukturoitu haastattelulomake työpaikkavalmentajille ja esimiehille	30
7.2.2	Teemahaastattelu työpaikkavalmentajille	31
7.3	Aineiston analysoinnin toteutus	32
8	Työpaikkavalmentajien ja esimiesten kokemuksia työpaikkavalmentajuudesta	34
8.1	Haastattelulomakkeisiin vastanneiden esimiesten kokemukset	34
8.1.1	Työpaikkavalmentajan toiminta	35
8.1.2	Kehittämistarpeet ja hyöty työyhteisölle	37
8.2	Haastattelulomakkeisiin vastanneiden työpaikkavalmentajien kokemukset	38
8.2.1	Menetelmän toteutus työyhteisössä	40
8.2.2	Haasteet ja hyödyllisyys	42
8.3	Yhteenvedo työpaikkavalmentajien ja esimiesten kokemuksista	44
8.4	Teemahaastateltujen työpaikkavalmentajien kokemukset	46
8.4.1	Työpaikkavalmentajuuden toteuttaminen	47
8.4.2	Työllistyjän ja työpaikkavalmentajan tuen tarpeet	50
8.4.3	Työpaikkavalmentaja työllistymisen edistäjänä	54
8.4.4	Kehittämisehdotukset	57
9	Johtopäätökset	60
9.1	Työpaikkavalmentajuus toteutuu perehdyttämisenä ja tuen antamisena	60
9.2	Työllistyminen mahdollistuu yksilöllisellä tuella	61
9.3	Menetelmän kehittämiskohdat	63
9.4	Työpaikkavalmentajuuden mallinnus	65
10	Pohdinta	68
11	Lähteet	74

## Liitteet

Liite 1. Saatekirje työpaikkavalmentajille

Liite 2. Saatekirje esimiehille

Liite 3. Puolistrukturoitu haastattelulomake työpaikkavalmentajille

Liite 4. Puolistrukturoitu haastattelulomake esimiehille

Liite 5. Haastattelukutsu työpaikkavalmentajille

Liite 6. Kirjallinen suostumus opinnäytetyöhön osallistumiseen

Liite 7. Teemahaastattelu runko työpaikkavalmentajille

Liite 8. Sisällönanalyysin tuloksia 1-4

## 1 Johdanto

Suomessa oli vuonna 2011 työttömänä keskimäärin 209 000 henkilöä ja heistä jollain tavoin osatyökykyisiä tai työrajoitteita omaavia työttömiä oli 68 200 henkilöä (Asunmaa – Ruth 2012: 19, 39). Työttömyyden syyt voivat olla moninaiset. Työttömyyttä voivat aiheuttaa esimerkiksi määrällisesti riittämätön työvoiman kysyntä tai yhteiskunnan rakenteet. Työttömyyden syynä voi olla myös työvoiman kysynnän ja tarjonnan laadullisen rakenteen yhteensopimattomuus. Työttömien henkilöiden koulutus, ammattitaito tai työkunto ei tällöin vastaa niitä vaatimuksia, joita työmarkkinoilla tarjolla olevat työpaikat edellyttävät. (Aho – Kataja-Aho – Koponen – Virjo 2003: 43–44.) Työttömyys on monin tavoin yhteydessä henkilön hyvinvointiin. Osalla väestöstä työttömyys heikentää terveyttä ja hyvinvointia. (Härkäpää – Järvikoski 2011: 125.) Työttömyys, köyhyys ja puutteellinen koulutus voivat olla yksilön kohdalla myös syrjäytymistä aiheuttavia riskitekijöitä. Edellä mainitut kolme syrjäytymisriskiä voivat rajoittaa henkilön työkykyä. Työttömiä työllistyminen voi kuitenkin parantaa työkykyä ja samalla vähentää syrjäytymisriskiä. Työttömän henkilön kohdalla työkyvyn säilymisen tukeminen on tärkeää, jotta työllistymisen mahdollisuudet eivät heikkene. (Järvikoski - Järvisalo - Pensola 2006.)

Monilla vammaisilla, pitkäaikaissairailta ja mielenterveysongelmallisilla henkilöillä on vaikeuksia päästä työelämään ja saada työtä. Heillä riski työttömyyden pitkittymiseen on suurempi kuin niin sanotulla terveellä väestöllä. Vammaisten, pitkäaikaissairaiden ja mielenterveysongelmaisten työnhakijoiden kohdalla työllistymismahdollisuudet voivat olla heikentyneet silloinkin, kun heidän työkykynsä ei ole varsinaisesti alentunut. (Härkäpää – Järvikoski 2011: 125, 129.) Tutkimusten mukaan tähän voivat olla syynä työnantajien kielteiset asenteet osatyökykyisiä työnhakijoita kohtaan. Työllistymisen esteinä pidetään esimerkiksi työturvallisuuden, yksilön tehokkuuden ja työntekijöiden tasa-arvoisuuden liittyviä riskejä. Työnantajien ennakkoluulot ja tietämättömyys työvoimapolitiittisista tukitoimenpiteistä osatyökykyisten työnhakijoiden työllistämiseksi voivat aiheuttaa sen, että osatyökykyisten työnhakijoiden on vaikeaa työllistyä avoimille työmarkkinoille. (Kukkonen, 2009: 107, 109, 112; Ala-Kauhaluoma – Härkäpää 2006: 15, 21.)

Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä Aspa-säätiön kanssa. Aspassa on kehitetty työllistymisen tukimenetelmänä työpaikkavalmentajamallia. Opinnäytetyössä on tarkoi-

tuksena käsitellä työpaikkavalmentajuutta osatyökykyisen tai muuten heikommassa työmarkkina-asetuksessa olevan henkilön työllistymisen tukimenetelmänä. Tällä hetkellä työllistymiseen on saatavilla tukea lähinnä työyhteisöjen ulkopuolelta käsin, esimerkiksi työ- ja elinkeinopalvelujen, ammatillisen kuntoutuksen ja tuetun työllistymisen muodossa. Työpaikkojen valmiuksia ottaa vastaan yksilöllisen tuen tarpeessa olevia työntekijöitä voidaan lisätä myös työyhteisöjen sisältä käsin. Työpaikkavalmentajan kouluttaminen työyhteisöön voi mahdollistaa osatyökykyisen tai muuten heikommassa työmarkkina-asetuksessa olevan henkilön työllistymisen.

Opinnäytetyössä on tavoitteena selvittää, miten työpaikkavalmentajina toimineet työntekijät ja heidän esimiehet näkevät työpaikkavalmentajuuden osana työyhteisöjen toimintaa. Tavoitteena on saada tietoa, miten työpaikkavalmentaja voi parantaa osatyökykyisen henkilön työllistymisen mahdollisuuksia. Tarkoituksena on selvittää, miten työyhteisö hyötyy työpaikkavalmentajasta ja miten työpaikkavalmentajuutta voitaisiin kehittää jatkossa niin, että sillä voitaisiin tukea osatyökykyisten henkilöiden työllistymistä.

## 2 Aspa-säätiön työpaikkavalmentajamalli

### 2.1 Työpaikkavalmentajamalli

Aspa-säätiö on 13 vammaisjärjestön vuonna 1995 perustama valtakunnallinen säätiö. Perustajajärjestöjen tavoitteena on säätiön toiminnalla parantaa vammaisten ihmisten ja mielenterveyskuntoutujien mahdollisuuksia asua itsenäisesti tavanomaisissa asuin-ympäristöissä. Säätiön kehittämistoiminnalla edistetään vammaisille ihmisille tarkoitettujen yksilöllisten, laadukkaiden ja turvallisten asumispalvelukokonaisuuksien syntymistä. Kehittämishankkeilla pyritään parantamaan vammaisten ihmisten yhdenvertaisuutta, osallisuutta ja mahdollisuuksia asua itsenäisesti. (Aspa-säätiö n.d. a) Aspa-säätiön kehittämishankkeissa nimeltä Koulutuksella Palkkatyöhön (2008–2011) ja Silta työhön (2012–2014) on kehitetty työpaikkavalmentaja -mallia osana työllistymisen tukemista.

Koulutuksella palkkatyöhön (KoPa -projekti) oli Aspa-säätiön kehittämishanke vuosina 2008–2011 ja se toteutettiin Euroopan sosiaalirahaston rahoituksella. Opinnäytetyössä keskitytään projektin toimintaan vuonna 2011. KoPa -projektin tarkoituksena oli vuonna 2011 tarjota pääkaupunkiseudulla osatyökykyisille ja vaikeassa työmarkkina-asemassa oleville ihmisille työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia sosiaali- ja terveydenhuolto-alalle sekä kouluttaa työpaikkavalmentajia alan työpaikoille. Työnhakijat ohjautuivat projektin toimintaan mukaan lähinnä pääkaupunkiseudun työ- ja elinkeinotoimistojen sekä työvoimanpalvelukeskusten kautta. Projektissa järjestettiin 11 pitkäaikaistyöttömälle työnhakijalle työkokeilupaiikka. Työkokeilut toteutettiin yhteistyössä Työ- ja elinkeinotoimistojen kanssa. Kokeilujakson tavoitteena oli työllistyminen kyseiseen työpaikkaan tai vaihtoehtoisesti koulutukseen hakeutuminen jakson jälkeen. (Paukkeri-Reyes 2012a, 1-2, 4-5, 17.)

Aspa-säätiössä alkoi vuoden 2012 alussa Silta työhön -projekti, joka toteutetaan Euroopan sosiaalirahaston rahoituksella vuosina 2012–2014. Opinnäytetyössä keskitytään projektin toimintaan vuonna 2012. Silta työhön -projektin tarkoituksena on jatkaa KoPa -projektin jalan jäljissä työpaikkavalmentaja -mallin eteenpäin viemistä ja toteuttaa työpaikkavalmentajuutta yhtenä työllistymisen tukimuotona vaikeasti työllistyville työnhakijoille. Projekti toimi vuonna 2012 pääkaupunkiseudulla ja vuosina 2013–2014 toiminta-alueina ovat Kotka ja Hyvinkää. (Paukkeri-Reyes 2013).



Projektin asiakkaat ohjautuivat vuonna 2012 projektin toimintaan pääkaupunkiseudun työ- ja elinkeinotoimistojen sekä työvoimanpalvelukeskusten kautta. Projektin työnhakija-asiakkaita voi kuvata termillä vaikeassa työmarkkina-asemassa olevat henkilöt, koska pitkälle työttömyydelle ei aina välttämättä ole löydetty heidän kohdallaan selkeää syytä tai diagnoosia. (Paukkeri-Reyes 2012b: 1-2.). Kaikkiaan Silta työhön -projektissa järjestettiin vuoden 2012 aikana työkokeilupaiikka 18 vaikeassa työmarkkina-asemassa olevalle projektin asiakkaalle yhteistyössä työ- ja elinkeinotoimistojen kanssa (Paukkeri-Reyes 2013).

## 2.2 Työllistymisen tukeminen

Kun työpaikalle palkataan tai otetaan työkokeiluun osatyökykyinen tai muuten vaikeassa työmarkkina-asemassa oleva työnhakija, voidaan työyhteisössä tarvita järjestelyjä työhöntulijan vastaanottamiseen, tukemiseen ja ohjaamiseen. Tällaisia tilanteita varten työyhteisöön voidaan kouluttaa työpaikkavalmentaja, joka on työhöntulijan kanssa lähes samoissa tehtävissä toimiva työntekijä. (Aspa-säätiö n.d. b)

Työpaikkavalmentajan tehtävänä on neuvoa, motivoida ja näyttää esimerkkiä työllistyville henkilöille. Työpaikkavalmentaja voi toiminnallaan vaikuttaa myös työyhteisön asenneilmapiiriin. Työpaikkavalmentaja tukee, perehdyttää ja ohjaa työllistyjää uudessa työtehtävässä sekä helpottaa työllistyjän liittymistä työyhteisöön ja sopeutumista työelämään. Työpaikkavalmentajaksi valitaan työyhteisöstä työntekijä, jolla on kiinnostus toimia työpaikkavalmentajana ja halu osallistua työpaikkavalmentajakoulutukseen. (Aspa-säätiö n.d. b)

Työpaikkavalmentajuuden tarkoituksena on, että tukea tarvitseva työhöntulija saa työpaikkavalmentajalta ohjausta uuteen työtehtävään sekä työelämään palaamiseen tai pääsemiseen työyhteisön sisäلتä käsin. Työpaikkavalmentajalle kuuluvat ohjaus ja perehdytys tehtävät ovat osa hänen työnkuvaansa eli kyseessä ei ole ammatti vaan työtehtävä. Työpaikkavalmentajalle ei ole maksettu työtehtävästään erillistä korvausta normaalin palkan lisäksi. Työpaikkavalmentaja soveltuu käytettäväksi esimerkiksi työharjoittelun, työkokeilun, oppisopimuskoulutuksen tai palkkatuetun työsuhteen ohjaavana henkilönä työpaikalla. (Paukkeri-Reyes 2013.)

### 2.3 Tehtävään kouluttautuminen

Aspa-säätiö on järjestänyt osana kehittämisprojektien toimintaa työpaikkavalmentajakoulutusta, jonka kohderyhmänä ovat olleet työyhteisöjen työntekijät eri ammattialoilta. Työpaikkavalmentajakoulutuksen teemoina ovat työyhteisön monimuotoisuus, työssä jaksaminen ja työhyvinvointi sekä ratkaisukeskeinen lähestymistapa ja ohjaustyö. Koulutuksessa saa tietoa ja käytännön ohjeita uuden työntekijän ohjaamiseen omalla työpaikalla. Tarkoituksena on, että työpaikkavalmentajien ymmärrys vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden elämäntilanteeseen ja työllistymiseen liittyy kasvaa. Koulutus antaa työpaikkavalmentajalle valmiuksia huomioida sekä uuden työntekijän että koko työyhteisön työhyvinvointia ja työssä jaksamista. (Aspa-säätiö n.d. b)

KoPa -projektin vuonna 2011 järjestämään työpaikkavalmentajakoulutukseen osallistui yhteensä 14 henkilöä, jotka työskentelivät sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla asumispalveluissa sekä lasten iltapäiväkerhossa. Koulutukseen jälkeen osallistujat toimivat omalla työpaikallaan työpaikkavalmentajana projektin kautta tulleele työkokeilijalle. Työkokeilijoiden jaksot kestivät työpaikoilla kahdesta kuuteen kuukauteen ja osa työkokeilijoista työllistyi jakson jälkeen kyseiseen työpaikkaan. (Paukkeri-Reyes 2012a, 3, 14.)

Työpaikkavalmentaja koulutukseen osallistui vuonna 2012 yhteensä kahdeksan henkilöä. Osallistujat työskentelivät erilaisissa työtehtävissä, muun muassa ruokapalveluissa, kiinteistöhuollossa, asumispalveluissa, vanhusten kotihoidossa, päiväkodissa ja toimistotyössä. Koulutuksen jälkeen osallistujat toimivat omalla työpaikallaan työpaikkavalmentajina projektin kautta tulleele työkokeilijalle. Kokeilujaksot työpaikoilla kestivät muutamasta päivästä kuuteen kuukauteen. Toteutuneiden työkokeilujaksojen jälkeen osa työnhakijoista työllistyi kyseiseen työpaikkaan tai sopi oppisopimuskoulutuksen aloittamisesta työnantajan kanssa. (Paukkeri-Reyes 2013.)

### 3 Väilyömarkkinat

#### 3.1 Siirtymien työmarkkinat

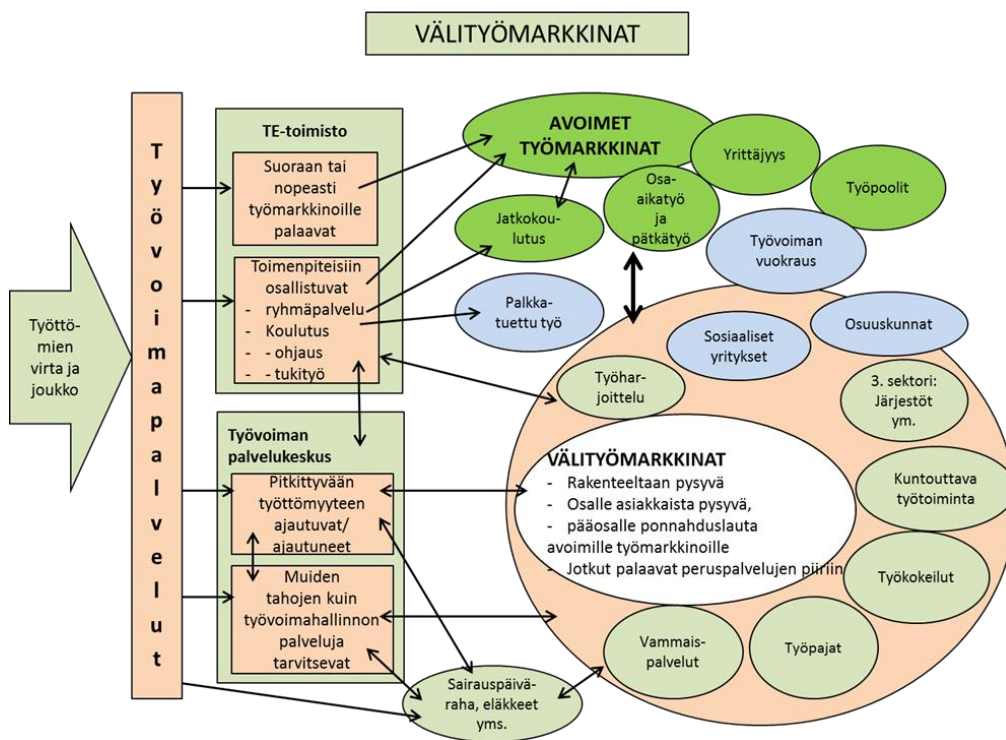
Väilyömarkkinat on vielä varsin uusi termi. Euroopan Unionin toimenpide-ohjelmissa (ESR) käsite väilyömarkkinat ja siihen kuuluva toiminta alkoi näkyä vuonna 2007 alkaneella ohjelmakaudella. Jo paljon aiemmin on kuitenkin yhteiskuntatieteellisesti painotunut tarkastelu ja käsitteellistäminen koskenut siirtymä työmarkkinoita, jotka ovat tematiikaltaan varsin lähellä väilyömarkkinoita. Suomessa Suikkanen on alkanut puhua työmarkkina-asemien siirtymistä ensimmäisen kerran vuonna 1996 pohjaten Günther Schmidin Saksassa aloittamaan keskusteluun siirtymien työmarkkinoista (Transitional Labour Markets) vuonna 1993. (Suikkanen 2008: 1.)

Suikkasen (2008:1) mukaan siirtymien työmarkkinat tarkoittavat työmarkkinoiden muu-  
tosta, uudenlaisia työmarkkinallisia riskejä ja yksilöiden siirtymiä työn sekä erilaisten elämäntilanteiden välillä. Siirtymien työmarkkinoiden taustalla vaikuttaa työmarkkinoiden uudentyyppinen dynamiikka (perustana joustavuuden kasvu), teknologisten muutosten nopeus, ammattitaidon ja osaamisen nopeutuva vanheneminen, elinikäinen oppiminen ja hyvinvointivalttiollisten mahdollisuuksien hyödyntäminen yksilöiden arjen käytännöissä (Suikkanen 2008: 1). Siirtymien työmarkkinoiden keskeinen haaste on epätasapaino integroivien, ylläpitävien ja syrjäyttävien siirtymien välillä. Monet ihmiset joutuvat syrjäyttäviin siirtymiin, erityisesti matalan taitotason työssä tai epävakaisissa epätyypillisissä työsuhteissa, kuten yksinyrittäjyys, tilapäinen työsuhde tai osa-aikatyö. (Räisänen – Schmid 2008: 11.)

Suikkanen (2008: 12) korostaa siirtymätyömarkkina-ajattelun lähtökohtana olevan työmarkkinoiden kehittäminen ja kysymys siitä, miten tulisi rakentaa uusia institutionaalisia järjestelyjä, joilla yksilöille mahdollistetaan sosiaalisesti ja ammatillisesti turvalliset siirtymät. Suomalaisessa ajattelutavassa hän näkee ongelmallisena, että suomalainen hallinnollinen väilyömarkkina-ajattelu on työvoimapolitiikasta lähtevää palvelujen kehittämisajattelua suhteessa ongelmaksiin työmarkkinakansalaisiin, kun siirtymätyömarkkina-ajattelun tulisi olla mahdollisuuksia järjestävää, elämänsä dynamiikkaa ja sen siirtymiä tukevaa.

### 3.2 Välityömarkkinoiden rakentuminen Suomessa

Tupo 2 työryhmän (2006: 30) mukaan välityömarkkinoilla (kuviot) tarjotaan tuettuja työ- ja aktivointipaikkoja henkilöille, joiden työttömyys johtuu ensisijassa työvoiman kysynnän vähäisyydestä, sen kohdentumisesta ja pitkäkestoisen työttömyyden aiheuttamista ongelmista. Välityömarkkinoiden pääasiallinen kohderyhmä ovat työmarkkinoilta syrjäytyneet henkilöt, joiden motivaatio, toimintakyky ja sosiaalinen selviytyminen ovat heikentyneet pitkäaikaisen työttömyyden seurauksena. Työttömyyden keskeinen tunnusmerkki on usein vanhentunut tai puutteellinen koulutus työmarkkinoiden tarpeisiin nähden. Kohderyhmään kuuluvilla henkilöillä voi olla myös elämänhallinnan vaikeuksia, lieviä mielenterveyden ongelmia tai taipumusta päihteiden liikkäyttöön, mutta ne eivät ole pääasiallisena syynä työttömyyteen. Välityömarkkinoilla voidaan parantaa henkilön työkykyä ja osaamista, jotta siirtyminen avoimille työmarkkinoille olisi mahdollista. Osalle työnhakijoista välityömarkkinat tarjoavat pysyväisluonteisen työmahdollisuuden. (Tupo 2 -työryhmän mietintö 2006: 30).



Kuvio 1. Välityömarkkinat mukailtu Tupo 2 -työryhmän esityksen mukaan (Tupo 2 -työryhmän mietintö 2006: Liite 3).

Jolkkonen ja Roivas (2008: 14) kuvaavat välityömarkkinoita terminä, jonka määrittely perustuu pitkittyvän työttömyyden hoidon hallinnollisiin ja poliittisiin tavoitteisiin ja pitkä-

aikaistyöttömyyden katkaisemiseen sekä vähentämiseen erilaisten kehittämissuunnitelmien avulla. Välityömarkkinoiden toimintaidean lähtökohtana ovat aktiiviset työvoimapolitiittiset toimenpiteet, mutta välityömarkkinoiden kehittämistavoitteet painottavat työhallinnon yhteistyötä kuntien, yritysten ja kolmannen sektorin kanssa sekä sosiaalitalouden, erityisesti sosiaalisen työllistämisen organisaatioiden, kehittämistä. (Jolkkonen - Roivas 2008: 14.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2011) mukaan välityömarkkinoilla on tarkoituksena tarjota työskentelymahdollisuuksia henkilöille, joilla on eri syistä vaikeuksia sijoittua työhön avoimille työmarkkinoille. Avoimilla työmarkkinoilla palkkauskustannuksiin ei käytetä yhteiskunnan taloudellista tukea, toisin kuin välityömarkkinoilla. Välityömarkkinoilla tarjotaan aktiivisen työvoima- ja sosiaalipolitiikan työmahdollisuuksien lisäksi työhön sijoittumista edistäviä ja työssä selviytymistä tukevia palveluja. Välityömarkkinoiden mahdollistamisella pyritään vaikuttamaan työmarkkinoilla heikommassa asemassa olevien työllistymisen tukemiseen ja työllistymiskynnysten alentamiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

### 3.3 Tavoitteena ratkaista työllistymisen esteitä

Välityömarkkinoiden syntyminen ja niiden tarve lähtee pitkälti siitä, että henkilön työllistymiseen voi liittyä esteitä tai haasteita. Kaikkien ei ole helppo tai ylipäänsä mahdollista työllistyä avoimille työmarkkinoille. Parpo (2007) on kerännyt tietoa pitkäaikaistyöttömien työllistymisen esteistä puhuttaessa avoimille työmarkkinoille työllistymisestä. Erilaiset toimeentuloturvan saamisesta aiheutuvat kannustinloukut, terveyden tilasta johtuva heikentynyt toimintakyky, korkea ikä, koulutustason alhaisuus sekä hankitun koulutuksen ja työvoiman kysynnän kohtaamisen ongelmat voivat vaikuttaa henkilöiden työllistymiseen. Yleisesti erilaiset työllistymisen esteet voivat kasaantua ja näin aiheuttaa haasteita työllistymiselle. (Parpo 2007: 45, 48, 51, 53, 57.)

Työllistymisen esteissä on kyse yksilöllisistä tekijöistä, joiden vaikutukset työttömän selviytymiseen ja kyvykkyyteen toimia työmarkkinoilla vaihtelevat. Huonoimmassa tapauksessa työttömyyteen liittyy pysyvätkö syrjäytyminen työmarkkinoilta. Tämän kaltaisissa tilanteissa työttömyydestä on voinut muodostua elämäntapa ja olotila, johon henkilö on sopeutunut. Työllistymisen esteet vaikuttavat vähemmän, mikäli työttömällä ei ole elämänhallinnan ongelmia ja jos työtön toimii aktiivisesti ja itse pyrkii omatoimisesti työllistymään. (Parpo 2007: 61.)

Terävä, Virtanen, Uusikylä ja Köppä (2011) ovat selvittäneet rakennetyöttömien yhden ryhmän, vaikeasti työllistyvien henkilöiden, työttömyyden pitkittymiseen liittyviä tekijöitä. Vaikeasti työllistyvät henkilöt näkivät oman työttömyytensä syiksi ikäänsä, terveydentilaansa, omaan motivaatioon tai työnhakukäyttäytymiseen sekä yleiseen työmarkkinatilanteeseen (alueellinen työttömyys ja työelämän muutokset) liittyviä tekijöitä. Vastaajat näkivät ammatillisen osaamisen tai työkokemuksen puutteen vaikuttavan työllistymiseen ja toisaalta perhesyiden, kuten yksinhuoltajuus tai omaishoito, nähtiin olevan työttömyyden pitkittymisen taustalla. (Terävä ym. 2011: 37–38.)

Työnantajien asenteet voivat vaikuttaa työllistymiseen, kun puhutaan heikoimmassa työmarkkina-asemassa olevista henkilöistä, esimerkkinä osatyökykyiset, vajaakuntoiset tai vammaiset työnhakijat. Ala-Kauhaluoma ja Härkääpää (2006) ovat selvittäneet työllistävääkö yksityisen palvelualan yritykset työnhakijoita heikoimmassa työmarkkina-asemassa olevien ryhmistä ja millaisia kokemuksia työnantajilla on työllistämistä. Tutkimuksessa oli mukana 2 189 yksityisen palvelualan yritystä. Taustaltaan heikoimmassa työmarkkina-asemassa olevia työntekijöitä työskenteli noin joka kolmannessa yrityksessä. Työnantajat olivat työllistäneet heikoimmassa työmarkkina-asemassa olevien ryhmästä eniten vailla ammattikoulutusta olevia nuoria (44 %). Vajaakuntoisia ja vammaisia työnhakijoita oli työllistetty kaikkein vähiten (2-4 %). Työnantajien asenne vajaakuntoisten tai vammaisen henkilön työllistämistä kohtaan näkyy siinä, miten he arvioivat työllistämisen vaikutusta yrityskuvaan tai työyhteisöön. Suuri osa työnantajista katsoi, että edellä mainituista ryhmistä rekrytointi voisi vaikuttaa kielteisesti yrityskuvaan tai työyhteisöön. (Ala-Kauhaluoma – Härkääpää 2006: 41, 51–53.) Edellä mainittujen esteiden ja haasteiden vuoksi osan työttömistä työnhakijoista on vaikeaa työllistyä avoimille työmarkkinoille ilman tukea ja he tarvitsevat välityömarkkinoiden tarjoamia palveluja sekä mahdollisuuksia oman työllistymisensä edistämiseksi.

## 4 Työkyky

Työkykyä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Työkyvylle ei kuitenkaan ole helppo löytää yhtenäistä, eri tarkoituksiin soveltuvaa ja eri käyttäjäryhmien hyväksymää yhteistä määritelmää. (Härkäpää – Järvikoski 2011:114.) Moderni käsitys työkyvystä korostaa käsitteen monipuolisuutta ja sen sidoksia työhön ja työyhteisöön. (Ilmarinen – Lähteenmäki – Huuhtanen 2003: 69.) Työkyvyn käsitteellä on yhteiskunnallisesta näkökulmasta katsottuna kahdenlainen rooli: sitä käytetään sekä työkyvyn arvioinnin että työkyvyn edistämisen kontekstissa. Määriteltäessä oikeutta sairausvakuutus-, eläke- ja kuntoutusetuuksiin, työkyvyn ja sen heikkenemisen arviointi on keskeistä. Toisaalta terveydenhuollossa, erityisesti työterveyshuollossa sekä kuntoutustoiminnassa, painottuu myös työkyvyn edistäminen, työssä jaksaminen ja yksilön selviytymisen tukeminen. (Gould – Ilmarinen – Järvikoski – Järvisalo 2006: 26.)

### 4.1 Työkyvyn heikentyminen

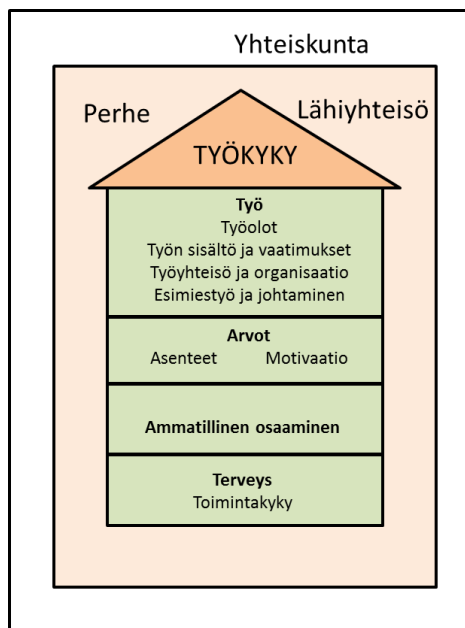
Työkyvyn heikentymisen tai menetyksen osoittajina on yleisesti pidetty joko työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä tai koetussa tai arvioidussa työkyvyssä tapahtuneita muutoksia. Yksilön fyysiseen kuntoon tai toimintakykyyn vaikuttavilla tekijöillä on selvä merkitys työkyvyn säilymisen kannalta ja niiden vajeet lisäävät työkyvyttömyyden riskiä. Erilaiset kuormittuneisuutta ja rasittuneisuutta heijastavat oireet sekä spesifit sairausoireet ovat yhteydessä työkyvyn heikkenemiseen. Näihin kiinnitetään ensimmäisenä huomiota työkyvyn arvioinnissa, koska eläkelainsäädännön mukaisessa työkyvyttömyyden määrittelyssä sairaudella, vialla tai vammalla on keskeinen asema. (Härkäpää – Järvikoski 2011: 120.)

Työn fyysinen raskaus ja työympäristön haittatekijät ennakoivat työkyvyn alenemista ja näin ollen työkyvyttömyyttä. Lisäksi monet työn psykososiaaliset ominaisuudet, kuten työn organisointiin ja työn tarjoamiin mahdollisuuksiin liittyvät tekijät ennakoivat tulevaa työkykyä ja sen heikkenemistä. Työn hallintakokemuksilla on merkitystä yksilön työkyvyn säilymisen kannalta. Yksilön kokemat työkyvyn ongelmat ovat yksiä tärkeimpiä tulevaa työkyvyttömyyttä ennakoivia tekijöitä. Ihmisen omalla käsityksellä mahdollisuksistaan jatkaa työssä on varsin keskeinen merkitys työssä jatkamisen tai sitä vastoin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen kannalta. Ihmisellä itsellään on usein myös

selkeä käsitys siitä, millaisilla edellytyksillä hän voisi vielä jatkaa työelämässä. Uupumuksen ja psyykkisen rasittuneisuuden haittaavuus työssä ja niiden merkitys työkyvyttömyyden aiheuttajina ovat kasvaneet. Työntekijän psyykkinen rasittuneisuus ja työuupumus liittyvät sairauslomiin sekä työkyvyn pysyvään alenemiseen ja työkyvyttömyyteen sekä psyykkisissä sairauksissa että esimerkiksi tuki- liikuntaelinten sairauksissa. (Härkäpää – Järvikoski 2011: 120, 122–123.)

#### 4.2 Kokonaisvaltainen työkykymalli

Kokonaisvaltaisessa työkykymallissa työkyky ymmärretään moniulotteisena ja kokonaisvaltaisena ilmiönä, johon vaikuttavat monenlaiset yksilön toimintaan ja hänen ympäristöönsä liittyvät tekijät. (Härkäpää – Järvikoski 2011: 117.) Työkykytalon (kuviokuva 2) mallin mukaan työkyky rakentuu terveydestä ja toimintakyvystä, osaamisesta, arvoista ja asenteista sekä työympäristöstä, työyhteisöstä ja työn sisällöstä.



Kuvio 2. Työkykytalo kokoaa työkyvyn ulottuvuudet saman katon alle. (Ilmarinen ym. 2003: 70.)

Työ on mallissa olennainen osa yksilön työkykyä arvioitaessa. Työkykytalon perustan luovat terveys ja toimintakyky (fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky) ja niiden päälle koko talo rakennetaan. Seuraavaksi tulee ammatillinen osaaminen, joka edellyttää elinikäistä oppimista sekä tietojen ja taitojen päivittämistä. Arvot ja asenteet



ohjaavat yksilön toimintaa sekä työssä että sen ulkopuolella. Motivaatio on tärkeä osa ihmisen voimavaroja, joille työkyky rakentuu. (Ilmarinen ym. 2003: 69.)

Työn kerros on talossa ylimpänä ja sen tarkoitus kuvata sitä, että alemmista kerroksista saadaan edellytykset työssä suoriutumiseksi. Alempien kerrosten (yksilön voimavarojen) tulee kestää ylimmän kerroksen paino, jotta talo ei romahda. Mitä raskaammaksi jatkuvassa muutoksessa oleva työ tulee, sitä suuremmat vaatimukset kasaantuvat yksilön harteille. Tasapaino ja oikeat mittasuhteet työkerroksen ja yksilön voimavarakerrosten välillä ovat hyvän ja kestäväen työkyvyn perusta. Työkyky asettuu katoksi talon päälle ja kokoaa näin allensa monta tekijää, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa. (Ilmarinen ym. 2003: 69–70.)

#### 4.3 Moniulotteinen työkykymalli

Moniulotteisessa työkykymallissa työkykyä kuvataan työssä jaksamisen, työn hallinnan ja sosiaalisen osallisuuden eli työyhteisöön osallistumisen pohjalta. Mallissa tarkastellaan yksilön henkilökohtaisia voimavaroja oman työn ominaisuuksien lisäksi myös suhteessa työorganisaation toimintaan ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Yksilön henkilökohtaiselta tasolta katsottuna eri ulottuvuudet merkitsevät fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä, erilaisia ammatillisia valmiuksia sekä yleisiä sosiaalisia ja työelämätaitoja. (Härkäpää – Järvikoski 2011: 119.)

Yksilön työkykyisyyden realisoituminen riippuu siitä tehtävästä, jossa hän käyttää työpanostaan, ja siitä toimintaympäristöstä, joka luo kehykset työnteolle, esimerkiksi työnjaolliset ratkaisut, työroolit, työnteon välineet ja yhteistyön muodot. Työkyvyn kolme ulottuvuutta – jaksaminen, hallinta ja osallisuus – ovat moniulotteisen mallin mukaan vuorovaikutussuhteessa keskenään. Moniulotteiset ja kokonaisvaltaiset työkykymallit tarjoavat varhaiskuntoutuksen ja työkykyä ylläpitävän toiminnan keinoiksi koko työyhteisöön, työoloihin, työprosessin organisointiin ja työn tekemisen tapoihin kohdistuvia toimenpiteitä, jolloin johtaminen ja esimiestyö ovat tärkeässä roolissa työkyvyn kehittämisessä. (Härkäpää – Järvikoski 2011: 120.)

#### 4.4 Työkykyä ja työttömyyttä kuvaavien käsitteiden määrittelyä

Erilaisia henkilön työkykyä tai työllistymisen esteitä kuvaavia käsitteitä on olemassa useita. Käsitteillä voidaan kuvata esimerkiksi jäljellä olevaa työkykyä tai työkyvyn vajetta. Niissä voidaan keskittyä vain työkykyyn tai ottaa kantaa yleisimmin henkilön terveydentilaan tai työmarkkina-asemaan. Käytössä olevia käsitteitä henkilöistä, joiden työkyky on jollain tapaa rajoittunut, ovat esimerkiksi osatyökykyinen, osatyökyvytön ja vajaa-kuntoinen. Voidaan puhua myös henkilöstä, jolla on haitta, vamma tai sairaus, joka vaikeuttaa työllistymistä. Kun kuvataan yleisemmin henkilön työllistymisen haasteita liittyen esimerkiksi hänen elämäntilanteeseensa tai viitaten johonkin sellaiseen tekijään, jolle ei ole lääketieteellistä nimikettä voidaan puhua vaikeassa tai heikommassa työmarkkina-asemassa olevasta henkilöstä.

Käsitteiden moninaisuus ja osittainen hajanaisuus puhuttaessa työkyvystä ja sen vaikutuksista työllistymiseen tai työttömyyteen voi osin johtua siitä, että työkyvylle ei ole helposti löydettävissä yhtenäistä määritelmää, joka olisi yksimielisesti eri toimijoiden, kuten terveydenhuollon, työterveyshuollon, eläkelaitoksien, kuntoutuslaitoksien, työntekijöiden, työnantajien, tutkijoiden ja lainsäätäjien hyväksymä. Yksi asiaan vaikuttava tekijä on, että työkyky ei sijoitu millekään tietylle tieteenalalle, joka voisi antaa sille yksiselitteisen määritelmän. Työkyvyn käsite on lisäksi muuttunut ajan ja etenevän tutkimuksen myötä. Lisääntyneen tutkimuksen myötä kuva työkyvystä on muodostunut moniulotteisemmaksi ja monipuolisemmaksi. (Gould ym. 2006: 19.)

Työkykyä määriteltäessä työkykyyn liitetään yksilötasolla esimerkiksi ammatilliset valmiudet, stressinsietokyky, persoonallisuus, hallinnan tunne, työssä jaksaminen, työhyvinvointi, työn merkitys ja arvomaailma sekä työllistymiskyky. Kun asiaa katsotaan työelämän näkökulmasta, työkykyyn yhdistetään työn organisointi ja työnjako, organisatiomuutokset, työyhteisö, työkuormituksen selvittäminen, töiden sujuvuus, kiire, työn hallinta ja kehitysmahdollisuudet työssä. Henkilön työkyvyn edellytyksiä voidaan luoda työ-, koulutus-, eläke- ja sosiaalipoliittisilla ratkaisuilla. Tärkeä huomio on, että työkyky ei ole vain yksilön ominaisuus vaan yksilön, hänen työnsä sekä ympäristön yhteinen ominaisuus. Henkilön työttömyydestä puhuttaessa on hyvä huomioida, että pitkään jatkunut työttömyys tai rikkonainen työhistoria ja heikentynyt työkyky voivat pahimmillaan vahvistaa toinen toisiaan. (Gould ym. 2006: 19–20, Järvikoski ym. 2006: 225.)

#### 4.4.1 Osatyökykyinen ja vajaakuntainen

Henkilön heikentyneestä työkyvystä puhuttaessa käsitteet osatyökykyisyys ja osatyökyvyttömyys tarkoittavat melkein samaa asiaa. Ensin mainittu korostaa jäljellä olevaa työkykyä ja on sen takia haluttu ottaa yleiseen käyttöön. Osatyökykyisyys ja vajaakuntoisuus asettuvat myös lähelle toisiaan. (Lehto 2011: 11.) Aikaisemmin työvoimapolitiikassa on käytetty käsitettä vajaakuntainen, koska sen määritelmä löytyi julkisesta työvoimapolvelusta annetusta laista. Siinä käsitteellä vajaakuntainen on tarkoitettu henkilöasiakasta, jonka mahdollisuudet saada sopivaa työtä, säilyttää työ tai edetä työssä ovat huomattavasti vähentyneet asianmukaisesti todetun vamman, sairauden tai vajaavuuden takia (Laki julkisesta työvoimapolvelusta 1295/2002 § 7). Tällä hetkellä voimassa olevan (1.1.2013 alkaen) lain nimi on laki julkisesta työvoima- ja yrityspolvelusta (916/2012). Uudesta laista vajaakuntoisuuden käsitettä ei enää löydy vaan puhutaan henkilöstä, jonka vamma tai sairaus vaikeuttaa työllistymistä. (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspolvelusta 916/2012 § 5.)

Marniemen, Pekkalan, Sariolan ja Ylipaavalniemen (2005: 12) mukaan vajaakuntoisilla henkilöillä tarkoitetaan muiden kuin terveydellisten syiden, esimerkiksi päihdeongelma tai työ- ja toimintakyvyn alentuminen sosiaalisista syistä, takia vajaakuntoisiksi luokiteltavissa olevia henkilöitä. Harju ym. (2011) ovat selvittäneet työ- ja elinkeinotoimistojen virkailijoiden näkemyksiä vajaakuntainen -käsitteen soveltuvuudesta heidän työskentelelynsä suhteessa sen kohteena olevalle asiakasryhmälle. Vastaaajien mielestä käytössä oleva vajaakuntainen käsite ei ole soveltuvin nimitys sen kohteena olevalle asiakasryhmälle. TE-toimistojen virkailijat ehdottivat vajaakuntainen -käsitteen tilalle osatyökykyinen -käsitettä. Vajaakuntoisuus -käsitettä kritisoitiin muun muassa sen takia, että vajaakuntoisuus liitetään usein kansankielessä vajaaälyisyyteen. Käsitteen käyttö voi siis olla asiakkaiden kohdalla erittäin leimaavaa. Osatyökykyinen -käsite ei myöskään ole täysin ongelmaton. Virkailijat nostivat esiin, että on vaikeaa selittää asiakkaalle, että osatyökykyisenä hänen pitäisi kuitenkin tehdä kokoaikatyötä. Käsitteen tekee ongelmalliseksi myös se, että monet vajaakuntoiset henkilöt eivät ole osatyökykyisiä vaan täysin työkykyisiä. (Harju ym. 2011: 26.)

Vuorelan (2008: 32) mukaan osatyökykyinen voidaan nähdä henkilönä, jolla on käytössä osa työkyvystään ja myös halu tämän kyvyn käyttämiseen. Osatyökykyinen -käsitteen käytössä on huomioitava erikseen tilanteet, joissa sairaus tai vamma rajoittaa henkilön työnhakua mutta ei välttämättä tarkoita osatyökykyisyyttä. (Vuorela 2008: 32–

33.) Tässä opinnäytetyössä käsitteellä osatyökykyinen tarkoitetaan henkilöä, jonka työkyky on osittain heikentynyt vamman tai sairauden vuoksi. Käsitettä käytetään myös vastaamaan aikaisemmin työvoimapolitiikassa käytettyä käsitettä vajaakuntoinen.

#### 4.4.2 Vaikeasti työllistyvä ja heikommassa työmarkkina-asemassa oleva

Terävä ym. (2011: 5) tarkoittavat käsitteellä vaikeasti työllistyvät työnhakija, työtöntä työnhakijaa, joka on saanut työmarkkinatukea työttömyytensä perusteella vähintään 500 päivältä tai 500 päivää työttömyyspäivärahaa. Tutkimuksen avulla on pyritty löytämään tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet kyseessä olevien henkilöiden työttömyyden pitkittymiseen ja työmarkkinoille kiinnittymiseen vaikeuksiin. Työttömyyden pitkittymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat olleet muun muassa ikä (vanhemmat ikäryhmät), asuinalueen korkea työttömyys, alhainen koulutustaso, osaamisvaje, oppimisvaikeudet, elämäntilanteeseen liittyvät esteet (päihteiden käyttö, velkaongelmat, tai harmaassa taloudessa työskentely), sosiaaliset ja terveydelliset rajoitteet, heikko motivaatio, kotoutumisongelmat ja kielitaidon puute sekä ennakoasenteet. (Terävä ym. 2011: 30–38.)

Ala-Kauhaluoma ja Härkäpää (2006: 3-4) tarkoittavat käsitteellä heikommassa työmarkkina-asemassa oleva, työttöminä työnhakijoina olevia henkilöitä, joiden työmarkkina-asema voidaan tietyn ryhmäjäsenyyden perusteella luokitella keskimääräistä huonommaksi. Näihin ryhmiin tutkimuksessa luettiin fyysisesti tai psyykkisesti vajaakuntoiset ja vammaiset, pitkäaikaistyöttömät, ammattikouluttamattomat nuoret, kehitysvammaiset henkilöt ja maahanmuuttajat (Ala-Kauhaluoma – Härkäpää 2006: 3-4). Marniemi ym. (2005: 12) määrittävät muuten heikossa työmarkkina-asemassa oleviin henkilöt, joilla on vaikeuksia työllistyä ilman tukea koulutukseen ja/tai työkokemukseen liittyvien puutteiden, asenneongelmien, velka- yms. ongelmien tai heikon kielitaidon vuoksi. (Marniemi ym. 2005: 12.) Tässä opinnäytetyössä käsitteillä vaikeassa tai heikommassa työmarkkina-asemassa oleva tarkoitetaan henkilöä, jonka työllistymistä vaikeuttaa jokin sellainen tekijä, jolle ei löydy lääketieteellistä nimitystä.

## 5 Osatyökykyisen henkilön työllistymistä edistävät palvelut

Työelämään haluaville henkilöille on tarjolla erilaisia palveluvaihtoehtoja, joiden avulla he voivat parantaa omia työllistymismahdollisuuksiaan. Erilaisissa elämäntilanteissa olevat henkilöt voivat tarvita erilaista tukea työllistymiseensä. Työtön työnhakija, kuntoutustuki asiakas ja työkyvyttömyyseläkkeellä oleva henkilö voivat kaikki saada erilaisia palveluja, jotka tukevat työelämään pääsemistä. Joissakin tilanteissa henkilö voi olla myös useammassa työllistymistä tukevassa palvelussa samanaikaisesti.

### 5.1 Työ- ja elinkeinopalvelut

Vuoden 2013 alusta julkiset työvoima- ja yrityspalvelut uudistuivat. Samalla laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta uudistui ja uusi laki tuli voimaan 1.1.2013. Uudistuksen myötä työ- ja elinkeinotoimistojen palvelut saivat uuden nimen: työ- ja elinkeinopalvelut. TE-palvelut sisältävät laajan palvelutarjonnan, jota ovat työ- ja elinkeinotoimistojen lisäksi järjestämässä muutkin toimijat, kuten kunnat, oppilaitokset, seudulliset yrityspalvelut ja työvoiman palvelukeskukset. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2013a.) Tällä hetkellä työnhakijan on mahdollista saada erilaisia palveluja työ- ja elinkeinotoimistoista riippuen työnhakijan palvelun tarpeesta.

Työ- ja elinkeinotoimistoissa on tehty muiden uudistusten myötä uusi asiakassegmentointi. Sen tavoitteena on luoda nykyistä parempi pohja julkisten työvoimapalveluiden tuottamiselle sekä kehittämislle. Uudistuksella halutaan kohdentaa käytössä olevat resurssit optimaalisesti. Segmentoinnin lähtökohtana ovat asiakkaan palvelutarpeet ja niiden avulla pyritään kehittämään ja kohdentamaan palveluvalikoimaa selkeäksi kokonaisuudeksi. Palvelujen organisoinnissa kiinnitetään huomiota eri asiakassegmenttien erilaisiin asiointitarpeisiin. Uudistuksen myötä asiakkaat ryhmitellään palvelutarpeen mukaan kolmeen pääsegmenttiin. Erilaisten erityisryhmien tarpeet huomioidaan palvelutarjonnan ja palvelumallien kehittämisen kautta, esimerkiksi nuoret, maahanmuuttajat tai jollakin tavalla osatyökykyiset asiakkaat voivat tilanteestaan riippuen kuulua mihin tahansa kolmesta pääsegmentistä. (Harju ym. 2011: 14–15.)

Ensimmäinen segmentti on tarkoitettu suoraan työmarkkinoille suuntaaville asiakkaille. Heidän ammattitaito, osaaminen ja/tai työkokemus tarjoavat edellytykset sijoittua suo-

raan avoimille työmarkkinoille. Työmarkkinoilla on parhaillaan tai on ainakin odotettavissa näiden asiakkaiden osaamista vastaavia työmahdollisuuksia. Toiseen segmenttiin kuuluu osaamisen kehittämisen kautta työmarkkinoille suuntaavat asiakkaat. Heidän kohdallaan työllistyminen avoimille työmarkkinoille edellyttää osaamisen ja työkyvyn arviointia, ammatillisten valmiuksien parantamista, urasuunnittelua, koulutusta tai ammatillista kuntoutusta. Kolmanteen segmenttiin kuuluvat työmarkkinoille kuntoutuvat asiakkaat. Heidän työllistymisen tukemiseen eivät riitä pelkästään julkisten työvoimapalveluiden ratkaisut, vaan niiden lisäksi asiakkaat tarvitsevat moniammatillista yhteistyötä ja palvelua. Kohderyhmään kuuluvien asiakkaiden työllistymisen haasteet ovat ensisijaisesti muita kuin avointen työpaikkojen ja osaamisen puutteista johtuvia. Heillä voi olla työllistymiseen vaikuttavia erilaisia rajoitteita niin työ- ja toimintakyvyn kuin yleisen elämönhallinnan osa-alueilla. (Harju ym. 2011: 15.)

Asiakaskohtaisesti oikea segmentti ja sitä kautta palvelumalli varmistetaan yhtenäisen alkukartoituksen kautta siinä vaiheessa, kun asiakas tulee asioimaan ensimmäistä kertaa työ- ja elinkeinotoimistoon. Alkukartoituksen tavoitteena on nopeasti ja mahdollisimman tehokkaasti tunnistaa ja määritellä asiakkaalle sopiva segmentti, jonka palvelut parhaiten vastaavat asiakkaan tilanteeseen sekä tarpeisiin. Tämän jälkeen käynnistetään asiakkaan palveluprosessi. (Harju ym. 2011: 16.) Tällä hetkellä konkreettisia työllistymistä edistäviä palveluja työ- ja elinkeinotoimistojen tarjoamina vaihtoehtoina ovat esimerkiksi työkokeilu, työvoimakoulutus, työhönvalmennus ja työnantajalle suunnatut palkkatuki tai työolosuhteiden järjestelytuki (Työ- ja elinkeinotoimisto 2013b ja 2013c).

## 5.2 Ammatillinen kuntoutus

Ihminen kiinnittyy sosiaaliseen elämään hyvin usein juuri työn kautta. Työn merkitys voi olla kuntoutujalle taloudellinen, sosiaalinen ja psyykinen. (Ihalainen - Kettunen – Kähäri-Wiik – Vuori-Kemilä 2009: 215.) Ammatillisen kuntoutuksen toimenpiteet kohdistuvat yleensä työikäisiin henkilöihin, joiden riski syrjäytyä työmarkkinoilta työkyvyttömyyseläkkeelle tai pitkäaikaistyöttömyyteen on sairauden tai työkyvyn alenemisen uhan takia tavallista suurempi. Ammatillisen kuntoutuksen toimenpiteillä pyritään estämään syrjäytymistä ja varmistamaan työntekijän integroituminen työelämään. Toimenpiteiden tarkoituksena on myös taata työntekijän mahdollisuus taloudelliseen toimeentuloon omien taitojensa ja kykyjensä suhteessa. (Härkääpää – Järvikoski 2011: 215.)

Ammatillisen kuntoutuksen tavoitteena voivat olla joko työelämässä, tietyssä ammatissa tai työtehtävässä pysyminen tai ylipäättään henkilön työllistyminen. Kuntoutujan kannalta ammatillisen kuntoutumisen prosessimaiseen etenemiseen liittyy usein osia useista kuntoutuksen toiminta-alueista, erityisesti lääkinnällisestä ja sosiaalisesta kuntoutuksesta. Varsinaiset ammatillisen kuntoutuksen palvelut ovat kuitenkin yleensä työvoimapalveluja, joiden tavoitteena on edistää kuntoutujan työllistymistä ja työmarkkinoilla pysymistä. (Ihalainen ym. 2009: 215.)

Ammatillisessa kuntoutuksessa voidaan nähdä kaksi tavoitteellista toimintatapaa, strategiaa, jotka täydentävät toisiaan hyvin suunnitellussa toiminnassa. Ensinnä voidaan puhua työvoiman tarjontaan vaikuttavasta strategiasta, jolla pyritään vaikuttamaan ensisijaisesti kuntoutujan henkilökohtaiseen työllistävyyteen. Toisena puhutaan työvoiman kysyntään vaikuttavasta strategiasta, jolloin pyritään vaikuttamaan työmarkkinoihin ja ulkoisiin olosuhteisiin niin, että kuntoutujien työpanokseen kohdistuva kysyntä lisääntyy. (Härkäpää – Järvikoski 2011: 217.)

Ammatillisen kuntoutuksen palvelumuotoja ovat esimerkiksi ammatinvalinnanohjaus, työ- ja koulutuskokeilut, tuettu työ ja työhönvalmennus, ammatillinen koulutus ja uudelleen koulutus, työhön ja opiskeluun liittyvät apuvälineet sekä erilaiset vammaisten ja työrajoitteisten henkilöiden työllistämiskorvaukset. Ammatillisen kuntoutuksen järjestäjiä ovat työeläkelaitokset, vakuutusyhtiöt ja Kela. Kunnan puolesta voidaan järjestää kuntouttavaa työtoimintaa, jonka tarkoituksena on parantaa henkilön elämänhallintaa ja luoda edellytyksiä työllistymiselle. Toiminnan perusajatuksena on torjua syrjäytymistä aktivoimalla syrjäytymisvaarassa olevia henkilöitä mukaan työelämään. (Ihalainen ym. 2009: 215–217.) Laissa kuntouttavasta työtoiminnasta säädetään toimenpiteistä, joilla parannetaan pitkään jatkuneen työttömyyden perusteella työmarkkinatukea tai toimeentulotukea saavan henkilön edellytyksiä työllistyä avoimilla työmarkkinoilla sekä edistetään henkilön mahdollisuuksia osallistua koulutukseen ja työ- ja elinkeinoviranomaisen tarjoamaan julkiseen työvoimapalveluun (Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 189/2001 § 1).

### 5.3 Tuettu työllistyminen

Varsinainen tuetun työllistymisen toimintamalli on peräisin Yhdysvalloista ja se on kehitetty 1980-luvulla parantamaan alun perin vaikeasti vammaisten henkilöiden työllistymismahdollisuuksia. Alkujaan siis melko suppealle kohderyhmälle suunniteltu toimin-

tamalli on myöhemmin laajentunut sekä kohderyhmänsä että sisältönsä puolesta. Tuetun työllistämisen malli kehitettiin vastaukseksi perinteiseen ammatilliseen kuntoutukseen kohdistuneeseen kritiikkiin. (Härkäpää - Järvikoski 2011: 225.)

Tuetun työllistymisen lähtökohtana on, että työllistyjälle yritetään antaa mahdollisuus kehittää taitojaan ja valmiuksiaan työssä ollessaan ja työtehtävien avulla. Työllistyminen pyritään kohdentamaan ensisijaisesti normaaleihin avointen työmarkkinoiden työpaikkoihin, jolloin työntekijä solmii tavanomaisen työsopimuksen työnantajan kanssa ja työnantaja maksaa työntekijälle hänen työpanoksensa mukaisen palkan. Sopivan työpaikan etsiminen ja työtehtävien räätälöinti työllistyjän tavoitteiden ja resurssien mukaisesti on prosessin keskiössä. Työllistyjän tukena ja apuna prosessissa voi olla ammatillisen kuntoutuksen ohjaaja tai työvalmentaja. Lähtökohtana ei ole työelämävalmiuksien kehittäminen mahdollista tulevaa työpaikkaa varten, vaan työllistyjän työelämävalmiuksien kehittäminen tietyssä työssä. Kehittymisen edellyttämä ohjaus ja tuki ovat tärkeitä ja paras ratkaisu on, että työntekijän tarvitsema tuki löytyy suoraan työpaikalta. Tällöin työvalmentaja tai ohjaaja toimii työpaikan ulkopuolisena yhteyshenkilönä, johon voidaan tarvittaessa ottaa yhteyttä. (Härkäpää - Järvikoski 2011: 226–227.)

Suomessa tuetun työllistymisen mallia alettiin kokeilla 1990-luvulla Euroopan unionin projektien yhteydessä. Mallia on kokeiltu mielenterveyskuntoutujien, fyysisesti osatyökykyisten, kehitysvammaisten, nuorten työttömien työnhakijoiden, pitkäaikaistyöttömien, maahanmuuttajien ja muuten vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien työnhakijoiden työllistymisen tukemisessa. Toiminnassa keskitytään etsimään työtä avoimilta työmarkkinoilta ja palvelu on avoin kaikille asiakkaille, joiden tavoitteena on työllistyä palkkatyöhön. Tuetun työllistymisen palvelussa asiakkaan omat valinnat ja toiveet ovat työvalmentajan työn keskiössä. Asiakkaalle tarjotaan yksilöllistä tukea, jonka kestoa ei ole rajattu. Tuetun työllistymisen työvalmennuksessa työvalmentajan tuki jatkuu niin kauan kun työllistynyt asiakas sitä tarvitsee eikä tuen tarvitse loppua työllistymiseen. (Härkäpää – Järvikoski 2011: 228–230.)

#### 5.4 Työ- ja työhönvalmennuspalvelut

Lampisen ja Pikkusaaren (2012: 10) mukaan työllistymistä voidaan tukea työvalmennuksen, työhönvalmennuksen sekä työhön valmennuksen kautta. Käsitteet ovat hyvin samankaltaisia ja niiden sisältämät työskentelymallit ovat myös hyvin lähellä toisiaan. Yleisesti ottaen näissä kaikissa on kyse työnhakijan työelämään valmentautumisesta ja



työhön sovittautumisesta. Oli käytössä sitten termi työ- tai työhönvalmennus yhteen tai erikseen kirjoitettuna, niin kaikilla käsitteillä pyritään kuvaamaan toimintaa, jonka tavoitteena on tukea, ohjata ja neuvoa työllistymisessään tukea tarvitsevaa henkilöä kohti työllistymisen päämäärää (Lampinen – Pikkusaari 2012: 13).

Lampisen ja Pikkusaaren (2012: 12) mukaan työvalmennus, työhönvalmennus ja työhön valmennus kuvaavat kaikki toimintaa ja palvelua, jossa työllistymiseensä syystä tai toisesta tukea tarvitsevaa ihmistä avustetaan valmistautumisessa ja siirtymisessä työelämään tai pysymään työssä muuttuneissa tilanteissa. Toiminnan yhteinen nimittäjä on siis henkilön työllistyminen. Toiminnasta käytettävien käsitteiden ja palvelunimikkeiden moninaisuus johtuu lainsäätäjien ja viranomaisten tarpeesta nimetä laissa ja ohjeissa kuvattua toimintaa, mutta myös eri palveluntuottajat määrittelevät tuottamiensa palveluiden toimenpiteiden nimiä eri tavoin. Samoin kuin palvelunjärjestäjät tekevät rahoittamalleen toiminnalle. (Lampinen – Pikkusaari 2012: 12.)

Yhtenäistä määritelmää työhönvalmennukselle on vaikea löytää, koska sitä sovelletaan erilaisissa tilanteissa ja erilaisin tavoittein. Työhönvalmennuksen tavoitteiksi voidaan määritellä esimerkiksi työpaikalla ja työssä tarvittavien ammatillisten taitojen hankkiminen yksilöllisen ohjelman avulla, työn oppiminen käytännössä, työkyvyn ja taitojen edistäminen, suoriutumisedellytysten parantaminen, elämänhallinnan parantuminen sekä työllistyminen avoimille työmarkkinoille. (Härkäpää – Harkko – Lehikoinen 2013: 10.) Ollikaisen (2008: 53) mukaan työhönvalmennuksella voidaan tarkoittaa melkein mitä tahansa vammaisille, osatyökykyisille ja pitkäaikaistyöttömille suunnattua toimintaa, jonka tavoitteet vaihtelevat hyvästä elämästä pysyvään työpaikkaan.

## 5.5 Työttömän sosiaaliturva

Työttömäksi joutuneen henkilön toimeentulo turvataan pääsääntöisesti työttömyysturvan perusteella (Hämäläinen 2009: 135). Työttömyysturvaa koskeva lainsäädäntö on kirjattu pääosin kahteen lakiin, työttömyysturvalakiin ja lakiin julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta. (Työttömyysturvalaki 1290/2002, Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012). Työttömäksi joutuneen henkilön toimeentuloa turvaavat pääsääntöisesti työttömyysturvalain mukainen työttömyyspäiväraha, työmarkkinatuki ja koulutuspäiväraha.

Työttömyyspäivärahaa maksetaan peruspäivärahana tai ansiopäivärahana. Peruspäiväraha turvaa työttömän henkilön vähimmäistoimeentuloa. ansiopäivärahan tarkoitus on säilyttää työttömän henkilön tulotaso kohtuullisena suhteessa työttömyyttä edeltäneeseen vakiintuneeseen tulotasoon. Päivärahaa voidaan maksaa enintään 500 työttömyyspäivältä. Työmarkkinatuki on ensi kertaa työmarkkinoille tuleville ja työttömyyspäivärahaa enimmäisajan saaneille työttömille henkilöille tarkoitettu tuki. Sillä turvataan toimeentuloa ja pyritään sen lisäksi parantamaan henkilön työmarkkinoille sijoittumista. Koulutuspäivärahan tarkoituksena on antaa pitkään työelämässä olleille, työttömäksi jääneille henkilöille mahdollisuus omaehtoiseen, ammatillisia valmiuksia edistävään koulutukseen työttömyysaikaista toimeentuloaan menettämättä. (Hämäläinen 2009: 135–136.)

Työttömyysturvalain perusteella työllistymistä edistäviin palveluihin osallistuvan työnhakijan toimeentulo turvataan työttömyyspäivärahalla tai työmarkkinatuella (Työttömyysturvalaki IV osa 1188/ 2009 § 1) Työllistymistä edistävä palvelu voi olla esimerkiksi työkokeilu työnantajalla. Työpaikkavalmentaja on tukenut omalla työpaikallaan työkokeilussa olevaa henkilöä. Työkokeilun aikana henkilö saa samaa etuutta kuin työttömänä ollessaan. Jos työkokeilusta on sovittu henkilön työllistymissuunnitelmassa tai sitä korvaavassa suunnitelmassa, voi työttömyysetuuden saada korotettuna. Korotusosan maksamisesta päättää työttömyysetuuden maksaja eli työttömyyskassa tai Kela. Korvaukseksi palvelusta aiheutuvista kustannuksista henkilö voi saada osallistumispäiviltä kulukorvausta. (TE-palvelut 2014.)

Työttömän työnhakijan työllistymisen tueksi on olemassa erilaisia työllistämistukia. Työllistämistuella tarkoitetaan työttömän työnhakijan työllistymisen edistämiseksi myönnettävää tukea, jota voidaan maksaa työnantajalle palkkauskustannuksiin (palkkatuki) tai henkilölle toimeentulon turvaamiseksi (starttiraha, osa-aikalisä ja työllistämistuki). Työllistämistuet maksetaan työllisyysmäärärahoista. (Hämäläinen 2009: 162.) Työllistämistukien avulla voidaan helpottaa työkokeilussa olevan henkilön työllistymistä työpaikalle kokeilujakson jälkeen, esimerkiksi työnantajalle maksettavan palkkatuen avulla.

## 6 Ohjaus ja perehdyttäminen työllistymisen tukena

Työpaikoilla tapahtuvassa työhöntulijan työelämään paluun tai pääsyn tukemisessa voidaan nähdä yhtäläisyyksiä ohjauksen ja perehdyttämisen kanssa. Työpaikkavalmentajan tehtävänkuva sisältää piirteitä edellä mainittujen toimintatapojen sisällöistä. Tehtävään kuuluu työkokeilu tai muun vastaavan ei työsuhteisen jakson aikana perehdyttää työkokeilija tai työpaikkaan työllistyvä henkilö työpaikan käytänteisiin sekä toimia tukihenkilönä arjen työssä (Paukkeri-Reyes 2013).

### 6.1 Ohjaus

Ohjaus on työmenetelmä, ammatillisen keskustelun muoto, jota sovelletaan monissa ammateissa. Ohjaus on aina ajan, huomion ja kunnioituksen antamista toiselle ihmiselle. Parhaimmillaan ohjaustyö on ohjaajan ja ohjattavan neuvottelua, jolloin se edistää keskustelun keinoin ohjattavan kykyä parantaa elämäänsä haluamallaan tavalla. Ohjausta ja neuvontaa ei enää nykypäivänä nähdä kaikkitietävänä asiantuntijuutena ja vähitellen on päästy eroon ajatuksesta, jonka mukaan ohjattava on ”ongelma” ja ohjaaja on ”ratkaisu”. Nykyään ohjaus nähdään yhteistyönä ja elämänsuunnittelun riskikysymysten ja eettisten kysymysten yhteisenä tarkasteluna ja arviointina. Ohjauksellisilla työtavoilla voidaan tukea ihmisten mahdollisuuksia sijoittaa ura- ja elämänsuunnittelu oman elämän osaksi ja toisaalta löytää oma paikkansa työelämässä sekä muilla elämän osa-alueilla. (Onnismaa 2011: 7, 15–16.)

Ojasen (2006: 12) mukaan ohjauksen tavoitteena on yksiselitteisesti ohjattavan ammattitaidon parantaminen. Työnantajan ja työntekijän kannalta ohjauksen tavoitteena voi olla parantaa kykyä työn ongelmien hallintaan ja oman työn positiivisen kehittämiseen. Ohjausprosessin tavoitteissa on yleisesti siirrytty koulutuksellisesta suoritus ja tietämisen tavoitteesta lähinnä ammatillisen kasvun, työssä selviytymisen ja oman työorganisaation kehittämisen suuntaan. Keskeisenä ohjauksen tavoitteena on auttaa työntekijää tunnistamaan itsensä, omat ajatuksensa ja tunteensa. Käymällä kriittisesti reflektoiden läpi kokemuksiaan ja tiedostamalla niitä uudella tasolla, voi työntekijä oppia löytämään vaihtoehtoisia, mielekkäitä uusia teitä ja ratkaisuja. (Ojanen 2006: 25, 27–28.)

Ohjaamisen perusehtona on ohjattavan kehittymistä ja kasvua helpottavan oppimisympäristön luominen. Yksilön henkilökohtaista kasvua ja muutosta ei voi kovin pitkälle suunnitella, voidaan vain luoda sille edellytyksiä. Ohjaajan tehtävä voidaan nähdä edellytysten luomiseksi sille, että ohjattavassa alkaa tapahtua jotakin, toisin sanoen kehitysprosessi käynnistyy. Onnistuneeseen ohjaukseen kuuluu ymmärryksen yhteinen jakaminen, kehittäminen, elaborointi ja uudelleen tutkiminen. Ohjaajan vaikutus on aina moniulotteista ja vaikutustekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään, sekä suhteessa aikaan ja ohjattavassa tapahtuvaan kehitykseen. (Ojanen 2006: 137–138.)

Ohjauksessa on tärkeää tutkia ja kehittää sellaisia menetelmiä, jotka palvelisivat ohjattavan tarpeita ja kehitysedellytyksiä. Oppimistapahtumaan vaikuttavat aina useat eri tekijät, joiden vaikutus on moniulotteista ja vaikutustekijät ovat myös vuorovaikutussuhteessa toisiinsa, sekä suhteessa, johon liittyy läheisesti aika ja kehitys. Oppimisympäristön rakentaminen on yksi keskeinen osatekijä oppimisen kokonaisuudessa. Ohjaajan velvollisuutena on luoda omalla asenteellaan turvalliset sisäiset ja ulkoiset puitteet ohjaukselle. (Ojanen 2006: 148–149.)

## 6.2 Sosiodynaaminen ohjaus

Peavyn (2006: 19–20) mukaan sosiodynaaminen ohjaus näyttäytyy oppimisprosessina, yhteisen konstruoinnin prosessina ja elämänsuunnittelun prosessina, joka on näköalojen laajentamista, valintojen tekemisen tukemista, voimavarojen vahvistamista, mahdollisuuksien hyödyntämistä ja siten henkilökohtaisen vapauden lisäämistä. Sosiodynaamisen ohjauksen ajattelutavassa tarvitsevien auttaminen on eettisesti ”hyvää”. Erityisen hyvää ajattelutavan mukaan on auttaa ihmisiä tavoilla, jotka tuovat helpotusta heidän ongelmiinsa vahvistaen samalla heidän itsearvostustaan ja kykyään tehdä valintoja sekä kykyä toimia vastuullisesti. Ohjaaja toimii eettisesti, kun hän toista auttaessaan välttää heikentämästä toisen minäkuvaa eikä suhtaudu toiseen epäkunnioittavasti tai halventavasti, vaan päinvastoin toiminnallaan parantaa toisen kykyä itsenäiseen ajatteluun, tuntemiseen ja toimintaan. (Peavy 2006: 21.)

Sosiodynaamisen ohjauksen menetelmän tarkoituksena on auttaa ihmistä tunnistamaan saavutuksiaan, henkilökohtaisia vahvuuksiaan ja mahdollisuuksiaan. Tarkoituksena on tukea ja ohjata ihmistä voimavarojensa kehittämisessä niin, että heidän kykynsä päästä elämässä eteenpäin paranee. Sosiodynaaminen ohjaus pyrkii edistämään ihmisen ”sisältä päin ohjautuvuutta”. Tarkoituksena on korostaa kontekstin, sosiaali-

suuden ja sosiaalisten sekä henkilökohtaisten todellisuuksien yhdessä konstruoimista. Tämä sen takia, että usein ongelmat eivät "sijaitse" ihmisten mielessä tai persoonallisuudessa vaan kontekstissa, "ihmisten välillä", tai ihmisten ja heidän kontekstiansa välillä. Sosiodynaamisessa ohjauksessa on tarkoituksena käyttää merkitysten ja kokemusten kuvauksia pääasiallisena motivaation lähteinä. (Peavy 2006: 25–26.)

Peavyn (2006: 27) mukaan sosiodynaamisessa ohjauksessa yksilöitä autetaan elämässä eteenpäin omia voimavaroja ja vahvuuksia kehittäen. Auttaminen perustuu siihen mitä voidaan konstruoida, oppia ja toteuttaa, eikä siihen mikä on vialla, puutteellista tai mahdotonta. Tällainen konstruktivistista nykyhetkeä korostava ajattelu on kaikkien sosiodynaamisten auttamisstrategioiden taustalla. (Peavy 2006: 27.) Sosiodynaaminen filosofia ei kannata sellaisia itsensä esittämisen strategioita, joissa ohjaaja asettautuu auktoriteettiasemaan suhteessa ohjattavaan. (Peavy 2006: 35.)

Peavyn (2006: 53) mukaan ohjaajan ja ohjattavan yhteistoiminta eli yhdessä kuunteleminen, ajatteleminen, tunteminen ja konstruoiminen edistävät hyvää ohjausta. Ydinkäsitteenä sosiodynaamisessa ohjauksessa onkin kunnioitus. Sitä voidaan osoittaa vahvistamalla ohjattavien henkilökohtaisia merkityksiä ja kokemuksia, koska kaikille ihmisille kaikkialla on yhteistä tarve sille, että hän itse ja hänen kokemuksesta tulevat vahvistetuiksi. Sosiodynaamisen ajattelutavan mukaan lähes kaikki ohjattavat ovat luovia ja aktiivisia ihmisiä, joilla on potentiaalista kykyä löytää ratkaisuja ja vastauksia omiin ongelmiinsa. Näin heillä on myös kykyä ohjata omaa elämäänsä, kunhan he pääsevät sopivaan oppimisympäristöön. (Peavy 2006: 53–54.)

Ohjaajan haasteena on synnyttää ideoista ja ohjauk käytännöistä sellainen tehostettu oppimisympäristö, jossa itsensä luomisen prosessi pääsee etenemään. Sosiodynaaminen ohjaus ei ole toimintaohjeisiin keskittyvä prosessi, vaan siinä pyritään välttämään kaikenlaista holhoavaa ja alentuvaa asennoitumista. Ajattelutapa korostaa osallistumista, konstruktivisuutta ja itsensä luomista, mutta ei neuvomista, sopeuttamista tai rikkonaisen korjaamista. Ohjaajat ja ohjattavat saavat eniten aikaan, kun heidän välilleen muodostuu vuorovaikutuksellinen, yhteistyötä korostava, avomielinen ja neuvotteluun perustuva suhde. Tämänkaltaisessa suhteessa kummankin luovuus ja äly toimivat yhdessä ja lisäävät ohjattavan edistymisen todennäköisyyttä. Tärkeää on myös niin sanottu "kumpikin tietää" asenne, jolloin sekä ohjaaja että ohjattava ovat aktiivisia tietäjiä ja kumpikin tietää parhaiten. (Peavy 2006: 55–56.)

### 6.3 Ohjaustyö työpaikalla

Työssä ohjaamisella voidaan tarkoittaa yksilöiden, ryhmän ja organisaation työpaikalla tapahtuvan oppimisen mahdollistamista ja kaikkia niitä erilaisia keinoja, joilla voidaan edistää työssä ja työpaikalla tapahtuvaa oppimista. Ohjaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä työympäristön laajamittaista rakentamista oppimista edistäväksi ympäristöksi, vuorovaikutusta oppimisen tukemiseksi ja niitä kaikkia ohjauksen keinoja, joilla henkilöiden oppimiseen voidaan työyhteisössä vaikuttaa. Työ tarjoaa monia mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja kehittymiseen. (Frisk 2003: 13.)

Ohjaukseen käsitteenä kietoutuu myös neuvonta ja tiedottaminen. Kaikki kolme, ohjaus, neuvonta ja tiedottaminen, ovat ammatillisia toimintatapoja. Kokenut ohjaaja voi oppia tunnistamaan, millainen toimintapa voi missäkin tilanteessa auttaa ohjattavaa parhaiten. Ohjaus voidaan määritellä ajan, huomion ja kunnioituksen antamiseksi toiselle henkilölle. Ohjauksessa aika on ohjaajan ja ohjattavan resurssi ja väline. Ohjauksessa tulisi olla riittävästi aikaa ja tilaa kuunnella, mutta tunne kiireestä vie pohjan ohjausprosessin uskottavuudelta ja keskittymiseltä yhteiseen asiaan. (Onnismaa 2011: 23, 38–39.)

Työpaikoilla kiire voi haitata ohjausta ja vaikeuttaa sekä ohjaajan että ohjattavan keskittymistä. Huomiointi on ajan lisäksi tärkeä elementti ohjauksessa. Huomiotta jääminen on tuskallista, mutta hyvin tavanomaista. Ohjauksessa huomio on ennen kaikkea ohjattavan kuuntelemista ja sen varmistamista, että hän kokee tulevansa kuunnelluksi. Ohjaajan osoittama aito kunnioitus lisää ohjattavan voimavaroja sitä enemmän mitä vähemmän ohjattavaa kunnioitetaan hänen omassa arkiympäristössään. Kunnioitus ja empatia ovat ohjauksellisen vuorovaikutuksen ja onnistuneen ohjaussuhteen lähtökohтия eivätkä eroteltavia ”ohjaustaitoja”. Kunnioitusta voi ohjaussuhteessa osoittaa kuuntelemalla ja olemalla ohjaustilanteissa läsnä ohjattavaa varten. (Onnismaa 2011: 41–42.)

Työpaikalla tapahtuvan ohjauksen tavoitteena voi olla esimerkiksi ammatillisen kasvun, työssä selviytymisen tai oman työorganisaation kehittämisen tukeminen. Onnistuneen työsuorituksen ja ylipäättään työssäolon ja työllistymisen edistämiseksi tarvitaan uusien toimintaedellytysten luomista, erilaisia kehittämistoimia sekä koulutus ja ohjausmenetelmiä työpaikoille. Ohjauksen tavoitteena on sekä työnantajan että työntekijän kannal-

ta parantaa kykyä työn ongelmien hallintaan ja oman työn positiiviseen kehittämiseen. (Ojanen 2000: 25.)

#### 6.4 Perehdyttäminen

Perehdyttämisessä on pitkään ollut kyse ensisijaisesti työhön opastamisesta. Laajempaa perehdyttämistä, organisaatioon ja työyhteisöön tutustumista, ei ole aina pidetty kovin tärkeänä. Pelkkä työhön opastaminen ei enää yksinään riitä. Uuden työntekijän on yhä paremmin ymmärrettävä, miten organisaatio toimii ja miksi se on ylipäätään olemassa. Tässä voidaan puhua perehdyttämisen monimuotoistumisesta ja laajenemisesta. (Kupias – Peltola 2009: 13–14.)

Nykypäivänä yrityksissä näkyy kiinnostus yhteiskuntavastuuseen, jonka perustan muodostaa lainsäädäntö. Yrityksen yhteiskuntavastuu kuvataan yrityksen vastuuksi toimintaympäristöstään ja se voidaan jakaa taloudelliseen vastuuseen, ympäristövastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Sosiaalinen vastuu liittyy muun muassa henkilöstön osamiseen sekä hyvinvoinnista huolehtimiseen. (Kupias – Peltola 2009: 13–14.) Tähän liittyen sosiaalinen vastuu voidaan nähdä myös erilaisten työntekijöiden palkkaamisena, esimerkkinä osatyökykyiset ja heikommassa työmarkkina-asemassa olevat henkilöt, sekä perehdyttämiskäytänteisiin huomion kiinnittämisenä niin, että ne tukevat erilaisten ihmisten työhön sijoittumista.

Uuteen työpaikkaan ja työyhteisöön tullessa on tärkeää oppia työtehtävän sisältö ja työpaikan käytänteet. Työhön perehdyttäminen nousee tällöin avainasemaan. Perehdyttäminen on ohjausta ja muita toimenpiteitä sisältävä prosessi, jonka päämääränä on auttaa uusia työntekijöitä tutustumaan, oppimaan ja harjaantumaan uusiin työtehtäviin, työyhteisön tapaan toimia, työtovereihin ja yhteistyöverkostoihin. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen voi parhaimmillaan lisätä työntekijän mielenkiintoa, vastuunottoa ja työhön sitoutumista uudessa työpaikassa. (Frisk 2003: 41.)

Työturvallisuuslaissa veloitetaan työnantajaa järjestämään työntekijälle riittävä perehdyttäminen. Lain mukaan työntekijä tulee perehdyttää riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. (Työturvallisuuslaki 738/2002 § 14, 1 mom.)

Perehdyttämisen tarkoituksena on tukea työntekijän oppimista ja helpottaa ihmissuhteiden solmimista työpaikalla. Perehdytyksessä annetaan tietoa organisaatiosta ja tuodaan näkyväksi sen tapoja toimia ja pyritään tekemään näkyväksi myös kirjoittamattomia sääntöjä, kulttuuria ja niin sanottua hiljaista tietoa. Perehdytyksen avulla autetaan työntekijää muodostamaan kokonaisvaltainen kuva omista työtehtävistä ja niiden sisällymisestä osaksi organisaation toimintaa. Perehdyttäminen on aina vuorovaikutusprosessi ja perehdytettävä työntekijä on prosessin aktiivinen toimija. Perehdytys ei ole vain ohjaajan ja ohjattavan välinen prosessi, vaan perehdyttämiseen osallistuminen kuuluu koko työyhteisölle. Perehdyttäminen voi parhaimmillaan olla koko organisaation osaamisen jakamista ja työyhteisön kehittymistä tukevaa, koska perehdytettäessä toimintatavat ja käytännöt tuodaan näkyviksi. (Frisk 2003: 41–42.)



## 7 Opinnäytetyön toteutus

### 7.1 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata työpaikkavalmentajien ja heidän esimiesten näkemyksiä työpaikkavalmentajuudesta. Tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, mitä työpaikkavalmentajuus on ja miten sitä on toteutettu työyhteisöissä. Työn avulla selvitetään miten työpaikkavalmentaja voi parantaa osatyökykyisen henkilön työllistymisen mahdollisuuksia ja mitä hyötyä työyhteisölle on tehtävään koulutusta saaneesta työpaikkavalmentajasta. Lopuksi pohdin, miten työpaikkavalmentajuutta voitaisiin jatkossa kehittää, jotta sillä pystyttäisiin tukemaan osatyökykyisten henkilöiden työllistymistä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat

1. Millaisia kokemuksia työpaikkavalmentajilla ja heidän esimiehillään on työpaikkavalmentajuudesta?
2. Miten työpaikkavalmentajamallia voidaan jatkossa kehittää?

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esille työpaikkavalmentajien ja heidän esimiesten kokemuksia työpaikkavalmentajuudesta. Opinnäytetyöstä esille nousseen tiedon pohjalta työpaikkavalmentaja -mallia voidaan kehittää Aspa-säätiössä ja tulokset voivat auttaa mallin valtakunnallisessa juurruttamisessa.

### 7.2 Kohderyhmä ja aineistonkeruu

Opinnäytetyön kohderyhmänä ovat työpaikkavalmentajat ja heidän esimiehet. Työpaikkavalmentajiksi on koulutettu yhteensä 22 henkilöä ja he toimivat eri ammattialoilla, esimerkiksi erilaisissa asumispalveluissa, vanhusten kotihoidossa, lasten päivähoidossa ja iltapäiväkerhossa, toimistotyössä, kiinteistöhuollossa ja ruokapalveluissa. Työpaikkavalmentajien esimiehiä on yhteensä 19 ja edellä mainitut ammattialat koskevat myös heitä. Kohderyhmään kuuluvat henkilöt tulevat 12 eri organisaatiosta. Mukana on sekä yksityisiä yrityksiä että järjestöjä, säätiöitä ja yhdistyksiä. Jokaisesta organisaatiosta on pyydetty erikseen lupa opinnäytetyön tekemiselle.

Työpaikkavalmentajia ovat työntekijät, jotka ovat käyneet Aspa-säätiön järjestämän työpaikkavalmentajakoulutuksen ja toimineet sen jälkeen työpaikkavalmentajana omalla työpaikallaan työkokeilijalle ja esimiehet ovat heidän lähiesimiehiään. Kohderyhmään kuuluvien henkilöiden työyhteisöt ovat olleet mukana Aspa-säätiön kehittämisprojektien toiminnassa vuosina 2011–2012 tarjoamalla työpaikaltaan työkokeilupaikan osatyökykyiselle tai muuten vaikeassa työmarkkina-asemassa olevalle henkilölle sekä kouluttamalla yhden työntekijän työyhteisöstään kyseessä olevan henkilön työpaikkavalmentajaksi.

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008: 160) määritelmän mukaan laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu kokonaisvaltainen tiedon hankinta ja aineiston kokoaminen luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Ihmiset ovat tutkimuksen tiedon lähteenä ja yleisesti käytetään sisällön analyysia, jolla tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. (Hirsjärvi ym. 2008: 160.) Opinnäytetyössä on käytetty aineistonkeruun menetelminä puolistrukturoituja haastattelulomakkeita sekä teemahaastatteluja.

Taulukkoon 1 on koottu kohderyhmä, jolle puolistrukturoidut haastattelulomakkeet osoitettiin. Taulukkoon on vahvistettu rajauksella saatujen vastausten määrä eli 12 työpaikkavalmentajaa vastasi lomakkeisiin ja 12 esimestä vastasi lomakkeisiin.

<b>Puolistrukturoidut haastattelulomakkeet</b>				
<b>Kohderyhmä</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>Haastattelulomake lähetetty</b>	<b>Saadut vastaukset</b>	<b>Keruuvuosi</b>
Työpaikkavalmentajat	22	20	12	2013
Esimiehet	19	15	12	2013

Taulukko 1. Kohderyhmä, jolle puolistrukturoidut haastattelulomakkeet lähetettiin.

Taulukkoon 2 on koottu kohderyhmä, jolle teemahaastattelut kohdennettiin. Taulukkoon on vahvistettu rajauksella haastateltujen henkilöiden määrä eli teemahaastattelut pidettiin neljälle työpaikkavalmentajalle.

<b>Teemahaastattelut</b>				
<b>Kohderyhmä</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>Kutsuttu haastatteluun</b>	<b>Haastateltu</b>	<b>Vuosi</b>
Työpaikkavalmentajat	22	7	4	2013

Taulukko 2. Kohderyhmä, jolle teemahaastattelut pidettiin.

Laadullinen lähestymistapa sopii opinnäytetyön aiheen tutkimiseen, koska kyse on uudesta toimintamallista, jonka toimintaa halutaan selvittää työyhteisöjen näkökulmasta heillä olevien kokemusten kautta. Hirsjärven ym. (2008: 160) mukaan laadullisessa tutkimuksessa käytetään metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tähän on pyritty opinnäytetyössä toteuttamalla aineistonkeruu sekä lomakkeilla että haastatteluilla.

### 7.2.1 Puolistrukturoitu haastattelulomake työpaikkavalmentajille ja esimiehille

Opinnäytetyön aineisto on kerätty työpaikkavalmentajille ja heidän esimiehilleen lähetetyllä puolistrukturoidulla haastattelulomakkeella (Liite 3 ja 4). Tuomen ja Sarajärven (2009: 74–75) mukaan lomakehaastattelulla ei perinteisesti ole kovinkaan paljon tekemistä laadullisen tutkimuksen kanssa, mutta sitä on mahdollista käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa. Lomakehaastattelussa on tärkeää huomioida, että kysytään tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta tarkoituksenmukaisia kysymyksiä. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaiselle kysymykselle tulee löytyä perustelu tutkimuksen viitekehyksestä eli tutkittavasta ilmiöstä jo aiemmin tiedetystä (Tuomi - Sarajärvi 2003: 77).

Haastattelulomakkeiden suunnittelussa vastaajat huomioitiin niin, että kysymykset suunniteltiin työpaikkavalmentajille ja esimiehille erikseen. Haastattelulomakkeet lähetettiin 15 esimiehelle ja 20 työpaikkavalmentajalle sähköisesti Webropol-sovelluksen avulla. Yhteensä 12 esimestä ja 12 työpaikkavalmentajaa vastasi heille lähetettyyn haastattelulomakkeeseen. Haastattelulomakkeiden kysymykset oli kerätty teemojen alle, jotka ovat: taustatiedot, työpaikkavalmentajamenetelmän toteuttaminen työyhteisöissä, työpaikkavalmentaja työllistymisen edistäjänä ja työyhteisön saama hyöty koulutusta saaneesta työpaikkavalmentajasta. Lisäksi esimiehille suunnatussa lomakkeessa oli lisäteemana työpaikkavalmentajamenetelmän kehittäminen. Tätä teemaa ei kysytty työpaikkavalmentajilta lomakkeessa, koska tätä teemaa käytettiin työpaikkavalmentajille suunnatussa teemahaastattelussa.

Puolistrukturoidut haastattelulomakkeet valittiin toiseksi aineistonkeruun menetelmäksi, koska opinnäytetyössä haluttiin tavoittaa mahdollisimman monta kohderyhmään kuuluvaa vastaajaa. Haastattelulomakkeissa käytettiin sekä määrällisiä monivalintakysymyksiä että laadullisia avoimia kysymyksiä. Puolistrukturoidut haastattelulomakkeet ovat

tasavertainen aineisto teemahaastattelujen kanssa ja niiden avulla on muodostettu teemahaastattelujen pohja.

### 7.2.2 Teemahaastattelu työpaikkavalmentajille

Puolistrukturoitujen haastattelulomakkeiden lisäksi toteutettiin neljä teemahaastattelua työpaikkavalmentajille. Haastatteluissa on pyritty syventämään lomakkeista saatuja tietoja. Haastattelut toteutettiin vain työpaikkavalmentajille syystä, että heillä on opin- näytetyön tutkimuskysymyksiin vastaamiseen tarvittavaa tietoa enemmän kuin heidän esimiehillään, koska he ovat itse toimineet työpaikkavalmentajina. Työpaikkavalmenta- jille tehdyt haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina (Liite 7), joiden teemat nousivat tutkimuskysymyksestä sekä haastattelulomakkeista saaduista vastauksista. Haastatte- lujen teemoja olivat taustatiedot, työpaikkavalmentajamenetelmän toteuttaminen työyh- teisöissä, työllistyjän tuen tarpeet, joihin työpaikkavalmentajuudella on vastattu, työ- paikkavalmentaja työllistymisen edistäjänä ja työpaikkavalmentajamenetelmän kehittäminen.

Tuomen ja Sarajärven (2009: 75) mukaan teemahaastattelussa edetään tiettyjen kes- keisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mu- kaan. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. Etukäteen valitut teemat pohjautuvat siis tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi - Sarajärvi 2009: 75.) Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruun menetelmäksi, koska se voidaan toteuttaa avoimuudeltaan puolistruk- turoituna eli niin, että haastattelu etenee tiettyjen ennalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan, mutta kaikkia kysymyksiä ei välttämättä tarvitse esittää samassa järjestyksessä tai samanlaisilla sanamuodoilla (Tuomi - Sara- järvi 2009: 75). Teemahaastattelun avulla pystyttiin myös syventämään puolistrukturoi- tujen haastattelulomakkeiden avulla saatuja tietoja. Ennalta valitut teemat helpottivat kysymysten asettelua ja tarpeen mukaan haastattelussa pystyi esittämään tarkentavia kysymyksiä vastaajalle.

Puolistrukturoidun haastattelulomakkeen yhteydessä lähetettiin seitsemälle työpaikka- valmentajalle saatekirje, jossa kerrottiin opinnäytetyön tekijän halukkuudesta haastatel- la työpaikkavalmentajia. Haastatteluun kutsuttiin sellaiset työpaikkavalmentajat, joiden työpaikalle työkokeilija oli työllistynyt tai kokeilujakso oli kestänyt vähintään puoli vuotta työpaikalla. Näin meneteltiin, koska näillä työpaikkavalmentajilla oli pisin kokemus työ-

paikkavalmentajana toimimisesta ja heidän haastatteluissaan pystyttiin keskittymään myös sellaisiin tekijöihin, jotka ovat vaikuttaneet työllistymisen onnistumiseen.

Haastattelukutsuun vastasi myöntävästi neljä työpaikkavalmentajana toiminutta henkilöä. Haastatteluista kolme toteutettiin työpaikkavalmentajien työpaikalla ja yksi opinnäytetyön tekijän työpaikalla. Haastattelun aluksi haastateltavalle kerrottiin opinnäytetyön tarkoitus ja aineistonhankinnan menetelmät sekä selvitettiin miksi kyseinen henkilö on kutsuttu haastatteluun. Haastateltavat täyttivät ennen haastattelun aloittamista kirjallisen suostumuksen opinnäytetyöhön osallistumisesta (Liite 6). Kaikki haastattelut nauhoitettiin ääninauhurilla. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 30 minuutin ja 57 minuutin välillä. Haastattelut etenivät ennalta suunniteltujen teemojen ja niihin liittyvien aiheiden mukaan. Vastaajien vastausten pituus vaihteli haastateltavien välillä ja näin ollen osalle haastateltavista täytyi esittää useampia tarkentavia kysymyksiä kuin toisille.

### 7.3 Aineiston analysoinnin toteutus

Saatu aineistoa analysoitiin laadullisella analyysillä, jolla pyrittiin saavuttamaan aineiston ymmärtämistä (Hirsjärvi ym. 2008: 219). Aineistot analysoitiin teemoista lähtevällä teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Perinteinen laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä on sisällönanalyysi, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Se voi olla yksittäinen metodi tai väljä teoreettinen kehys, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikonaisuuksiin. (Sarajärvi- Tuomi 2003: 93.)

Aineiston analysoinnissa on tärkeää ensin päättää mikä kyseisessä aineistossa on kiinnostavaa. Vastauksen tähän antaa tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelma tai tutkimustehtävä. On siis valittava tarkkaan rajattu ilmiö, josta ollaan kiinnostuneita, mutta siitä on kerrottava kaikki mitä aineistosta irti saa. (Sarajärvi – Tuomi 2003: 94.) Analyysi perustui opinnäytetyön aineiston kokoamisessa käytettyihin teemoihin. Aineistosta pyrittiin löytämään näihin teemoihin kuuluvia viittauksia.

Aineiston analysointi eteni vaiheittain ja se lähti liikkeelle lomakehaastatteluiden analysoinnilla. Analysointi toteutettiin työpaikkavalmentajien 12 vastauslomakkeelle sekä esimiesten 12 vastauslomakkeelle erikseen. Aluksi kaikki avoimet vastaukset pelkistettiin ja sen jälkeen vastaukset kerättiin lomakkeissa olleiden teemojen alle. Pelkistetyt vastaukset yhdisteltiin teemojen alla alaluokkiin. Monivalintakysymysten vastaukset pidettiin omien teemojensa alla ja vastauksista nostettiin esiin keskimääräisesti eniten

valitut vaihtoehdot. Lopuksi teeman alla niputettiin kaikki saadut vastaukset yhteen ja muodostettiin niistä koko teemaa kuvaavat yläluokat. Tässä vaiheessa vastauksista muodostui myös uusia teemoja, kuten työpaikkavalmentajuuden haasteet. Analysoinnin tuloksissa on kirjattu aluksi lomakkeista saadut kahden kohderyhmän tulokset erikseen ja sen jälkeen tehty yhteenveto saaduista lomakehaastatteluiden tuloksista.

Työpaikkavalmentajien teemahaastattelujen analysointi alkoi aineiston litteroimisella. Ruusuvuoren (2010: 424) mukaan litteroinnin tarkkuus määritellään tutkimusongelman ja metodisen lähestymistavan perusteella. Jos tutkijan kiinnostus kohdistuu haastattelussa esiin nouseviin asiasisältöihin, ei kovin yksityiskohtainen litterointi ole tarpeen (Ruusuvuori 2010: 425). Aineiston litteroinnissa kirjattiin ylös haastattelijan ja haastatellun henkilön puheenvuorot sekä puheenvuoroissa esiintyneet tauot.

Haastatteluiden sisällönanalyysia ohjasivat haastattelujen teemat, joiden pohjalta haastatteluista nostettiin esiin työpaikkavalmentajien kokemuksia. Haastattelut jaettiin aluksi pelkistetyiksi ilmauksiksi, jotka saattoivat olla pituudeltaan yhdestä lauseesta useampaan lauseeseen. Ilmaukset värikoodattiin vastaajien mukaan, jotta eri vastaajien ilmaisut oli helpompi tunnistaa. Pelkistetyt ilmaukset kerättiin kunkin teeman alle ja niille annettiin muutaman sanan mittaiset nimitykset. Nimitykset kerättiin yhteen ja niistä muodostettiin yhdistelemällä alaluokkia ja lopuksi myös kokoavat käsitteet. Lopuksi alaluokista muodostettiin kunkin teeman kokoavat analysointikartat (Liite 8). Karttojen perusteella kirjattiin haastatteluiden analysoinnin tulokset.

## 8 Työpaikkavalmentajien ja esimiesten kokemuksia työpaikkavalmentajuudesta

Vastauksia raportoidessa työhöntulijaa käytetään yleisnimenä henkilöstä, joka on tullut vastaajien työpaikalle työkokeilu tai vastaavalle ei työsuhteiselle jaksolle ja jonka tueksi työpaikkavalmentaja on työyhteisöön koulutettu. Puolistrukturoiduista haastattelulomakkeista kerättyjen sitaattien tunnisteissa E tarkoittaa esimiestä ja T Työpaikkavalmentajaa. Tunnisteen perässä oleva numero erottelee vastaajat toisistaan.

### 8.1 Haastattelulomakkeisiin vastanneiden esimiesten kokemukset

Puolistrukturoidut haastattelulomakkeet (Liite 4) lähetettiin sähköisesti Webropol – sovelluksen avulla 15 esimiehelle, joiden alaisuudessa oleva työntekijä on toiminut työpaikkavalmentajana omalla työpaikallaan. Esimiehistä 12 vastasi heille lähetettyyn lomakkeeseen. Puolistrukturoitu haastattelulomake sisälsi yhteensä 20 kysymystä, joista osa oli monivalintakysymyksiä ja osa avoimia kysymyksiä. Taulukossa 3 on kuvattu esimiesten taustatiedot. Pienen kohderyhmän vuoksi vastaajia ei ole taulukossa 3 yksilöity.

Taustatiedot	Vastaus vaihtoehdot	Vastausten määrä
Koulutus	Alin korkea-aste	6
	Alempi korkeakouluaste	5
	Ylempi korkeakouluaste	1
Työnantaja	Yksityinen yritys	3
	Järjestö/säätiö/yhdistys	9
Ammatti	Toimistusjohtaja	1
	Palvelutalon johtaja	3
	Osastonhoitaja	2
	Rehtori	1
	Vastaavaohjaaja	2
	Taluspäällikkö	1
	Johtaja	1
	Kotihoidon johtaja	1
Työkokemus	1-5 vuotta	1
	6-10 vuotta	4
	11-20 vuotta	4
	yli 20 vuotta	2

Taulukko 3. Esimiesten taustatiedot.

Vastaajat ovat suurelta osin alimman korkea-asteen ja alemman korkeakouluasteen käyneitä henkilöitä. Heidän joukossaan on yksi ylemmän korkeakouluasteen käynyt henkilö. Vastaajat työskentelevät suurimmaksi osaksi joko säätiössä, järjestössä tai jossakin yhdistyksessä. Kolme vastaajaa on töissä yksityisessä yrityksessä. Suurelta osin vastaajat työskentelevät esimiestehtävissä sosiaali- ja terveysalalla, mutta vastaajien joukossa on myös rehtori, toimitusjohtaja, johtaja ja talouspäällikkö, jotka voivat sijoittua myös muille ammattialoille. Näiden vastaajien kohdalla ammattiala ei käy ilmi suoraan heidän vastauksistaan. Vastaajien työkokemus esimiestehtävistä on keskimäärin 6-20 – vuotta. Yhdellä vastaajista työkokemusta on alle viisi vuotta ja yhdellä yli 20 – vuotta.

Taustatiedot	Vastausvaihtoehdot	Vastausten määrä
Valmennusjakson pituus	1-2 kuukautta	6
	3-6 kuukautta	2
	7-12 kuukautta	2
	Yli vuoden	2
Työkokeilijan työllistyminen työpaikalle	Kyllä	6
	Ei	6
Aikaisempi rekrytointi*	Kyllä	8
	Ei	4

\* Onko työyhteisöllä aiempaa kokemusta osatyökykyisten työnhakijoiden rekrytoinnista

Taulukko 4. Työhöntulijan kokeilujaksoon ja työllistymiseen liittyvät taustatiedot.

Taulukossa 4 on kuvattu työhöntulijan työkokeilujaksoon ja työllistymiseen liittyvät taustatiedot. Esimiesten työpaikoilla työhöntulijan valmennusjakso, eli aika, jolloin heidän työntekijänsä on toiminut työpaikkavalmentajana työpaikalla, on kestänyt puolella vastaajista 1-2 kuukautta. Lopuilla jakson pituus on vaihdellut kolmesta kuukaudesta yli vuoteen. Puolella vastaajista työhöntulija on työllistynyt valmennusjakson seurauksena heidän työpaikalleen. Suurimalla osalla esimiehistä on aiempaakin kokemusta osatyökykyisten tai muuten vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien työnhakijoiden rekrytoimisesta työyhteisöön.

### 8.1.1 Työpaikkavalmentajan toiminta

Työpaikkavalmentajakoulutukseen mukaan lähteminen ja työpaikkavalmentajamenetelmän käyttöön otto työpaikalla on esimiesten mukaan johtunut siitä, että työyhteisöllä on halu tukea ihmisten työllistymistä. Erityisesti työyhteisöt haluavat mahdollistaa eri-



laisten ihmisten rekrytoimisen ja tukea työnhakijoita, joiden on muutoin vaikea työllistyä. Työpaikkavalmentajuus on kiinnostanut työyhteisöjä myös työyhteisön kehittämismahdollisuuden vuoksi.

Työpaikkavalmentajuus on näkynyt työyhteisössä esimiesten mielestä vahvasti työyhteisön kehittymistä edistävänä toimintana. Työpaikkavalmentajana toimivan henkilön osaamisen kasvun lisäksi esimiehet näkevät tärkeänä koko työyhteisön osaamisen kehittymisen ja erilaisuuden sietokyvyn paranemisen. Työyhteisöistä tehtävään valitut työpaikkavalmentajat ovat lisäksi olleet hyvin motivoituneita toimintaan. Käytännössä työpaikkavalmentajuus on toteutunut työyhteisöissä työhöntulijan työhön perehdyttämisellä ja tukemisella. Työpaikkavalmentaja on pystynyt antamaan perusteellisen perehdytyksen työhöntulijalle työtehtäviin ja tämän esimiehet näkevät työelämään palaamisen kynnystä madaltavana tekijänä. Työpaikkavalmentajat ovat myös pystyneet tekemään työtehtäviä yhdessä työhöntulijan kanssa. Esimiesten mukaan työpaikkavalmentajan tehtävä on sisältänyt paljon työhöntulijan ja työyhteisön välisen yhteyden rakentamista sekä työyhteisöön sopeutumisen tukemista. Työpaikkavalmentajuudessa esimiehet näkevät piirteitä myös mentoroinnista.

Ehdottoman kannustettavaa toimintaa. Valmennettavat ja harjoittelevat opiskelijat saavat perusteellisen perehdytyksen mistä muut uudet työntekijät jäävät paitsi. Se on iso pääoma uudessa työssä. (E1).

Työpaikkavalmentaja on saanut tehtävänsä tukea sekä esimieheltä että koko työyhteisöltä. Esimiehet ovat tukeneet työpaikkavalmentajina toimineita työntekijöitään ohjaamalla heitä erilaisuuden hyväksymisessä ja sosiaalisten taitojen kehittämisessä. Työpaikkavalmentajat ovat myös saaneet keskustelutukea koko työyhteisöltä sekä esimieheltä. Työpaikkavalmentajalle on haluttu antaa riittävästi aikaa tehtävän toteuttamiseen ja esimies on voinut auttaa myös työhöntulijan valmennuksen sekä työtehtävien suunnittelussa.

Kaikki esimiehet ovat sitä mieltä, että työpaikkavalmentajamenetelmän käyttö työyhteisössä edistää osatyökykyisen tai muuten heikommassa työmarkkina-asemassa olevan työhöntulijan työllistymistä työyhteisöön. Työpaikkavalmentaja toimii työpaikalla työllistyneen tukihenkilönä, joka pystyy auttamaan työyhteisöön sopeutumisessa työhöntulijaa. Työpaikkavalmentajalla on aikaa yksilöllisen perehdytyksen toteuttamiseen, jolloin työtehtävien sisäistäminen on työhöntulijalle varmasti helpompaa. Esimiehet näkevät, että työpaikkavalmentaja pystyy kasvattamaan tuellaan työhöntulijan itseluottamusta ja

opettamaan työssä tarvittavia työelämätaitoja. Lisäksi työhöntulijoiden työllistymistä edesauttaa esimiesten mukaan se, että työpaikkavalmentajuuden avulla työyhteisöön tulee tietotaitoa, joka vaikuttaa työyhteisön asenteisiin ja ennakkoluuloihin positiivisesti. Tämä lisää työyhteisöjen valmiuksia rekrytoida erilaisia työntekijöitä.

### 8.1.2 Kehittämistarpeet ja hyöty työyhteisölle

Työpaikkavalmentajuuden hyvinä puolina esimiehet näkevät työpaikkavalmentajan sekä koko työyhteisön osaamisen kehittymisen, työpaikkavalmentajille suunnatun koulutuksen sekä yksilöllisen perehdytyksen ja tuen mahdollistumisen työhöntulijalle. Vastauksissaan esimiehet toivat esille myös työpaikkavalmentajuuteen liittyviä kehittämistarpeita. Vaikka työpaikkavalmentajille tarjottu koulutus nähtiin hyvänä ja tarpeellisena, kaivattiin koulutusta ja työnohjausta työpaikkavalmentajille ja työyhteisöille enemmän. Esimiehet näkivät, että esimerkiksi mielenterveysosaamista tarvittaisiin koulutuksen kautta lisää työpaikkavalmentajina toimiville henkilöille.

Pidempi "koulutus" työpaikkavalmentajille ja työnohjaus - vaikka edes ryhmämuotoisena, jos ei edes edellistä voida toteuttaa, ainakin säännölliset tapaamiset. (E7)

Esimiehet peräänkuuluttivat työpaikkavalmentajuuteen liittyen, että työllistymisen tukea tarjottaisiin oikeille ihmisille eli heille, jotka sitä oikeasti haluavat. Esimiehillä oli kokemus, että sopivia työllistysjähdokkaita on haasteellista löytää. Yhteistyötä työpaikan ja työhöntulijan välittäneen tahon kanssa tulisi esimiesten mukaan kehittää varsinkin tilanteissa, joissa työhöntulija ei halua jatkaa työpaikalla saadusta työkokemuksesta ja ohjauksesta huolimatta. Työpaikalla järjestetyn kokeilu- tai harjoittelujakson jälkeen kaivattiin myös seurantaa työssä olleen henkilön kohdalla.

Jatkotoimenpiteet; pitkäaikaisseuranta. Esim. jakson jälkeen tapaamiset muutaman kerran, jotta voi vielä jälkipurkaa tuskaansa tai ihan vain muistella. Tällä tavalla voisi tulla tunne, että kuuluu työyhteisöön, tai että panokseni työyhteisössä on kaivattu. (E4)

Esimiehet pitivät tärkeänä, että työpaikkavalmentajuuden rahoituksesta huolehdittaisiin, koska työnantajilla ei ole resursseja suuriin lisäkustannuksiin rekrytoinnissa. He kaipaivat myös TE-toimistojen aktiivista otetta asiassa ja toimistoihin tietoa työpaikkavalmentajuudesta. Tärkeänä nähtiin myös selkeän eron tekeminen työpaikkavalmentajuuden ja opiskelijoiden ohjaamisen välillä.

Esimiehet kokivat, että työpaikkavalmentajuudesta on selvää hyötyä työyhteisölle. Työpaikkavalmentajana toimineen henkilön ammatillisen osaamisen kasvu nousi selkeästi esiin esimiesten vastauksissa. Heidän mielestään työpaikkavalmentajan sosiaaliset ja työyhteisötaidot kasvavat tehtävän myötä ja koulutuksesta saadut uudet ajatukset näkyvät työntekijän toiminnassa. Esimiehet näkivät positiivisia vaikutuksia myös koko työyhteisössä, etenkin työyhteisön asenteissa. Työyhteisöön on tullut uusia ajatuksia ja entistä avarampia näkökulmia. Asteet ovat muuttuneet erilaisia työntekijöitä kohtaan ja työskentelyssä on näkyvissä yhteishenkeä. Työpaikkavalmentajuus on saanut työyhteisöissä aikaan myös arvokeskustelua.

Hänen toiminnassaan parhaimmillaan näkyy koulutuksen myötä tulleet uudet ajatukset ja kokemus heijastuu hyväksyntänä tms. arjen toiminnan lomassa. (E2)

Työpaikkavalmentaja nähdään tarpeellisena kaikissa niissä tilanteissa, kun työyhteisöön tulee uusi työntekijä. Esimiesten mukaan työpaikkavalmentajuuden myötä työyhteisön perehdytysosaaminen on lisääntynyt. Työyhteisö on saanut uusia ideoita ja vinkkejä perehdyttämiseen ja heillä on hyvä valmius ottaa jatkossa valmennettavia työyhteisöön. Perehdyttäminen on esimiesten mukaan yleisesti tehostunut työyhteisössä. Työpaikkavalmentajuuteen liittyen esimiehet näkivät tärkeänä ennen aikaisen eläköitymisen estämisen sekä sen, että työnantaja kantaa osaltaan yhteiskunnallista vastuuta työllistämistä.

## 8.2 Haastattelulomakkeisiin vastanneiden työpaikkavalmentajien kokemukset

Puolistrukturoidut haastattelulomakkeet (Liite 3) lähetettiin sähköisesti Webropol – sovelluksen avulla 20 työpaikkavalmentajana toimineelle henkilölle, joista 12 vastasi heille lähetettyyn lomakkeeseen. Puolistrukturoitu haastattelulomake sisälsi yhteensä 19 kysymystä, joista osa oli monivalintakysymyksiä ja osa avoimia kysymyksiä. Taulukossa 5 on kuvattu työpaikkavalmentajien taustatiedot. Pienen kohderyhmän vuoksi vastaajia ei ole taulukossa 5 yksilöity.

Taustatiedot	Vastausvaihtoehdot	Vastausten määrä
<b>Koulutus</b>	Keskiaste	7
	Alin korkea-aste	2
	Alempi korkeaste	3
<b>Työnantaja</b>	Yksityinen yritys	5
	Järjestö/säätiö/yhdistys	7
<b>Ammatti</b>	Asumispalvelutyöntekijä	3
	Kokki	2
	Ohjaaja	1
	Asumispalveluohjaaja	1
	Päiväkodin johtaja	1
	Ohjaaja	1
	Toimistoshteeri	1
	Kulttuurituottaja	1
	Lähihoitaja	1
<b>Työkokemus</b>	1-5 vuotta	5
	6-10 vuotta	1
	11-20 vuotta	5
	Yli 20 vuotta	1
<b>Koulutus käyty*</b>	Vuonna 2011	6
	Vuonna 2012	6
* Työpaikkavalmentajakoulutus		

Taulukko 5. Työpaikkavalmentajien taustatiedot.

Vastaajat ovat suurelta osin keskiasteen koulutuksen käyneitä henkilöitä, mutta mukana on myös alimman korkea-asteen sekä alemman korkeakouluasteen käyneitä henkilöitä. Kaikki vastaajat työskentelevät yksityisessä yrityksessä tai järjestössä, säätiössä tai yhdistyksessä. Suurelta osin vastaajat ovat sosiaali- ja terveysalan ammattiteissa, mutta mukana on myös kokki, toimistoshteeri ja kulttuurituottaja. Puolella vastaajista on työkokemusta alle 10 – vuotta ja lopuilla yli 10 – vuotta. Vastaajista puolet oli käynyt Aspa-säätiön järjestämän työpaikkavalmentajakoulutuksen vuonna 2011 ja loput vuonna 2012.

Taustatiedot	Vaustausvaihtoehdot	Vastausten määrä
Valmennusjakson pituus	Alle 1 kuukausi	1
	1-2 kuukautta	5
	3-6 kuukautta	5
	7-12 kuukautta	1
Työkokeilijan työllistyminen työpaikalle	Kyllä	3
	Ei	9
Aikaisempi rekrytointi*	Kyllä	6
	Ei	3
	En tiedä	3

\*Onko työyhteisöllä aikaisempaa kokemusta osatyökykyisten työnhakijoiden rekrytoimisesta

Taulukko 6. Työhöntulijan kokeilujaksoon ja työllistymiseen liittyvät taustatiedot.

Taulukossa 6 on kuvattu työhöntulijan työkokeilujaksoon ja työllistymiseen liittyvät taustatiedot. Keskimääräinen ajanjakso, jonka työpaikkavalmentajat olivat toimineet työhöntulijan työpaikkavalmentajana omalla työpaikallaan, oli 1-6 kuukautta. Kolmen vastaajan työpaikalle oli työhöntulija työllistynyt valmennusjakson seurauksena. Puolella vastaajien työyhteisöistä oli aiempaa rekrytointi kokemusta osatyökykyisten tai muuten heikommassa työmarkkina-asemassa olevien työnhakijoiden työllistämistä.

### 8.2.1 Menetelmän toteutus työyhteisössä

Työpaikkavalmentajamenetelmän käyttöön ottaminen on lähtenyt liikkeelle työyhteisöissä suurimmaksi osaksi esimiehen tekemän aloitteen perusteella. Tällöin esimies on joko ehdottanut, pyytänyt tai määrännyt kyseessä olevan henkilön työpaikkavalmentajan tehtävään. Tehtävään sopiva henkilö on työyhteisöissä löytynyt suhteellisen helposti, joko niin, että tehtävään on ollut vain yksi vapaaehtoinen tai esimies on esittänyt asiaa vain yhdelle henkilölle. Lähes kaikki työpaikkavalmentajana toimineet henkilöt olivat lähteneet mukaan koulutukseen ja toimimaan työpaikkavalmentajana, koska heillä oli halu tukea toisen ihmisen työllistymistä. Tehtävä tuntui heistä näin ollen tärkeältä. Motivaatio työpaikkavalmentajuuteen liittyi osalla myös oman osaamisen kehittämiseen, jolloin henkilöllä oli nimenomaan halu osallistua työpaikkavalmentajille tarjottuun koulutukseen.

Kokemukset työpaikkavalmentajana toimimisesta omalla työpaikalla olivat pääosin myönteisiä. Tehtävä nähtiin mielekkäänä ja tärkeänä. Vastaajat kokivat työpaikkavalmentajuuden omaa työtä kehittävänä tehtävänä. Työpaikkavalmentajuus oli heille mahdollisuus oppia uutta sekä itsestä että työryhmästä. Tehtävä toi vaihtelua omiin

työtehtäviin ja auttoi oman työn reflektomisessa. Työpaikkavalmentajuus nähtiin pitkälti koko työyhteisön yhteisenä asiana, jolloin työyhteisö oli työpaikkavalmentajan tehtävässä toimineen henkilön tukena ja työyhteisöllä oli yhteinen kiinnostus myös tehtävään kuuluvaa koulutusta kohtaan.

Olen kokenut sen mielekkäänä, ja tärkeänä tehtävänä, johon halusin panostaa satasella. (T4)

Koko työyhteisö oli hengessä mukana, meillä on avoin yhteisö ja olimme kiinnostuneita koulutuksesta. (T8)

Työpaikkavalmentajuus on työpaikkavalmentajina toimineiden henkilöiden mielestä ennen kaikkea työhöntulijan perehdyttämistä ja ohjaamista työtehtäviin. Toisen ihmisen tukeminen korostuu työpaikkavalmentajan tehtävässä. Työhön tulijaa on tuettu esimerkiksi työyhteisöön sopeutumisessa ja mukaan pääsemisessä. Työpaikkavalmentajat ovat niin sanotusti rakentaneet yhteyttä työhöntulijan ja työyhteisön välille. Työhöntulijaa on tuettu työtehtäviin perehdyttämisen lisäksi tekemällä työtehtäviä yhdessä. Työhöntulijan vuorovaikutuksen tukeminen suhteessa asiakkaisiin ja yhteistyötahoihin on kuulunut osaksi työpaikkavalmentajan tehtävää. Työyhteisö- ja alaistaitojen opettelu ja niissä tukeminen ovat olleet tärkeitä tekijöitä työhöntulijan työllistymisen edistämässä.

Työhöntulijat ovat tulleet työyhteisöihin erilaisilla odotuksilla ja osalla odotukset ovat liittyneet hyvin vahvasti työllistymiseen, jolloin työpaikkavalmentajan tuella on ollut suuri merkitys juuri työllistymisen edistämisen näkökulmasta. Työpaikkavalmentajista lähes kaikki näkivät, että työpaikkavalmentajamenetelmä edistää työhöntulijan työllistymistä. Työpaikkavalmentaja pystyy tarjoamaan kiireetöntä perehdyttämistä, jolloin asioiden sisäistäminenkin on helpompaa. Työpaikkavalmentajalta saatu tuki auttaa työhöntulijaa luottamaan omiin kykyihin. Vastaajat viittasivat pitkälti työkokeilujaksoon, jonka avulla työhöntulijat olivat tulleet työyhteisöön.

Kynnys työllistymiseen on pienempi, heti ei tarvitse tietää/osata kaikkea. Kiireetön perehdyttäminen. Perehdyttäminen etenee perehdyttäjän tahtiin. (T1)

Työnhakija saa kenties rohkeutta ja jalan oven väliin työmarkkinoille, vaikka ei työllistyisikään harjoittelupaikassaan. (T6)

Työpaikkavalmentajat pitivät tärkeänä työkokeilun avulla saatua työkokemusta ja sitä, että työmarkkinoille saa sen kautta ”jalan oven väliin”. Työkokeilua tukeva työpaikkavalmentaja madaltaa vastaajien mielestä niin sanottua kynnystä työllistymiseen. Tär-

keänä vastaajat näkivät työpaikkavalmentajan avulla toteutuvan työyhteisöön mukaan pääsemisen työllistymisen edistämiseksi.

### 8.2.2 Haasteet ja hyödyllisyys

Työpaikkavalmentajat nostivat vastauksissaan esille haasteita, joita tehtävän toteutukseen oli työyhteisössä liittynyt. Esiin tulleet haasteet ovat pitkälti työpaikkavalmentajan tehtävässä toimineen henkilön yksilönä kokemia haasteita, mutta ovat sellaisia mihin koko työyhteisö voi toiminnallaan pitkälti vaikuttaa. Haasteena koettiin osaksi tuen puute suhteessa esimieheen ja työyhteisöön. Esimiehen suhtautuminen työhöntulijaa kohtaan on voinut olla välinpitämätöntä, jolloin myös työpaikkavalmentajan tehtävä on vaikeutunut. Työyhteisö ei aina ole tukenut työpaikkavalmentajaa tehtävässä ja osassa työyhteisöistä kaikki jäsenet eivät ole hyväksyneet asiaa. Työpaikkavalmentajalle on helposti tullut kokemus yksin jäämisestä.

Esimies suhtautui asiaan melko välinpitämättömästi. Halusi harjoittelijasta vain talolle ilmaisen työntekijän välittämättä työtehtävistä mitä hän joutui tekemään. Halusi teettää samoja hommia päivästä toiseen. (T2)

Työyhteisössä kaikki eivät täysin hyväksyneet asiaa. Toisaalta sain tukeakin. (T5)

Työpaikkavalmentajan tehtävä on ollut osan vastaajista kokemuksen mukaan haastavaa ja raskasta. Tällöin he eivät kuitenkaan ole eritelleet enempää mikä on aiheuttanut tämän kokemuksen. Työhöntulijan odotukset suhteessa työpaikkavalmentajan antamaan tukeen ovat jääneet hyvin pitkälti työpaikkavalmentajille epäselviksi, joten tehtävässä ei aina näin ollen ole ollut selvää tavoitetta. Työhöntulija on saattanut keskeyttää työkokeilujakson hyvin nopeasti, jolloin työpaikkavalmentaja ei ole päässyt toimimaan tehtävässään. Työpaikkavalmentajat kokivat haasteena tehtävälleen myös sen, että työyhteisöön ei palkata ollenkaan uusia työntekijöitä. Tästä syystä työllistymisen edistäminen on tuntunut haasteelliselta.

Työpaikkavalmentajien mukaan työyhteisö hyötyy tehtävään koulutusta saaneesta työpaikkavalmentajasta muun muassa niissä tilanteissa, kun työyhteisöön tulee yksilöllistä tukea tarvitseva uusi työntekijä tai esimerkiksi opiskelija harjoittelujaksolleen. Työpaikkavalmentajan tarpeellisuus ja hyöty nähdään yleisesti ottaen silloin, kun työyhteisöön vastaanotetaan uusia työntekijöitä. Työpaikkavalmentajan avulla työhöntulijoiden pe-

rehdytys on vastuutettu ja työpaikkavalmentaja auttaa koko työyhteisöä omalla toiminnallaan työhöntulijan vastaanottamisessa.

Työpaikkavalmentaja voi omalla esimerkillään ja toiminnallaan edesauttaa työyhteisöä ottamaan vastaan työllistyjää. (T4)

Työpaikkavalmentajuuden hyöty on vastaajien näkemyksen mukaan erityinen juuri työyhteisön asenteisiin ja ennakkoluulohin vaikuttamisessa. Työpaikkavalmentajan avulla työyhteisöön voidaan ottaa erilaisia työntekijöitä ja tämä tuo työyhteisöön uusia jäseniä sekä näkökulmia. Työpaikkavalmentaja voi jakaa koulutuksesta saamaansa tietoa työyhteisössä ja vaikuttaa näin työyhteisön asenteisiin ja ennakkoluulohin. Työpaikkavalmentajuus nähtiin tärkeänä, kun työyhteisö meinaa juurtua tietynlaisiin arvoihin, asenteisiin ja työtapoihin. Kaikki vastaajat olivat valmiita suosittelemaan työpaikkavalmentajakoulutukseen osallistumista ja työpaikkavalmentajana toimimista muille työntekijöille.

Ehdottomasti suosittelen, koulutus ja itse ohjaustyö antavat tietoa ja sisältöä omaan osaamiseen. (T3)

Koulutus herättää työyhteisöt uudenlaiseen ajatteluun, tai ainakin pitää pohdintaa yllä. Meitä on kaikenlaisia tärkeitä ihmisiä tekemässä tärkeitä töitä. (T6)

Koulutus oli hyvin suunniteltu ja tietoa voi jakaa työyhteisössä ja saada ennakkoluuloja poistettua, antaa lisää varmuutta toimia valmentajana. (T8)

Työpaikkavalmentajuuden hyöty työyhteisölle on vastaajien näkemyksen mukaan nimenomaan työyhteisön kehittyminen. Työpaikkavalmentajille suunnatusta koulutuksesta saa välineet työpaikkavalmentajan tehtävään. Koulutus on koettu tarpeelliseksi ja sieltä saatua tietoa on voitu hyödyntää työyhteisössä. Työpaikkavalmentajana toimimisen vastaajat näkevät oman osaamisen laajentamisena. Työpaikkavalmentajuuteen liittyvä työllistymisen edistäminen näyttäytyy työpaikkavalmentajien vastauksissa asiana, jota halutaan jakaa ja viedä eteenpäin.



### 8.3 Yhteenveto työpaikkavalmentajien ja esimiesten kokemuksista

Työpaikkavalmentajakoulutukseen mukaan lähtemisen ja menetelmän käyttöön ottamisen taustalla on työyhteisöjen halu tukea työllistymistä. Tämä käy ilmi sekä työpaikkavalmentajien että esimiesten vastauksista. Yhteisenä kokemuksena kummallakin vastaajaryhmällä on näkemys työpaikkavalmentajuudesta työyhteisöä ja työtä kehittävänä toimintana. Menetelmän toteuttamiseen työpaikoilla on kuulunut työhöntulijan perehdyttäminen ja työyhteisön sekä työhöntulijan välisen yhteyden rakentaminen. Työpaikkavalmentaja on ollut näin ollen eräänlainen työyhteisöön sopeuttaja työhöntulijalle. Työpaikkavalmentajien ja esimiesten vastauksissa ilmenee erilainen näkemys menetelmän toteuttamiseen liittyen siinä, että esimiehet näkevät työpaikkavalmentajuuden olevan lähellä mentorointia, kun taas työpaikkavalmentajat itse näkevät tehtävän enemmänkin ohjaamisena.

Työpaikkavalmentajuuteen liittyy vahvasti ajatus työhöntulijan työllistymisen edistämisestä. Työyhteisöt näkevät, että työpaikkavalmentajamenetelmässä mahdollistuva perusteellinen perehdytys sekä työtehtävien tekeminen yhdessä edistävät työhöntulijan työllistymistä. Työpaikkavalmentaja pystyy antamaan tukea työyhteisöön sopeutumisessa, joka omalta osaltaan edesauttaa työllistymistä työyhteisöön. Vastaajilla on yhteinen näkemys siitä, että vuorovaikutus- ja työelämätaidot vaikuttavat työhöntulijan työllistymismahdollisuuksiin ja näiden taitojen kehittymistä työpaikkavalmentaja voi omalla toiminnallaan parantaa. Työpaikkavalmentajan antama tuki voi myös vahvistaa työhöntulijan itseluottamusta. Taulukkoon 7 on kerätty yhteenveto työpaikkavalmentajien sekä esimiesten haastattelulomakkeiden vastausten analysoinnista. Väreillä on haluttu korostaa vastausten yhteneväisyyttä.

Teema	Esimiehet	Työpaikkavalmentajat
Menetelmän toteuttaminen	Työyhteisöllä halu tukea työllistymistä	Esimiehen aloite
	Työyhteisön kehittyminen	Tehtävään sopiva henkilö löytynyt helposti
	Työhöntulijan perehdyttäminen ja tukeminen	Toisen ihmisen tukeminen tärkeää
	Työhöntulijan ja työyhteisön välisen yhteyden rakentaminen	Oman työn kehittäminen
	Mentorointi	Perehdyttäminen
	Motivoitunut työpaikkavalmentaja	Ohjaaminen
		Yhteyden rakentaminen
Työllistymisen edistäminen		Työyhteisön tuki
	Perusteellinen perehdytys työtehtäviin madaltaa työelämään palaamisen kynnystä	Perehdytys ja yhdessä tekeminen
	Työtehtävien yhdessä tekeminen	Tuki työyhteisöön sopeutumiseen
	Tuki työyhteisöön sopeutumiseen	Vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot
	Ohjaus erilaisuuden hyväksymiseen ja sosiaalisten taitojen kehittämiseen	Itsetuntemus ja tieto kyvistä työyhteisölle
	Keskustelu työyhteisön kanssa	Matala kynnys työllistyä
	Aika työpaikkavalmentajuuden toteuttamiseen	
	Apu valmennuksen suunnitteluun	
	Itseluottamusta työhöntulijalle	
	Työelämätaitojen oppiminen	
Työyhteisön valmiudet ottaa erilaisia työntekijöitä		
Hyöty työyhteisölle	Työpaikkavalmentajan ammatillisen osaamisen kasvu	Tarve kun tulee uusi työntekijä/opiskelija
	Perehdytysosaamisen lisääntyminen	Työyhteisön asenteisiin ja ennakkoluuloihin vaikuttaminen
	Tarve kun tulee uusi työntekijä	Hyvä perehdytys ja vastaanotto uusille työntekijöille
	Hyötyä työyhteisölle	Työyhteisön kehittyminen
	Työnantaja ottaa yhteiskuntavastuuta	Asian levittäminen/jakaminen
Haasteet	Ei haasteita	Tuen puute
		Raskas tehtävä
		Ei palkata uusia työntekijöitä
		Työhöntulijan epävarmuus/sitoutumattomuus
		Työhöntulijan odotukset epäselvät työpaikkavalmentajalle
Menetelmän kehittäminen	Työpaikkavalmentajan ja työyhteisön osaamisen kehittyminen	Ei kehittämisehdotuksia
	Työpaikkavalmentajakoulutus	
	Yksilöllinen perehdytys ja tuki työhöntulijalle	
	Koulutusta ja työnohjausta työpaikkavalmentajalle ja työyhteisölle enemmän	
	Ei osaa sanoa kehitettävää lyhyen jakson vuoksi	
	Työllistymisen tuki oikeille ihmisille	
	Yhteistyö työpaikan ja työhöntulijan välittäneen tahon kanssa	
	Seuranta jakson jälkeen	
	Ei kustannuksia työnantajalle, Te-toimistoihin tietoa työpaikkavalmentajista	
	Mielenterveysosaamista työpaikkavalmentajille	

Taulukko 7. Yhteenvedo haastattelulomakkeiden analysoinnin tuloksista.

Työyhteisöjen kokemuksen mukaan heille on ollut hyötyä työpaikkavalmentajan koulutamisesta omaan työyhteisöön. Eritoten hyöty nähdään työyhteisön kehittymisen näkökulmasta. Työyhteisön perehdytysosaaminen on työpaikkavalmentajakoulutuksen ja menetelmän käyttämisen myötä lisääntynyt ja työpaikkavalmentajana toimineen henkilön ammatillinen osaaminen on kasvanut. Vastaajat näkevät työpaikkavalmentajuuden

tarpeelliseksi aina kun työyhteisöön tulee uusi työntekijä, mutta tarve korostuu erityisesti yksilöllistä tukea tarvitsevien työhöntulijoiden ja opiskelijoiden kohdalla. Työpaikkavalmentajat korostavat työpaikkavalmentajamenetelmän hyötyä työyhteisön ennakoluuloihin ja asenteisiin vaikuttamisen välineenä.

#### 8.4 Teemahaastateltujen työpaikkavalmentajien kokemukset

Tuloksia raportoidessa työhöntulijaa käytetään yleisnimenä henkilöstä, joka on tullut vastaajien työpaikalle työkokeilu tai vastaavalle ei työsuhteiselle jaksolle ja jonka tueksi työpaikkavalmentaja on työyhteisöön koulutettu. Haastattelusitaattien tunnisteissa numero erottelee vastaajat toisistaan. Haastattelusitaateista on poistettu joitakin täytesanoja ja toistoja luettavuuden parantamiseksi. Lisäksi nimet ja paikat on poistettu, jotta vastaajia ei voida tunnistaa.

Haastatteluaineisto kerättiin teemahaastattelun avulla neljältä henkilöltä, jotka olivat toimineet omalla työpaikallaan työpaikkavalmentajana työhöntulijalle. Kaikkien haastatteluun osallistuneiden henkilöiden työpaikalle työhöntulija oli työllistynyt palkalliseen työsuhteeseen työkokeilun tai muun vastaavan ei työsuhteisen jakson jälkeen. Haastateltavat työpaikkavalmentajat edustavat siis työyhteisöjä, joilla on onnistunut kokemus osatyökykyisen tai muuten vaikeassa työmarkkina-asemassa olevan työhöntulijan työllistymisestä. Taulukossa 8 on esitetty työpaikkavalmentajien taustatiedot.

Koulutus	Työkokemus tehtävistä	Työpaikkavalmentajakoulutus	Valmennusjakso	Työllistyminen
Lähihoitaja	5 vuotta	2011	4 kk	Kyllä
Lähihoitaja	4 vuotta	2011	Joitakin kuukausia, ei muista tarkkaan	Kyllä
Fysioterapeutti	Vajaa vuosi	2012	Vajaa 6 kk	Kyllä
Sosiaalikasvattaja	10 vuotta	2012	6 kk	Kyllä

Taulukko 8. Haastateltujen työpaikkavalmentajien taustatiedot.

Kaikki haastateltavat työpaikkavalmentajat työskentelevät sosiaali- ja terveysalan ammateissa. He ovat koulutukseltaan lähihoitajia, fysioterapeutti ja sosiaalikasvattaja. Heillä on työkokemusta tämän hetkisistä työtehtävistään 1-10 vuotta. Vastaajien tarkempia ammattinimikkeitä ei kerrota, jotta heitä ei voida vastaustensa perusteella tunnistaa. Kaksi vastaajaa oli käynyt Aspa-säätiön järjestämän työpaikkavalmentajakoulutuksen vuonna 2011 ja toiset kaksi vuonna 2012. Koulutuksen jälkeen he olivat toimi-

neet omalla työpaikallaan työhöntulijan työpaikkavalmentajana muutamasta kuukaudesta puoleen vuoteen.

#### 8.4.1 Työpaikkavalmentajuuden toteuttaminen

Työpaikkavalmentajamenetelmän käyttöön ottaminen on työyhteisöissä lähtenyt liikkeelle johdon aloitteesta. Aloite on voinut tulla joko organisaation johdolta tai lähiesimiehen aloitteesta. Työpaikkavalmentajaksi valikoituneet henkilöt ovat ilmoittaneet olevansa vapaaehtoisia tehtävään, mutta esimies on saattanut myös valita työpaikkavalmentajaksi sopivan henkilön työyhteisöstä. Menetelmän toteuttaminen työyhteisössä on saanut alkunsa työpaikkavalmentajakoulutuksen alkamisesta.

Työpaikkavalmentajuuden toteuttamiselle työyhteisössä löytyi kolmenlaisia motivaatiotekijöitä. Halu työllistää on ollut yksi työyhteisöjen motivaatiotekijöistä. Tällöin työyhteisöllä on ollut halu saada uusi työntekijä työyhteisöön tai yleisesti halu työllistää ja kiinnostus osallistua työpaikkavalmentajakoulutukseen. Toisena motivaatiotekijänä nousi esille halu antaa mahdollisuus. Tähän liittyi halu tarjota kokeilumahdollisuus työhöntulijalle. Kolmantena motivaatiotekijänä oli työpaikkavalmentajan kiinnostus ohjaamiseen. Työpaikkavalmentaja oli innostunut toisten ihmisten ohjaamisesta työpaikallaan, esimerkiksi opiskelijat, ja esimies halusi tarjota mahdollisuuden myös työkokeilijan ohjaamiseen omalla työpaikalla.

Työpaikkavalmentajat kuvasivat menetelmän käyttöön ottamista ja sen motiiveja työyhteisössään näin:

Se meni jotenki tosi nopeesti siitä, et kysyttiin vaa vapaaehtosia ja mä olin vapaaehtonen ja sit mä en ehkä aluks ihan heti niinku hiffannu et mistä on kysymys, mut sitku mä sain lisätietoo siitä ja muuta..se ehkä alko kiinnostaan enemmän. (H1)

Et sais semmosen pitkä aikasen työntekijän mitä vois tietyllä tavalla lähtee sit jo ite kouluttaan niinkö tähän tehtävään alusta lähtien. (H3)

Mua kiinnosti se itse koulutus ja se ajatus niinku siitä, että saatais ihmisiä tuolta kentältä töihin, jotka ovat vaarassa syrjäytyä. (H4)

Työpaikkavalmentajamenetelmän toteuttamiseen työyhteisössä on liittynyt erilaisia työyhteisöön liittyviä tekijöitä. Ennen työhöntulijan jakson alkamista työyhteisö on täytynyt valmistella työhöntulijan vastaanottamiseen. Työhöntulijasta on kerrottu esimer-

kiksi palaverissa työyhteisölle etukäteen ja työpaikkavalmentajakoulutuksesta saadun materiaalin avulla työyhteisön kanssa on voitu käsitellä työhöntulijan jaksoon liittyviä asioita.

Työyhteisöllä ei välttämättä ole ilmennyt ennakkoasenteita työpaikkavalmentajakoulutusta ja työhöntulijaa kohtaan ennen varsinaisen kokeilujakson alkamista. Näin ollen työyhteisö ei ole kiinnittänyt erityistä huomioita työpaikkavalmentajakoulutukseen, koska ei ole ymmärtänyt sen vaikutusta omaan työyhteisöön. Työyhteisössä on myös voinut olla todella avoin ilmapiiri, jolloin heille ei ole ollut väliä mitä kautta ihminen on työyhteisöön tullut vaan tärkeämpää on ollut pystytäänkö töitä tekemään yhdessä. Työyhteisö näkökulmassa tuli ilmi myös esimiehen tuki ongelmatilanteissa. Työpaikkavalmentajalla oli kokemus, että haastaviin tilanteisiin, kuten työhöntulijan ja työyhteisön välisiin ristiriita tilanteisiin hän tarvitsisi esimiehen tukea eikä pystyisi ottamaan sellaisia tehtäviä vain omalle vastuulleen. Työyhteisöön sopeutumista pidettiin yhtenä onnistumisen merkinä työpaikkavalmentajuuden toteuttamisessa. Työpaikkavalmentajan ja työhöntulijan välien erkanemista muuhun työyhteisöön tutustuttaessa pidettiin merkinä siitä, että jaksolla ollaan menossa oikeaan suuntaan.

No se on aluksi aika asiapitonen, mut sitte kun tutustuu ja tutustuu sit muihinki työyhteisöön nii sit se tavallaan.. ne tiet erkanee vähä...mikä on tosi hyvä, koska sit huomaa siitä, että nyt ollaan oikeilla jäljillä. (H1)

Työpaikkavalmentajuuden toteuttamisessa työyhteisössä on oleellista työpaikkavalmentajan tehtävät eli työtehtävän sisältö. Työpaikkavalmentajien kertoman perusteella tehtävän sisältö jakaantuu 12 eri osa-alueeseen. Työpaikkavalmentajan tehtävänä on ollut työhöntulijan vastaanottaminen työkokeilujakson alussa. Vastaanottamiseen on valmistauduttu suunnittelemalla jakson alkamisen rakenteita. Työhöntulijan vastaanottamiseen on liittynyt myös epäonnistumisen kokemuksia ja yksi työpaikkavalmentajista koki, että vastaisuudessa haluaisi valmistella vastaanoton paremmin. Työtehtäviin perehdyttäminen nousi vahvasti esiin työpaikkavalmentajan tehtävän kuvassa. Sen sisältöön kuului yleisesti työhöntulijan auttaminen alkuun työtehtävissä. Kolmantena tärkeänä tehtävänä työpaikkavalmentajalle kuuluu työhöntulijan tutustuttaminen työyhteisön kanssa. Työyhteisöön tutustuminen oli tapahtunut esimerkiksi työn kautta niin, että työpaikkavalmentaja oli ohjannut työhöntulijaa kysymään neuvoa työtehtävän parhaiten tuntevalta työntekijältä.

Yleisenä käytänteenä työpaikkavalmentajilla on ollut yhteiset työvuorot työhöntulijoiden kanssa. Työpaikkavalmentajuuteen on näin ollen liittynyt myös yhdessä tekeminen eli työpaikkavalmentajat ovat tehneet työtehtävä yhdessä työhöntulijan kanssa. Tällöin työpaikkavalmentaja on voinut näyttää esimerkkiä työtehtävien tekemisestä työhöntulijalle ja hän oppinut tehtävät esimerkin kautta. Työpaikkavalmentajuuteen on kuulunut työhöntulijan työtehtävien organisoimista. Se on pitänyt sisällään tehtävien suunnittelun ja räätälöinnin työhöntulijalle sopivaksi sekä työtehtävien kehittäminen tilanteessa, jossa työhöntulijan työnkuva on ollut täysin uusi. Työpaikkavalmentaja on työhöntulijan kanssa voinut sopia työajasta ja sen lisäämisestä jakson aikana sekä jaksoa koskevista seurantalaverieista. Työpaikkavalmentajan tehtäväkuvaan on kuulunut olennaisesti työhöntulijan jakson seuranta. Työpaikkavalmentajuuden toteutuksen etukäteen suunnittelua pidettiin tärkeänä. Työpaikkavalmentajuudelle pitäisi määrittää selkeä sisältö ja varata aikaa jakson aikana työhöntulijan kanssa keskustelemiselle ja näin asioiden käsittelemiselle.

Työpaikkavalmentajuuden toteuttamisen yksi osa-alue on luottamus. Työhöntulijaan kohdistuvaan luottamukseen liittyy vastuun antaminen, jotta työhöntulija pystyy näyttämään osaamistaan työtehtävissä. Työpaikkavalmentaja on voinut niin sanotusti seurata työhöntulijan työskentelyä takavasemmalta. Työhöntulijalle on haluttu mahdollisuuksien mukaan antaa samat työtehtävät kuin kaikilla muillakin työntekijöillä ja osoittaa näin luottamusta. Luottamukseen on liittynyt myös turvallisuuden tunteen luominen työhöntulijalle. Työpaikkavalmentajuus vaatii työpaikkavalmentajalta aikaa työhöntulijan ohjaamiseen sekä tukemiseen. Työpaikkavalmentajien mukaan ajankäytöstä olisi sovitettava työyhteisössä esimiehen kanssa.

Työpaikkavalmentajuutta on voitu toteuttaa työyhteisössä myös ilman varsinaista rakennetta tai sovittuja rutiineja. Tällöin työhöntulija on saanut työpaikkavalmentajalta tukea sujuvasti työn ohessa ja asioita on kysytty niin sanotusti lennossa ilman ennalta sovittuja palaveri tai keskustelu aikoja. Työpaikkavalmentajat näkivät sekä eroja että yhtäläisyyksiä työpaikkavalmentajuudessa suhteessa opiskelijan ohjaamiseen. Työpaikkavalmentajien näkemykset asiasta olivat ristiriitaiset. Toisaalta työpaikkavalmentajuudessa ei nähty minkäänlaista eroa opiskelijan ohjauksen kanssa ja toisaalta sitä kuvattiin erilaiseksi kuin opiskelijan ohjaus.

Et jos miettii vaikka niinkö opiskelijan perehdyttämistä niin se on tietyllä tavalla erilaista. Siinä se tavoite on toisaalta niinkö erilainen ja ne systeemit mitä pitää käydä läpi, mutta tässä tapauksessa nii ehkä sitte..mut

se riippuu mun mielestä vähä siitä et mihin se ihminen on tulossa ja tuleekse ihminen niinkö kokeilemaan, onko se etsimässä.. tietää jo et se haluaa työskennellä tällä alalla, et se etsii työpaikkaa, et se vähä siitä riippuu. (H3)

Työpaikkavalmentajat ovat toimineet työhöntulijan kanssa erilaisissa rooleissa. Työpaikkavalmentaja on voinut olla viestin viejä, jolloin hänen roolinsa on ollut viedä palautetta ja viestiä eteenpäin muun työyhteisön tai esimiehen sekä työhöntulijan välillä. Työpaikkavalmentaja on voinut toimia rohkaisijan roolissa, jolloin hän on luonut uskoa työhöntulijaan ja ollut vierellä kulkija. Rohkaisijan rooliin on kuulunut myös työhöntulijan innostaminen ja eteenpäin rohkaiseminen. Yksi työpaikkavalmentajista on toiminut raamien luojan ja opastajan roolissa. Tällöin työpaikkavalmentaja on huolehtinut yleisesti työhöntulijan työtehtävistä ja opastanut työhöntulijaa menemään yksittäisten työtehtävien kohdalla niiden parhaiten tuntevien työyhteisön jäsenten ohjaukseen oppimaan. Osa työpaikkavalmentajista on kokenut olevansa työhöntulijan kanssa täysin tasavertaisessa roolissa. Rooli on voinut olla alusta lähtien tasavertainen työkaveri tai muuttua nopeasti alun perehdyttäjäksi tasavertaiseksi työkaveriksi. Työpaikkavalmentajan roolissa korostuu vastuullisuus. Tehtävän kautta ollaan työhöntulijan jakson suhteen vastuuhenkilöitä tai rooli koetaan yleisesti tärkeäksi ja vastuulliseksi. Yhden työpaikkavalmentajan kohdalla hänen roolinsa oli täysin hänen omista lähtökohdistaan hahmoteltu eikä niinkään työyhteisön kanssa yhdessä sovittu.

#### 8.4.2 Työllistyjän ja työpaikkavalmentajan tuen tarpeet

Työpaikkavalmentajuuden toteuttamisen keskiössä on työhöntulijan tuen tarpeisiin vastaaminen. Haastateltavien vastauksista nousi kuitenkin esiin myös työpaikkavalmentajiin kohdistuvia tuen tarpeita, jotka liittyvät tehtävänkuvan hoitamiseen ja toteuttamiseen. Työhöntulijan tuen tarpeisiin liittyvät haastateltujen maininnat jakautuvat viiteen eri kategoriaan, joita ovat itsevarmuus, vuorovaikutustaidot, päämäärät, asiakastyö ja työelämä. Työpaikkavalmentajat kertoivat sekä niistä tuen tarpeista, joita työhöntulijoilla oli heidän työpaikallaan ilmennyt sekä niistä, joihin he oman kokemuksensa mukaan pystyisivät tarpeen mukaan vastaamaan. Työhöntulija on voinut tarvita työpaikkavalmentajalta tukea erityisesti itsevarmuuden kasvattamiseen. Tällöin työpaikkavalmentaja on pyrkinyt tuomaan esiin työhöntulijan vahvuuksia ja yrittänyt omalta osaltaan vahvistaa niitä. Itsevarmuutta on myös haettu tekemällä vaikeampia työtehtäviä yhdessä useaan kertaan, jolloin ne ovat alkaneet sujua paremmin.

Oikeestaan semmonen, et piti kaivaa ne kaikki hyvät puolet sieltä esille ja yrittää vahvistaa niitä ja sitten hänen niinku omia ajatuksia siitä mitä sen valmennusjakson jälkeen ...et tsempata siihen, koska siihen oli niin selkeitä niinku...siellä oli niin selkeitä voimavaroja sitte niihin, että sellasta tilaisuutta ei ois missään tapauksessa kannattanu jättää käyttämättä. Sitte just semmosta tsemppaamista ja ku huomaa...mää yritin aina huomauttaa niistä hyvistä asioista...plus sitte tietenki annoin myös rakentavaa palautetta jos huomasin, että joku ei ehkä mennykään ihan ok ja sitte tehtiin uudestaan niin monta kertaa, et se meni hyvin ja et sai sitä itsevarmuus ehkä. (H1)

Työhöntulija on voinut tarvita tukea vuorovaikutustaitoihin, jolloin työpaikkavalmentaja on tukenut häntä vuorovaikutuksessa suhteessa työyhteisöön ja ollut heidän välillään yhteen saattaja. Työpaikkavalmentajuus koettiin hyväksi menetelmäksi juuri vuorovaikutuksen tukemisessa. Vastaajan mukaan työpaikkavalmentaja pystyy tukemaan työhöntulijaa, jonka on vaikea kohdata toisia ihmisiä tai on epävarma tai, jolla on taustallaan työelämästä huonoja kokemuksia. Työhöntulijan tavoitteena on yleisesti ottaen ollut työllistyminen tavalla tai toisella ja hän on voinut tarvita työpaikkavalmentajalta tukea oman päämääränsä saavuttamiseen. Vastaajan kokemuksen mukaan työpaikkavalmentaja pystyy tukemaan työhöntulijaa myös katsomaan elämää jakson jälkeen ja hahmottamaan mitä sen jälkeen voisi tapahtua, jotta työllistyminen olisi mahdollista.

Kaikki haastatellut työpaikkavalmentajat ovat toimineet sosiaali- ja terveysalan ammateissa, jolloin myös työhöntulijoiden työkuvaan on kuulunut asiakkaiden kanssa työskentelyä. Työhöntulijoiden tuen tarpeissa on näin ollen korostunut juuri asiakastyöskentelyyn liittyvät tekijät. Työpaikkavalmentaja on tukenut työhöntulijaa asiakkaiden rajamiseen liittyvissä tilanteissa sekä yleisesti työpaikan asiakkaisiin perehtymisessä ja tuntemaan oppimisessa, joka on ollut työtehtävässä olennaista. Työhöntulijat ovat olleet työttöminä ennen työkokeilujakson alkamista ja osalla taukoa työelämästä on voinut olla useita vuosiakin. Työpaikkavalmentajien maininnoissa työhöntulijoiden tuen tarpeisiin liittyen näkyi näin ollen vahvasti erilaiset työelämään liittyvät tekijät. Yleisesti tukea on voitu tarvita työelämän pelisääntöjen opetteluun, jolloin kyse on ollut ihan tavallisista työn tekemiseen ja työpaikalla olemiseen liittyvistä rutiineista ja yhteisesti työyhteisössä sovituista käytänteistä. Pitkä tauko työelämässä on voinut näkyä työhöntulijan tuen tarpeena niin, että hän on halunnut keskustella työpaikkavalmentajan kanssa tilanteestaan ja kokemuksistaan. Työpaikkavalmentajan kokemuksen mukaan työhöntulijan työnkuvaa olisi myös voitu työpaikalla räätälöidä, jos se olisi työhöntulijalle tarpeen. Toisaalta yksi vastaaja toi esille, että pitkästä tauosta työelämässä huolimatta



työnteko ei ollut työhöntulijalle vierasta eikä pitkä työttömyys varsinaisesti aiheuttanut työhöntulijalle mitään erityistä tuen tarvetta.

Näin työpaikkavalmentajat kertoivat työhöntulijoiden tuen tarpeista liittyen työelämään:

No siis tosi paljon ihan vaa semmosta, et jos on ollu pitkään kotona niin on kiva jutella jonku muun aikuisen kanssa. Et siit hänen tilanteestaan jutteltiin tosi paljon ja et miksi hän on ollu kotona ja miksi hän haluaa töihin. Hän itte halus tuoda sitä tosi paljon ja hänellä on kova halu tehdä ja hän haluais ja..hän on nyt pystyvä siihen, että hänen terveydentilansa on semmonen, että hän on niin hyvässä kunnossa, et hän haluaa ja sitä käytiin tosi paljon läpi. (H3)

Ihan työpaikkasäännöt. Mikskä näit nyt kutsuis. Ne on ehkä semmosia mitä niinku ja sitte \_\_\_\_\_missä tapahtuu kuitenkin koko ajan, nii se ei auta vaik sä tekisit kuinka hyvin sen homman kello 12 asti. Siellä tapahtuu hirveesti sen jälkeen ja kaikki sun työt on sitte muilla, et on siin opettelamista, että tehään yhdessä töitä, mutta samaa päämäärää kohti. (H4)

Kyl se ihan tavallaan se mitä työnteko on se oli ihan selkeetä, et siin oli just siin rajaamisessa, et monta kertaa työyhteisössäki käytiin sitä, et nyt täytyy taas puhuu ja muistuttaa, että näitten kans ei sitä tai näitten kans pitää tehdä näin. (H2)

Tuen tarpeisiin liittyen haastatellut kertoivat myös itse kokemistaan tuen tarpeista eli asioista mihin he työpaikkavalmentajina olivat joko kokeneet saaneensa tehtävän toteuttamisessa tukea tai mihin he olisivat ehkä kaivanneet lisätukea tai minkälaista lisätukea työpaikkavalmentaja voi yleisesti tarvita. Työpaikkavalmentajien tuen tarpeet liittyivät työyhteisöön, työnohjaukseen, tehtävänkuvaaan, yhteistyöhön ja taustatietoihin. Työpaikkavalmentajan kokemuksen mukaan lisätuen tarve liittyi työyhteisön valmistamiseen ennen työhöntulijan jakson alkamista eli vastaanottamisen valmisteluun. Tällöin koko työyhteisön tuki olisi ollut tärkeää, jotta työpaikkavalmentaja olisi saanut ajan ja tilan kertoa työyhteisölle työhöntulijasta ja hänen jaksostaan. Mahdollisuus työnohjaukseen nousi esiin myös lisätuen tarpeena. Työpaikkavalmentajan kokemuksen mukaan hänellä olisi ollut tarve saada henkilökohtaista työnohjausta työhöntulijan jakson aikana.

Työpaikkavalmentajan ja työhöntulijan tehtävänkuvaaan liittyen tuen tarpeena nousi esiin suunnitelmallisuus. Työpaikkavalmentajan mukaan työpaikalla olisi pitänyt olla valmiina mietittynä työnkuva työhöntulijalle ja suunnitelma työpaikkavalmentajuudesta, koska toiminta oli edennyt niin sanotusti vanhalla perehdyttäjän painolla eikä työpaikkavalmentaja ollut saanut kunnolla kiinni omasta työpaikkavalmentajuudestaan. Yhteis-

työ oli yksi mainituista tuen tarpeista tilanteessa, jossa samalla työpaikalla oli useampi koulutuksen käynyt työpaikkavalmentaja. Tällöin nähtiin, että työpaikkavalmentajat olisivat voineet tehdä yhteistyötä ja hyödyntää paremmin myös vertaistukea. Työhöntulijan taustaa koskevia mainintoja tuli esiin muutamia. Työpaikkavalmentajalla oli kokemus, ettei hän tiennyt tarpeeksi työhöntulijan taustasta ja koki tämän vuoksi, että olisi tarvinnut jonkinlaista lisätukea. Toisaalta sama työpaikkavalmentaja oli myös sitä mieltä, että työhöntulijan taustalla ei ole merkitystä, jos työnteko sujuu ja hänellä olisi ollut mahdollisuus saada halutessaan enemmän tietoa työhöntulijan taustasta.

Työpaikkavalmentajat nostivat vastauksissaan esiin haasteita, joita olivat kohdanneet työhöntulijan tuen tarpeisiin vastaamisessa tai joita he kokivat työpaikkavalmentajan tehtävänkuvaaan liittyvän. Näitä olivat ajankäyttö, väsyminen, rajojen asettaminen, työnkuva ja osaamattomuus. Työpaikkavalmentajan kokemuksen mukaan ajankäyttö nousi työhöntulijan tukemisen haasteeksi, koska hän koki, ettei hänellä ollut tarpeeksi aikaa valmennuksen ja tukemisen toteuttamiseen. Työpaikkavalmentaja ei pystynyt tällöin käyttämään työaikaansa työhöntulijan tukemiseen niin paljon kuin hän koki työhöntulijan tarvitsevan. Väsyminen tuli mainituissa haasteissa esille lähinnä uhkakuvana eikä niinkään toteutuneena ilmiönä. Työpaikkavalmentajan tehtävä vaatii vastaajan mukaan intensiivistä työtettä ja keskittymistä työhöntulijan tukemiseen, joten pitkällä tähtäimellä se voi väsyttää työpaikkavalmentajan.

Työpaikkavalmentaja oli kokenut haasteellisena rajojen asettamisen työhöntulijalle jakson aikana. Tällöin työhöntulija ei ollut pysynyt hänelle sovitussa työnkuvassa eikä muuttanut tekemistään vaikka työpaikkavalmentajan kanssa oli keskusteltu asiasta. Työnkuva voi työpaikkavalmentajan kokemukseen mukaan olla myös haasteena työhöntulijan tukemisessa. Tällöin työkuva on joustamaton eikä sitä välttämättä voida räätälöidä työhöntulijan tarpeisiin sopivaksi. Työpaikkavalmentaja koki haasteena työhöntulijan tukemisessa myös oman osaamattomuuden niin sanotuissa vaikeissa tilanteissa. Työpaikkavalmentaja koki, että hän ei voi tukea työhöntulijaa esimerkiksi mielenterveysongelmissa tai muissa edellä mainitun kaltaisissa vaikeissa asioissa, koska sellaiseen oma osaaminen ei riitä. Työpaikkavalmentaja voi kuitenkin kohdata työhöntulijan tällaisissa tilanteissa niin kuin muutkin työkaverit ja olla tietoisempi työhöntulijan asioista, jos kyseessä on esimerkiksi mielenterveysongelmista kuntoutuva henkilö.

Työhöntulijan tuen tarpeisiin vastaamisessa työpaikkavalmentajat näkivät myös vahvuuksia. Niitä olivat työyhteisön tuki ja onnistumisen kokemukset. Työpaikkavalmenta-

jat kokivat, että työyhteisöltä oli mahdollista saada tukea työpaikkavalmentajan tehtävän toteuttamiseen ja työhöntulijan tukemiseen. Osa työpaikkavalmentajista koki vahvasti, että on saanut omalta työyhteisöltään tukea. Tällöin koko työyhteisö oli esimerkiksi ollut mukana työhöntulijan perehdytyksessä tai muuten kannustanut ja tukenut työpaikkavalmentajaa tehtävässään. Onnistumisen kokemukset ja positiivinen suhtautuminen auttoivat myös työhöntulijan tuen tarpeisiin vastaamisessa työpaikkavalmentajaa. Kokemus siitä, että oli onnistunut työhöntulijan tukemisessa, oli jäänyt päällimmäisenä mieleen yhdelle työpaikkavalmentajalle. Työpaikkavalmentajalle oli jäänyt kokemus, että hän on pystynyt tukemaan työhöntulijaa, vaikka välillä on mennyt huonosti. Työhöntulija on tällöin työpaikalla otettu vastaan, häntä on tuettu, oltu joustavia ja ymmärretty niin paljon kuin työn rajoissa on ollut mahdollista. Positiivinen asennoituminen työhöntulijan työn tekemiseen on myös auttanut työpaikkavalmentajaa. Tällöin on ajateltu, että epäonnistumiset työssä eivät haittaa ja työhön voi tulla vaikka ei olisi aiempaa kokemusta, koska kaiken voi työpaikalla oppia.

#### 8.4.3 Työpaikkavalmentaja työllistymisen edistäjänä

Työpaikkavalmentajien näkökulmasta työhöntulijan työllistymiseen edistämiseen liittyy monia tekijöitä, jotka liittyvät työhöntulijaan itseensä, työpaikkavalmentajan antamaan tukeen sekä koko työyhteisöön ja sen tahtotilaan sekä tarpeisiin. Työllistymisen edistämisestä puhuttaessa työpaikkavalmentajat mainitsivat seuraavia tekijöitä: halu työllistyä, onnistunut alku, tukihenkilö, viestin viejä, odotukset, tarve/tahtotila työllistää, oikea työ ja koulutuksen tuoma tietoisuus.

Työpaikkavalmentajan mukaan työhöntulijan työllistymistä edistää ennen kaikkea oma halu työllistyä. Työhöntulijalla täytyy olla oma motivaatio työllistymiseen. Vastaajat pitivät tärkeänä myös onnistunutta alkua kokeilujaksolle. Työpaikkavalmentajan tuki korostuu juuri jakson alussa ja silloin tukeminen sekä hyvä perehdytys ovat tärkeitä. Työpaikkavalmentajat kuvaavat itseään tukihenkilönä, joka yrittää enemmän tukea työhöntulijaa ja joka pitää niin sanotusti työhöntulijan puolia. Työpaikkavalmentaja pystyy omalla toiminnallaan tukemaan työhöntulijan työllistymistä myös viestin viejän roolista käsin. Tällöin työpaikkavalmentaja on toiminut viestin viejänä esimerkiksi esimiehen suuntaan. Työpaikkavalmentajalla on tärkeä rooli yhteyshenkilönä työhöntulijan ja työyhteisön sekä esimiehen välillä. Häneltä esimies kysyy ensimmäisenä palautetta työhöntulijan työskentelystä.

Työpaikkavalmentajat näkevät työyhteisön tarpeen ja tahtotilan vaikuttavan työhöntulijan työllistymiseen. Odotusten suhteessa työhöntulijan työskentelyyn täytyy olla realistiset eikä häneltä voida odottaa kaikissa työtehtävissä onnistumista. Työpaikkavalmentaja korostaa työhöntulijalle tarjottavaa niin sanottua pehmeää laskua työelämään. Työhöntulijan työllistymistä on työpaikkavalmentajien mukaan edistänyt ennen kaikkea työyhteisössä ollut uuden työntekijän tarve ja esimiehen aito kiinnostus työhöntulijan kokeilujaksoa kohtaan. Oikeilla työtehtävillä on myös merkitystä työhöntulijan työllistymisen edistämiseksi. Työhöntulijan tulisi tehdä työkokeilujaksolla oikeita työtehtäviä, joiden kautta hän tuntee itsensä tarpeelliseksi. Työpaikkavalmentajien vastauksissa tulee ilmi työpaikkavalmentajille tarjotun koulutuksen merkitys suhteessa työllistymisen edistämiseen. Vastauksissa mainitaan koulutuksen tärkeys koko työyhteisölle, mutta myös kokemus siitä, että käyty koulutus on antanut näkemystä työhöntulijan työllistymisen tukemiseen.

Näin työpaikkavalmentajat kertovat vastauksissaan työllistymisen tukemisesta:

Mut ehkä se alku on semmonen herkintä aikaa, että siinä ku löytää tavallaan sen jonkinlaisen yhteyden ja sen että on kiva tulla töihin. Kokee, et ei tarvi ahdistua niistä työtehtävistä ja jos ahdistuukin nii sen voi sanoa ja sit niistä asioista voi jutella. Et ehkä se alun tuki ja siinä se vierellä kulkeminen on ihan kaikista tärkein, ettei tuu sellasta tunnetta, että mä haluan jättää tän kesken, koska sitku menee muutama kuukausi nii se tilanne on ihan erilainen, jos on vaa motivoitunu ja tuntee olonsa turvalliseksi. (H1)

Meillä on siitä hyvä esimerkki, et meiän tää työpaikkavalmennettava oli kiinnostunu oppisopimuspaikasta ja mää vein sitä viestiä sitte esimiehelle. (H1)

Mut sitku on tämmösen koulutuksen käyny niin siin saa työkaluja, jos haluaa ottaa niitä vastaan. Must semmosia ja sit se...et mä haluan, että se ihminen pääsee kiinni ja sit kaikkea. Ehkä työpaikkavalmentaja yrittää enemmän ja mä ainaki sillai, et kuitenki on monia keinoja sitten tukea jotakin ihmistä niin että ei paapo. (H4)

Työpaikkavalmentajien vastauksissa tuli ilmi, että eräs vastaajista koki, että työhöntulijan työllistyminen oli täysin esimiehen ja työhöntulijan välinen asia. Työpaikkavalmentaja ei ollut jakson alussa ajatellut varsinaisesti työhöntulijan työllistymistä työyhteisöön vaan miettinyt jaksoa enemmänkin vain kokeilujakson näkökulmasta. Työhöntulijan työllistyminen oli seurausta työyhteisössä jakson loppupuolella ilmenneestä uuden työntekijän tarpeesta ja esimies oli aktiivinen työhöntulijan työllistämisen edistämiseksi. Vastaajan näkemyksen mukaan työpaikkavalmentajalla kuitenkin on jokin merkitys työhöntulijan työllistymisen onnistumisessa.

Ja on se kuitenkin, että sitte jos se ihminen työllistyy sille, voi kenties tulla vaikka tosi hyvä työntekijä, niin onhan sillä ohjaajallakin joku merkitys varmaan siinä. (H2)

Työhöntulijan työllistymisen edistämisestä puhuttaessa nousi työyhteisöön sopeutuminen työpaikkavalmentajien vastauksissa yhdeksi työllistymisen kannalta merkittäväksi kokonaisuudeksi. Vastauksissa maininnat koskettivat työyhteisöön sopeuttamista, asenteita ja ennakkoluuloja sekä odotuksia. Työhöntulijan työyhteisöön sopeuttaminen koettiin työpaikkavalmentajan tehtäväksi, jolla voidaan edistää työhöntulijan työllistymistä työyhteisöön. Työpaikkavalmentajat näkivät, että työpaikkavalmentaja voi edes auttaa työyhteisöön sopeutumista esittelemällä työhöntulijan työyhteisölle sekä ottamalla työhöntulijan mukaan työyhteisöön. Mukaan ottaminen tapahtuu yhteisissä tilaisuuksissa ja tapahtumissa sekä muistuttamalla työyhteisöä työhöntulijan roolista sekä työtehtävistä, jotta työyhteisö tietää mitä hän on tekemässä. Työpaikkavalmentaja voi myös tarkkailla työyhteisöön sopeutumista ja organisoida työhöntulijan lähtemistä muiden työntekijöiden työpariksi. Tällöin sopeutuminen työyhteisöön voi tapahtua työn kautta.

Työpaikkavalmentajat mainitsivat työyhteisön asenteet ja ennakkoluulot työhöntulijaa kohtaan asioina, jotka voivat vaikuttaa työllistymiseen. Vastaajan mukaan työyhteisön asenteilla on suuri merkitys työllistymiseen ja asenteisiin vaikuttaa onko työyhteisö totunut, että työyhteisöön tulee erilaisia ihmisiä. Erään työpaikkavalmentajan työyhteisössä oli ilmennyt ennakoasenteita työhöntulijaa kohtaan ja kriittistä ajattelua myös kokeilujakson aikana. Tällaisissa tilanteissa työpaikkavalmentajalla on vastaajan mukaan merkitystä, koska hän keskustelee työyhteisön kanssa ihmisten erilaisista taustoista ja voi soveltaa koulutuksesta saatuja oppeja sekä herättelee työyhteisöä ajattelemaan asioita eri näkökulmista. Työyhteisöön sopeutumiseen ja näin ollen työllistymiseen voi vaikuttaa myös työyhteisön odotukset. Eräs työpaikkavalmentajista koki, että hänen työpaikallaan työyhteisön odotukset työhöntulijaa kohtaan olivat olleet todella korkealla. Työyhteisö ei aluksi muistanut mistä jaksossa on kyse eikä ymmärtänyt, että työhöntulija ei ole heti kaiken osaava työntekijä. Vastaajan mukaan on tärkeää, että työpaikkavalmentaja palauttaa työryhmää ja pitää työhön tulijan puolia.

Vastaajat mainitsivat tekijöitä, joissa työpaikkavalmentajan merkitys korostuu suhteessa työhöntulijan työllistymiseen. Nämä tekijät liittyvät mainintoihin vastuuhenkilöstä, ymmärryksestä, turvallisuuden tunteesta, ohjaussuhteen jatkuvuudesta ja viihtymisen kokemuksesta. Työpaikkavalmentajien näkemyksen mukaan työhöntulijan työpaikalle

tulemista edesauttaa se, että jaksolle on vastuuhenkilö jo ennakkoon tiedossa. Työyhteisöstä on nimetty yksi henkilö (työpaikkavalmentaja) työhöntulijan tueksi ja se helpottaa työhöntulijaa. Vastaajan mukaan työpaikkavalmentajan ymmärrys työhöntulijan taustaa kohtaan auttaa työhöntulijaa, koska työpaikkavalmentaja tuntee työhöntulijan taustan ja hän voi näin ollen olla oma itsensä.

Työpaikkavalmentajien kokemuksen mukaan työpaikkavalmentajan olemassaolo antaa työhöntulijalle turvallisuuden tunnetta. He kokevat, että se helpottaa työhöntulijan tuleamista työpaikalle ja antaa turvallisen olon uuteen työyhteisöön tultaessa. Työpaikkavalmentajan merkitystä työhöntulijalle vastaajille korosti kokemus työhöntulijan viihtymisestä työpaikalla sekä työhöntulijan toive ohjaussuhteen jatkumisesta myös kokeilujakson jälkeen oppisopimuskoulutuksen aikana.

#### 8.4.4 Kehittämisehdotukset

Vastaajilta kysyttiin miten työpaikkavalmentajamenetelmää voitaisiin heidän mielestään vielä kehittää entisestään. Kehittämistarpeita haettiin sekä menetelmän toteuttamiseen ja koulutukseen liittyen että yleisesti työhöntulijoiden tuen tarpeeseen vastaamisen näkökulmasta. Työpaikkavalmentajat löysivät menetelmään liittyviä kehittämistarpeita liittyen työpaikkavalmentajien koulutukseen, työyhteisön toimintaan, työllistymisen tukemiseen sekä työpaikkavalmentajuuteen menetelmänä. He nostivat vastauksissaan esiin myös muutamia jo toteutuneita hyviä käytäntöjä.

Näin työpaikkavalmentajat kertoivat menetelmään liittyvistä kehittämistarpeista:

Mä tykkäsin tosi paljo siitä koulutuksesta. Se oli tosi kattava ja tosi hyvä koulutus. Yks varmaan parhaista missä mä oon koskaan ollu, mut sit mä ajattelen sitä, mä en muista oliko siellä tämmöistä, mutta ehkä semmosia mitä näiltä työpaikkavalmennettavilta tulee ajatuksia. Niitä vois vähän käsitellä siellä. Et minkälaisia ajatuksia heillä on siitä ja vaikka ennen sinne työpaikalle edes menoa tai sen työpaikkavalmennusjakson jälkeen ja et niitä vois vähän kertoa. (H1)

Palkitsemisessa nimenomaan, et ollaan just puhuttu opiskelijoitaki, että siinä on kuitenkin aikamoinen homma, että opiskelijoita ohjaa ja ottaa näyttöjä vastaan. Niin mun mielestä kyllä se pitäis näkyä. (H2)

Ehkä sellasta, kehittää jotakin mikä sitte, ettei heti luovuteta sitä ja sitä tsemppiä myös sille kokeilijalle. Mä en tiedä mikä se on...mä en keksi muuta ku jotain työnohjauksellista se voi olla. (H4)

Työpaikkavalmentajien koulutukseen liittyen vastaajilta tuli maininta kokemustiedon hyödyntämisestä. Työpaikkavalmentajakoulutukseen olisi hyvä saada mukaan työhöntulijoiden ajatuksia työpaikkavalmentajuudesta sekä yleisesti työkokeilujaksolla olemisesta. Työhöntulijan omakohtainen kokemus näistä asioista olisi vastaajan mukaan hyvä lisä koulutukseen. Vastaajat kokivat, että hyödyllistä olisi myös työpaikkavalmentajille ja työhöntulijoille järjestettävä yhteinen koulutustilaisuus ennen työkokeilujakson alkua. Koulutukseen sisältöön työpaikkavalmentajat toivoivat draamamenetelmiä. Heistä olisi hyvä harjoitella puheeksi ottamista sekä käydä läpi työpaikkavalmentajuutta näyttötelemisen avulla. Työpaikkavalmentajien jatkokoulutuksesta tuli yksi maininta. Kun työpaikalle tulee useampia työkokeilijoita, toivottiin työhöntulijoiden jaksojen välissä niin kutsuttua mieleenpalauttamis koulutusta työpaikkavalmentajana toimivalle henkilölle. Yhden vastaajan mielestä työpaikkavalmentajille tarkoitetussa koulutuksessa ei löytynyt mitään kehitettävää.

Vastaajat kokivat, että työyhteisöön toimintaan liittyen työpaikkavalmentajamenetelmää voitaisiin vielä kehittää. Ajankäyttö mainittiin yhtenä kehittämistarpeena. Tämä liitettiin työyhteisön valmistautumiseen ennen työhöntulijan jakson alkamista. Vastaajan mukaan työpaikkavalmentajalle ja työyhteisölle pitäisi antaa aikaa valmistautua vastaanottamaan työhöntulija ja työpaikkavalmentajalle tulisi antaa ”työrauha” jakson alkuun työhöntulijan kanssa. Työpaikkavalmentajat kaipasivat myös tehtävän näkyväksi tekemistä työyhteisössä. Työpaikkavalmentajan tehtäväkuva tulisi suunnitella huolella ja tehdä näkyväksi työyhteisön jäsenille. Työyhteisöön voitaisiin kouluttaa myös useampi työpaikkavalmentaja. Vastaajat kokivat, että esimiehen roolia voisi kehittää jakson aikana. Esimiehen olisi hyvä haastatella työhöntulijaa työkokeilujakson aikana, jotta työpaikkavalmentajallekin tulisi palautetta ja tietoa missä asioissa olisi vielä parannettavaa.

Työhöntulijan työllistymiseen liittyen työpaikkavalmentajat nostivat kehitettävänä asioina puheeksi ottamisen, työpaikkavalmentajan merkityksen sekä lisäresurssit. Työpaikkavalmentajan maininnan mukaan työhöntulijan työllistymistä edesauttaa se, että työpaikkavalmentaja pystyy puhumaan hänen kanssaan myös vaikeista asioista. Vastaajan kokemuksen mukaan työhöntulijan syvälliseen työllistymisen ohjaukseen työpaikkavalmentaja tarvitsee aikaa, lisäkoulutusta sekä työnohjausta. Vastauksissa tuli esille myös työpaikkavalmentajan merkitys työhöntulijan työllistymisessä. Vastaajan mukaan työpaikkavalmentajalla on merkitystä onnistuneessa työllistymisessä ja hän toivoi merkityksen huomioimista.

Työpaikkavalmentajuuteen liittyen vastaajat mainitsivat kehittämisen paikkoina palkitsemisen, sitoutumisen, työnohjauksen sekä ohjauspalaverit. Vastaajien mukaan työpaikkavalmentajia tulisi jollain tavoin palkita heidän työtehtävästään. Palkitseminen auttaisi työpaikkavalmentajia motivoitumaan tehtävään sekä osoittaisi heille arvostusta. Vastauksissa tuli ilmi työpaikkavalmentajan oma sitoutuminen tehtävään. Työpaikkavalmentajan tulisi sitoutua tehtävänkuvaaan sekä ottaa vastuu työhöntulijan oppimisesta jakson aikana. Yhden vastaajan mukaan olisi tärkeää, että työpaikkavalmentaja ja työhöntulija voisivat pitää kahdenkeskisen ohjauspalaverin säännöllisesti työkokeilujakson aikana. Työpaikkavalmentajalle ja työhöntulijalle kaivattiin myös työnohjauksellista tukea työkokeilun aikana.

Kehittämistarpeiden lomassa työpaikkavalmentajat kertoivat jo toteutuneista toiminta-voista, jotka he kokivat hyviksi käytänteiksi. Työyhteisön valmistelu nousi esille yhtenä tällaisena käytänteenä. Tässä tapauksessa työpaikkavalmentajan mukaan esimies oli valmistellut todella hyvin koko työyhteisön työhöntulijan vastaanottamiseen. Työpaikkavalmentajien koulutuksessa oli ollut melko pieni koulutusryhmä (alle 10 henkilöä) ja työpaikkavalmentaja koki tämän hyvänä asiana. Hänen mukaansa pienessä koulutusryhmässä oli helppo tuoda omat mielipiteet esille. Yleisesti tehtävään annetun koulutuksen mahdollisuutta pidettiin hyvänä. Työpaikkavalmentajan mukaan koulutukseen pääseminen oli hienoa ja sillä oli myös selkeä tarkoitus.



## 9 Johtopäätökset

### 9.1 Työpaikkavalmentajuus toteutuu perehdyttämisenä ja tuen antamisena

Opinnäytetyön keskeisenä tutkimuskysymyksenä on millaisia kokemuksia työpaikkavalmentajilla ja heidän esimiehillään on työpaikkavalmentajuudesta? Vastaajat ovat tuoneet esille omia kokemuksiaan työpaikkavalmentajuuden toteuttamisesta työyhteisössä, työhöntulijan tuen tarpeista, työllistymisen tukemisesta sekä yleisesti työpaikkavalmentajana toimimisesta.

Työpaikkavalmentajamenetelmän käyttöön ottoon työyhteisössä on liittynyt työpaikkavalmentajien ja heidän esimiesten halu tukea työllistymistä ja samalla kehittää työyhteisöä. Esimiehet näkivät työpaikkavalmentajuuden yhtenä hyötynä yhteiskunnallisen vastuun kantamisen. Kukkosen (2009: 102) tutkimuksessa yrityksiä edustajat puhuvat sosiaalisesta vastuusta ja mainitsevat tapauskohtaiseen sosiaaliseen vastuuseen liittyen maahanmuuttajataustaisen tai vajaakuntoisen työntekijän rekrytoinnin. Lehtisen (2000: 78) mukaan eräs syy työelämän kiinnostukseen heikommassa työmarkkina-asemassa olevia kohtaan löytyy juuri yritysten yhteiskunnallisen tietoisuuden ja vastuun kasvusta. Se näkyy muun muassa siinä, että useat kansainväliset suuryritykset ovat ottaneet yhdeksi toimintaperiaatteekseen syrjäytymisen ehkäisemisen työllistämällä vammaisia ja vajaakuntoisia henkilöitä (Lehtinen 2000: 78).

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että menetelmän toteuttamisen keskiössä on ollut työhöntulijan perehdyttäminen työtehtäviin sekä tuki työyhteisöön sopeutumisessa. Työpaikkavalmentaja ja työhöntulija ovat tehneet työtehtäviä yhdessä ja olleet samoissa työvuoroissa. Työpaikkavalmentaja on ohjannut työhöntulijaa työtehtävissä ja pitänyt huolen työtehtävien suunnittelusta sekä tarvittaessa myös räätälöinnistä. Työpaikkavalmentajuuteen on kuulunut luottamus työpaikkavalmentajan ja työhöntulijan välillä. Työpaikkavalmentaja on antanut vastuuta ja seurannut työtehtävien sujumista jopa takavasemmalta, mutta samalla pyrkinyt luomaan työhöntulijalle turvallisuuden tunnetta.

Työpaikkavalmentajat näkivät oman roolinsa vastuullisena ja tärkeänä. He kokivat olevansa viestin viejiä työhöntulijan, esimiehen ja työyhteisön välillä. Omalla toiminnallaan

he pyrkivät rakentamaan ymmärrystä työhöntulijan ja työyhteisön välille. Työhöntulijalle työpaikkavalmentaja on ollut rohkaisija ja vierellä kulkija. Työpaikkavalmentajan rooli nähtiin vahvasti tasavertaisena työhöntulijan kanssa. Työpaikkavalmentajuudessa voidaan nähdä piirteitä Peavyn (2006) sosiodynaamisen ohjauksen filosofiasta. Siinä ohjaaja ei asetaudu auktoriteettiasemaan suhteessa ohjattavaan. Päinvastoin korostetaan sitä, että ohjaustilanteessa pitäisi tapahtua aito ja inhimillinen kahden ihmisen kohtaaminen, jossa kummallakin on oikeus saada osakseen kunnioitusta. Näin ollen auktoriteetti seuraa tiedosta eikä asemasta tai sosiaalisesta arvostuksesta. (Peavy 2006: 35.)

Työpaikkavalmentajat toivat esille haasteita, jotka liittyvät työpaikkavalmentajuuden toteuttamiseen omalla työpaikalla. Tällaisia haasteita ei sitä vastoin tullut ilmi esimiesten vastauksissa, mutta luultavasti selittäväenä tekijänä on, että heillä ei ole omakohtaista kokemusta tehtävässä toimimisesta. Tehtävän toteuttamiseen liittyvä ajankäyttö koettiin haasteellisena, koska työpaikkavalmentajuuden toteuttamiseen tuntui olevan liian vähän aikaa oman työn rinnalla. Työyhteisö ja esimies eivät välttämättä tukeneet tehtävän toteuttamista, jolloin yksin jäämisen kokemus oli ilmeinen. Billet (2003: 105) on saanut samansuuntaisia tuloksia tutkiessaan mentorointia työpaikalla. Mentoroinnille on voinut olla vaikeaa löytää aikaa ja johdon tuki on ollut vähäistä, jolloin mentorointi on koettu raskaaksi. Tästä huolimatta työtoverin mentorointi omalla työpaikalla on voinut olla arvokas ja rikastuttava kokemus. (Billet 2003: 105.) Opinnäytetyön tuloksissa oli samoja piirteitä sillä haasteista huolimatta työpaikkavalmentajuuden koettiin olevan monella tapaa hyödyllistä työyhteisölle. Työhöntulijan työkokeilujakson, työpaikkavalmentajakoulutuksen ja menetelmän toteuttamisen on nähty vaikuttavan myönteisesti koko työyhteisön kehittymiseen sekä työpaikkavalmentajan ammatillisen osaamisen kasvuun.

## 9.2 Työllistyminen mahdollistuu yksilöllisellä tuella

Työhöntulijan työllistymistä on pyritty tukemaan työpaikkavalmentajan kouluttamisella työyhteisöön. Näin on pystytty mahdollistamaan työhöntulijalle yksilöllistä tukea työyhteisön sisältä käsin. Työpaikkavalmentajan tarjoama tuki suhteessa työhöntulijan työllistymiseen on koostunut pitkälti yksilöllisestä huomioimisesta. Hyvä perehdytys on ollut lähtökohta työhöntulijan työkokeilujakson onnistumiselle ja näin ollen myös mahdolliselle työllistymiselle. Työhöntulijalle on tarjottu tukea työyhteisöön sopeutumiseen ja työelämätaitojen oppimiseen. Työpaikkavalmentaja on pystynyt omalla toiminnallaan

myös tukemaan työhöntulijan itseluottamuksen kasvua suhteessa työelämässä selviytymiseen. Kansainvälisissä tutkimuksissa (Banks, Charleston, Grossi ja Mank 2001: 389, Secker – Membrey 2003: 207) korostetaan työpaikan sisältä käsin tulevan tuen (natural supports) merkitystä kun puhutaan työllistymisestä tai työssä pysymisestä vammaisten ja osatyökykyisten henkilöiden kohdalla. Käytössä olevalla natural supports -käsitteellä tarkoitetaan työyhteisön jäsenten antamaa niin sanottua luonnollista tukea työhöntulijalle. Työpaikkavalmentajuutta voidaan pitää juuri tällaisena työpaikan sisältä tulevana luonnollisen tuen muotona, jossa tuen tarjoajana on toinen työyhteisön jäsen eli työkaveri.

Työhöntulijoiden tuen tarpeet ovat liittyneet pitkälti työelämässä tarvittaviin taitoihin. Pitkä työttömyys on voinut heikentää työhöntulijan itsevarmuutta suhteessa omaan ammattitaitoon, jolloin työpaikkavalmentajan rooli itsevarmuuden kohottajana on ollut oleellinen. Työpaikkavalmentajat näkivät vuorovaikutustaidot, asiakastyön ja tulevaisuuden päämäärät osa-alueina, joissa työhöntulijoilla oli eniten tuen tarpeita. Mielenkiintoista tuloksissa on se, että työpaikkavalmentajat eivät nostaneet millään tapaa esille työhöntulijoiden terveydelliseen työkykyyn liittyviä tekijöitä, kun puhuttiin tuen tarpeista. Ilmarisen ym. (2003: 69–70) työkykytalossa (kuvio 2 s.11) työkyky koostuu työstä, arvoista, ammatillisesta osaamisesta sekä terveydestä. Työkykytaloon verrattaessa työhöntulijoiden tuen tarpeet liittyivät vain työhön liittyviin tekijöihin eikä niinkään heillä mahdollisesti oleviin terveydellisiin rajoitteisiin.

Työpaikkavalmentaja näyttäytyy tukihenkilönä, joka on vienyt viestiä työhöntulijan työllistymishalusta ja edellytyksistä esimiehelle. Työpaikkavalmentaja on ollut niin sanotusti työhöntulijan puolestapuhuja ja työllistymisen tukeminen on ollut tärkeä osa tehtävää. Työyhteisön asenteilla on ollut suuri merkitys työhöntulijan työllistymisen onnistumisessa. Osa työyhteisöistä on suhtautunut työhöntulijaan avoimesti, mutta osassa työyhteisöistä on ilmennyt ennakkoluuloja työhöntulijaa kohtaan. Työyhteisöissä ilmenevät ennakoasenteet ovat tulleet esille muissakin tutkimuksissa. Terävän ym. (2011: 37) tutkimuksessa työnantajien ennakoasenteet nousivat esiin maahanmuuttajien, vammaisten ja vajaakuntoisten työllistymisen osalta. Tutkimuksessa painotettiin, että ensisijaisen tärkeää olisi välittää työnantajille yhä enemmän positiivisia kokemuksia erityisryhmien työllistämisestä (Terävä ym. 2011: 37). Työpaikkavalmentaja on tukenut työhöntulijan työllistymistä herättämällä keskustelua työyhteisössä ja pyrkinyt omalta osaltaan vaikuttamaan työyhteisössä esille nousseisiin ennakkoluuloihin. Ekholm (2009:

154) on tutkinut näkövammaisten asiantuntijoiden työelämäkokemuksia ja heidän kohdallaan työelämään pääsemisessä keskeisin merkitys oli työnantajien asenteilla.

Opinnäytetyön tulosten mukaan työpaikkavalmentajan merkitys työhöntulijan työllistymisen onnistumisessa korostuu. Esimiehet sekä työpaikkavalmentajat kokivat, että työpaikkavalmentajan käyttö työyhteisössä edesauttaa osatyökykyisen tai muutoin vaikeassa työmarkkina-asemassa olevan henkilön työllistymistä. Työpaikkavalmentajan antaman tuen lisäksi työllistymisen onnistumisessa nähtiin tärkeänä työhöntulijan oma motivaatio työllistymistä kohtaan. Henkilöllä täytyy olla oma halu työllistymiseen, jotta työpaikkavalmentaja voi toiminnallaan tukea työllistymistä. Työyhteisön tarve ja tahtotila työllistämiseen ovat myös merkityksellisiä. Onnistunut työllistyminen oli tapahtunut työyhteisöissä, joissa oli valmiina tahtotila uuden työntekijän rekrytointiin.

### 9.3 Menetelmän kehittämiskohdat

Opinnäytetyössä on haettu vastausta tutkimuskysymykseen miten työpaikkavalmentaja -mallia voidaan jatkossa kehittää? Sekä työpaikkavalmentajat että heidän esimiehensä nimesivät useita kehittämisen kohtia, joilla työpaikkavalmentajuutta voidaan jatkossa parantaa. Kehittämistarpeiden lisäksi työpaikkavalmentajuudessa nähtiin myös hyviä jo olemassa olevia käytänteitä ja merkityksiä. Vahvuutena koettiin erityisesti työyhteisön osaamisen kehittyminen, työpaikkavalmentajille tarjottu koulutus sekä menetelmän avulla toteutuva yksilöllinen perehdytys ja tuki työhöntulijalle. Työpaikkavalmentajuus on vielä varsin uusi toimintamalli Aspa-säätiön kehittämänä toimintamuotona. Menetelmän kehittämistyön avulla työpaikkavalmentajuudella voidaan vastata vieläkin paremmin työhöntulijoiden tuen tarpeisiin ja menetelmää voidaan hyödyntää työllistymisen tukimenetelmänä erilaisten työllistyneiden kohdalla.

#### *Työpaikkavalmentajakoulutus*

Työpaikkavalmentajille suunnattuun koulutukseen kaivattiin selkeästi lisää vuorovaikutusta työhöntulijoiden sekä työpaikkavalmentajien välille. Työpaikkavalmentajilla on halu ymmärtää työhöntulijan tilannetta ja tuen tarvetta, jolloin he kokivat, että jo koulutuksen aikana olisi hyvä hyödyntää työhöntulijoiden kokemustietoa. Työpaikkavalmentajat näkivät, että erilaisten ohjaustilanteiden harjoittelu koulutuksen aikana antaisi heille lisävalmiuksia toimia työpaikkavalmentajan tehtävässä. Varsinkin haasteellisiksi koetut tilanteet, kuten puheeksi ottaminen, olisi hyvä käydä draamamenetelmän avulla läpi koulutuksessa. Jatko- ja lisäkoulutuksen tarve nousee esiin kehittämisehdotuksissa.

Työpaikkavalmentajan tehtävän kuva on moninainen ja vaihtelee työhöntulijan yksilöllisten ominaisuuksien mukaan, joten tehtävään tarvittava lisäkoulutus on varmasti aina ajankohtaista, mutta toisaalta työpaikkavalmentajuus itsessään voi myös toimia hyvänä koulutuksena ja osaamisen kasvattajana.

#### *Menetelmän toteutus työyhteisössä*

Työpaikkavalmentajuus vaatii tehtävässä toimivan työntekijän työaikaa, jolloin se voi olla pois niin sanotuista varsinaisista työtehtävistä. Työyhteisössä olisi hyvä sopia työpaikkavalmentajan ajankäytöstä liittyen työhöntulijan tukemiseen ja ohjaamiseen. Työpaikkavalmentajille toivottiin myös aikaa valmistautua työhöntulijan vastaanottamiseen. Työpaikkavalmentajamenetelmä tulisi tehdä näkyväksi työyhteisössä ja siihen liittyvistä käytänteistä sekä toimintatavoista olisi hyvä sopia työyhteisön kesken. Näin ollen työpaikkavalmentajan tehtävänkuva selkeytyisi ja sen tavoitteellinen toteuttaminen olisi helpompaa. Työpaikkavalmentajuuden ei tarvitse olla työyhteisössä vain yhden työntekijän vastuulla vaan varsinkin isoimmista työyhteisöissä olisi hyvä olla useampia koulutuksen käyneitä työpaikkavalmentajia.

#### *Työllistymisen tukeminen*

Yleisesti ottaen tuki työllistymiseen toivottiin kohdennettavan oikeille ihmisille eli niille, jotka oikeasti ovat motivoituneita työllistymään. Tässä suhteessa painotetaan myös yhteistyötä työhöntulijan ohjanneen tahon ja työyhteisön välillä. Työnantaja puolella nähdään tärkeänä, että tieto työpaikkavalmentajuudesta olisi myös TE-palveluissa. Edellä mainitut tekijät auttaisivat yleisellä tasolla työhöntulijoiden työllistymistä. Kun katsotaan työllistymisen tukemista työpaikkavalmentajan näkökulmasta, nähdään tärkeänä avoimuus eli myös vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen työhöntulijan kanssa. Työllistymisen tukeminen koettiin asiana, johon tarvittaisiin eniten lisäresursseja, kuten aikaa, työnohjausta ja lisäkoulutusta. On kuitenkin tärkeää huomioida työpaikkavalmentajan rajalliset mahdollisuudet työhöntulijan työllistymisen tukemisessa viitaten tehtävän toteuttamiseen oman työn rinnalla.

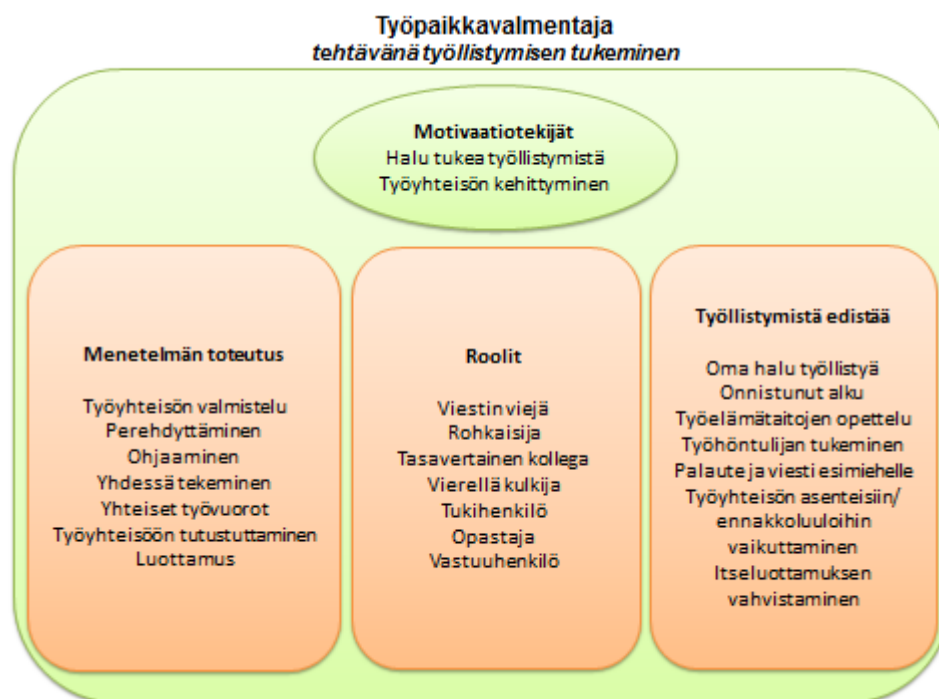
#### *Työpaikkavalmentajuus*

Työpaikkavalmentajan tehtävää kohtaan toivottiin osoitettavan arvostusta palkitsemisen keinoilla. Palkitsemisen koetaan myös lisäävän tehtävään motivoitumista. Tehtävään sitoutumista pidetään tärkeänä ja siihen liittyy myös vastuu työhöntulijasta. Työpaikkavalmentajuus vaatii suunnitelmallisuutta ja työhöntulijan jakson seuranta. Ohjauskeskustelut työpaikkavalmentajan ja työhöntulijan kesken antavat mahdollisuuden

jakson seurantaan ja molemmin puolisen palautteen antamiseen. Työpaikkavalmentajille suunnattu työnohjauksellinen tuki voi toimia tehtävässä toimivan henkilön osaamisen sekä voimavarojen vahvistajana.

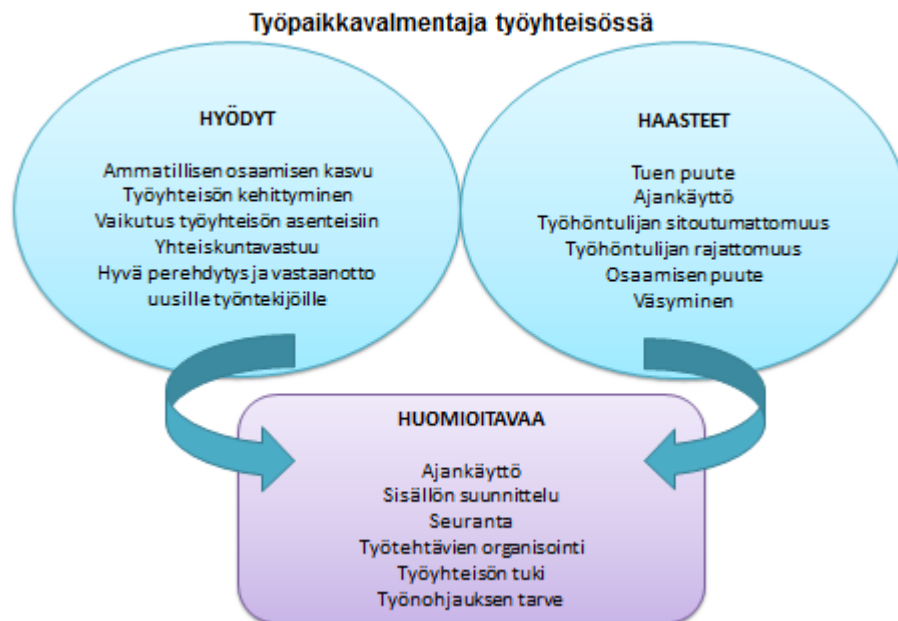
#### 9.4 Työpaikkavalmentajuuden mallinnus

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut selvittää työpaikkavalmentajien ja heidän esimiesten kokemuksia työpaikkavalmentajuudesta. Opinnäytetyön aineistosta saatujen kokemusten perusteella on koostettu mallinnus työpaikkavalmentajuudesta ja menetelmän toteuttamisen sisällöistä. Kuvioon 3 on kerätty työpaikkavalmentajan tehtävään sisältyvät aihe-alueet, jotka perustuvat työpaikkavalmentajien ja heidän esimiesten esille tuomiin kokemuksiin. Motivaatiotekijöillä mallinnuksessa tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet työpaikkavalmentajien ja esimiesten haluun lähteä toteuttamaan työpaikkavalmentajamenetelmää työyhteisössä. Menetelmän toteutus sisältää pääkohdat työpaikkavalmentajan tehtäväkuvasta ja sen toteuttamisesta työyhteisössä. Roolihin on kerätty työpaikkavalmentajan tehtäväkuvaan liitetyt erilaiset roolit, joissa työpaikkavalmentaja voi toimia. Työllistymistä edistää tarkoittaa niitä tekijöitä, joiden on koettu vaikuttavan työhöntulijan työllistymisen onnistumiseen ja joiden avulla työpaikkavalmentajan on mahdollista työhöntulijaa tukea.



Kuvio 3. Mallinnus työpaikkavalmentajuudesta.

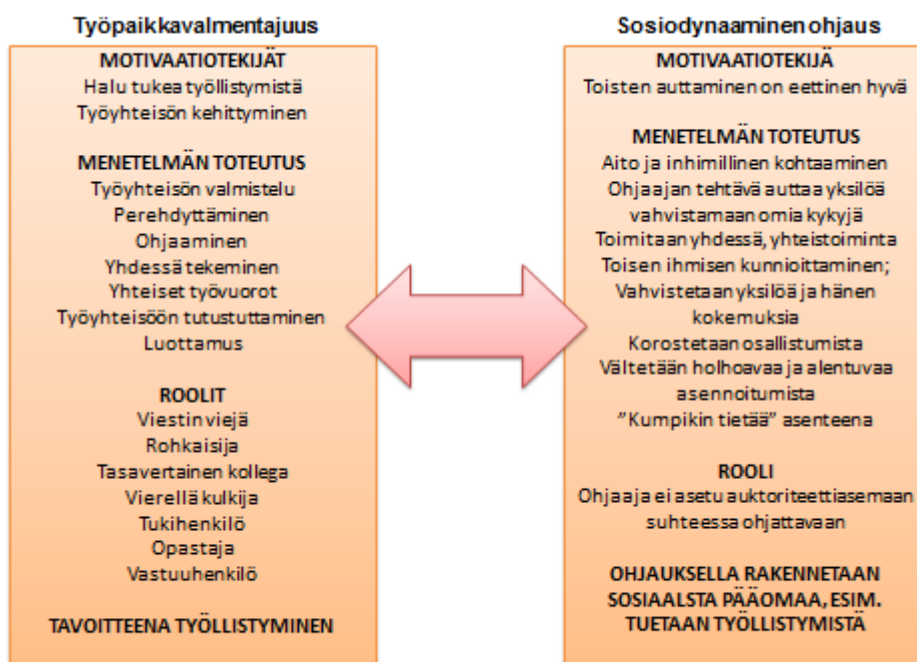
Työpaikkavalmentajamenetelmän käyttöön työyhteisössä liittyy sekä hyötyjä että haasteita (kuvio 4). Työyhteisössä on otettava huomioon työpaikkavalmentajan ajankäyttö, tehtävän sisällön suunnittelu, jakson seuranta, tehtävien organisointi ja mahdollinen työnohjauksen tarve, jotta haasteita voidaan minimoida. Erityisen tärkeää työpaikkavalmentajalle on työyhteisön tuki tehtävässä toimimiseen.



Kuvio 4. Työpaikkavalmentajuuden hyödyt ja haasteet työyhteisössä.

Työpaikkavalmentajuutta voidaan verrata sosiodynaamisen ohjauksen viitekehukseen ja löytää piirteitä, jotka luovat perustaa työpaikkavalmentaja mallinnukselle. Kuviossa 5 esitetään työpaikkavalmentajuuden motivaatiotekijät, menetelmän toteutus, työpaikkavalmentajan roolit ja tavoite sekä sosiodynaamisen ohjauksen keskeisiä ideoita. Peavyn (2006: 21) mukaan sosiodynaamisen ohjauksen filosofiassa toisten ihmisten auttaminen on eettinen hyvä. Työpaikkavalmentajien yhdeksi motivaatiotekijäksi nousi halu tukea toisen ihmisen työllistymistä. Tämä voidaan nähdä haluna toteuttaa eettistä hyvää. Työpaikkavalmentaja nähdään tasavertaisena kollegana työhöntulijan kanssa sekä vierellä kulkijana. Sosiodynaamiseen ohjaukseen kuuluu oleellisesti, ettei ohjaaja asetu auktoriteettiasemaan suhteessa ohjattavaan vaan ohjauksessa korostuu kahden ihmisen aito ja inhimillinen kohtaaminen, jossa kummallakin on oikeus saada osakseen kunnioitusta (Peavy 2006: 35). Työpaikkavalmentajuuteen on oleellisesti kuulunut yhdessä tekeminen ja työyhteisöön tutustuttaminen osallistumisen näkökulmasta. Peavyn

(2006: 53, 55) mukaan sosiodynaaminen ohjaus pitää sisällään yhteistoiminnan sekä korostaa yksilön osallistumista.



Kuvio 5. Työpaikkavalmentajuus verrattuna sosiodynaamisen ohjauksen filosofiaan (Peavy 2006: 34–35, 37, 40, 53, 56.)

Sosiodynaamisen ohjaustavan ja työpaikkavalmentajuuden menetelmät kietoutuvat yhteen myös toisen ihmisen kunnioittamisessa. Työpaikkavalmentaja on ollut työhöntu-  
lijoille rohkaisija sekä pyrkinyt omalla toiminnallaan vahvistamaan työhöntulijan itseluot-  
tamusta suhteessa työllistymiseen. Sosiodynaamisen ohjauksen filosofiassa ohjaajan  
tehtävä on auttaa yksilöä vahvistamaan omia kykyjään. Ohjauksella pyritään rakenta-  
maan toisen ihmisen sosiaalista pääomaa, joka voi tarkoittaa esimerkiksi työllistymisen  
tukemista. Sosiodynaamisessa ohjauksessa pyritään välttämään kaikenlaista holhoa-  
vaa ja alentuvaa asennoitumista suhteessa toiseen ihmiseen. "Kumpikin tietää" asen-  
netta korostetaan, tarkoittaen, että ohjaaja ja ohjattava ovat aktiivisia tietäjiä ja molem-  
mat tietävät parhaiten, mutta eri asioita. Ohjaaja voi olla asiantuntija omassa työssään  
ja ohjattava oman elämäkokemuksensa suhteen. Kukaan ei koskaan tunne ohjattavan  
elämäkokemusta yhtä hyvin kuin tämä itse. Hän myös tietää itse parhaiten millaisia  
päämääriä hän elämässään tavoittelee. (Peavy 2006: 34, 40, 55–56). Työpaikkaval-  
mentaja voi omalla toiminnallaan tukea työhöntulijan työllistymistä, mutta silti sen on-  
nistumiseen tarvitaan myös työhöntulijan oma halu ja motivaatio työllistymiseen.



## 10 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata työpaikkavalmentajien ja heidän esimiesten kokemuksia työpaikkavalmentajuudesta. Tarkoituksena oli tuottaa tietoa siitä, mitä työpaikkavalmentajuus on ja miten sitä on toteutettu työyhteisöissä. Lisäksi haluttiin saada tietoa siitä miten työpaikkavalmentaja voi parantaa osatyökykyisen henkilön työllistymisen mahdollisuuksia. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa työpaikkavalmentajuuden kehittämistarpeista, jotta sillä pystyttäisiin tukemaan osatyökykyisten henkilöiden työllistymistä. Tutkimuskysymyksiin ”*Millaisia kokemuksia työpaikkavalmentajilla ja heidän esimiehillään on työpaikkavalmentajuudesta?*” ja ”*Miten työpaikkavalmentaja -mallia voidaan jatkossa kehittää?*” saatiin vastaus keräämällä aineistoa kahdelta kohderyhmältä, työpaikkavalmentajilta ja heidän esimiehiltä, puolistrukturoidun haastattelulomakkeen avulla. Lisäksi aineistoa kerättiin työpaikkavalmentajille suunnatuilla teema-haastatteluilla. Saadut vastaukset analysoitiin laadullisella teemoista lähtevällä teorialähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä.

Opinnäytetyöstä saatujen tulosten mukaan työpaikkavalmentajuus toteutuu työyhteisöissä työhöntulijan työtehtäviin perehdyttämisenä ja työyhteisöön sopeutumisen tukemisenä. Työpaikkavalmentajien ja heidän esimiesten kokemusten mukaan työpaikkavalmentaja voi tukea osatyökykyisen henkilön työllistymistä työyhteisöön yksilöllisen tuen avulla. Työpaikkavalmentajamallin kehittämistarpeet kohdistuivat työpaikkavalmentajakoulutukseen, menetelmän toteutukseen, työllistymisen tukemiseen ja työpaikkavalmentajuuteen tehtävänkuvana.

Opinnäytetyön aihe syntyi Aspa-säätiön toiveesta tutkia suhteellisen vähän tunnettua ja käsiteltyä työpaikkavalmentajuutta työpaikoilla. Aspa-säätiö pitää työpaikkavalmentajamallin kehittämistä ja tunnettavuuden lisäämistä valtakunnallisella tasolla tärkeänä. Opinnäytetyön kautta Aspa-säätiö saa edelleen lisäperusteita ja vahvistusta sille, miten moninaisia positiivisia vaikutuksia työpaikkavalmentajuudella on sekä työhöntulijan että koko työyhteisön näkökulmasta. Myös yhteiskunnallisella tasolla työpaikkavalmentajuudella on oma merkityksensä osatyökykyisten tai muuten vaikeassa työmarkkina-asetmassa olevien henkilöiden työllistymisen tukemisessa.

Työikäisen väestön suhteellisen osuuden vähentyessä Suomessa on tärkeää huolehtia siitä, että mahdollisimman monen henkilön työpanos olisi työmarkkinoiden käytössä.

Tärkeää olisi löytää erilaisia keinoja, joiden avulla voidaan parantaa tai mahdollistaa sairauden, vamman tai muun syyn vuoksi työmarkkinoiden ulkopuolella olevien henkilöiden mahdollisuuksia antaa työpanoksensa työmarkkinoiden käyttöön. (Härkääpää ym. 2013: 9.) Huomioon on otettava, että työttömyyden pitkittyessä riski syrjäytyä työmarkkinoilta kokonaan kasvaa. Työttömien paluu avoimille työmarkkinoille vaikeutuu olennaisesti jo kolmen kuukauden työttömyyden jälkeen. (TEM 2011: 4.) Lisäksi tutkimus tulosten mukaan työkyvyttömyyseläkkeellä olevissa on runsaasti henkilöitä, joita työ edelleen kiinnostaa ja joilla olisi kykyä ainakin osapäiväiseen työn tekoon (Gould – Kaliva 2010: 7-8). Työpaikkavalmentajamenetelmää voidaan käyttää yhtenä työelämään pääsemisen tai palaamisen tukimuotona osatyökykyisten tai muuten vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden kohdalla.

Opinnäytetyön aiheen ajankohtaisuus voidaan nähdä tämän hetkessä hallitusohjelmassa. Nykyisen hallituksen hallitusohjelmaan kuuluu muun muassa työmarkkinoiden kehittäminen osallisuuden ja työllisyyden näkökulmasta. Hallitusohjelman mukaan työnteen esteet ja työllistymisen kynnykset täytyy poistaa ja kannustavuutta lisätä. Lisäksi työelämän joustavuutta sekä osatyökykyisten ja vammaisten mahdollisuuksia työntekoon pyritään kehittämään. (Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 2011: 7-8.) Työelämän kehittämiseen ja osatyökykyisten työllistymisen edistämiseen on kiinnitetty huomiota hallituksen tasolla ja työpaikkavalmentajuutta voidaan ajatella yhtenä menetelmänä työelämän kehittämisessä.

Työllistymistä pystytään edistämään monilla olemassa olevilla palveluilla, kuten työ- ja elinkeinopalveluilla, ammatillisella kuntoutuksella, tuetulla työllistymisellä ja erilaisilla työ- ja työhönvalmennuspalveluilla. Näille kaikille yhteistä on, että palvelu kohdistuu työelämään haluavaan henkilöön mahdollisen työpaikan ulkopuolelta käsin. Näitä palveluja tarvitaan edelleen, mutta niiden lisäksi työllistymistä voidaan edistää myös työpaikkojen sisältä käsin tulevilla työllistymisen tuella. Työpaikkojen omaa halua ja osaamista osatyökykyisen tai muuten vaikeassa työmarkkina-asemassa olevan henkilön työllistymisen tukemiseen tulisi kasvattaa.

Työhöntulija on jakson alkaessa ollut välityömarkkinoilla (kuvio 1 s. 7) ja päätynyt onnistuneen työllistymisen myötä avoimille työmarkkinoille, kun työkokeilu on muuttunut työsuhteeksi. Työpaikkavalmentajan antaman tuen lisäksi oleellista on ollut työyhteisön halu antaa mahdollisuus työkokeilijalle sekä halu tukea työllistymistä. Työyhteisössä on voinut siitä huolimatta esiintyä ennakkoluuloja sekä negatiivisia asenteita uutta työhön-

tulijaa kohtaan. Työpaikkavalmentajan merkitys nähdään tärkeänä työyhteisön ennakoluuloihin vaikuttamisessa. Opinnäytetyön tulosten mukaan työyhteisöjen valmius erilaisten ihmisten kohtaamiseen on kasvanut työpaikkavalmentajuuden käyttöön oton myötä. Erilaisten ihmisten kunnioittaminen työyhteisössä edistää työelämän monimuotoisuutta. Kauppisen ja Toivasen (2002: 256) mukaan tasa-arvo ja monimuotoisuus ovat työyhteisön voimavaroja. Tasa-arvoinen työyhteisö kohtelee jäseniään tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti tarkoittaen ihmisten erilaisuuden huomioivaa oikeudenmukaista kohtelua, jolla on todettu olevan työhyvinvointia ylläpitäviä vaikutuksia. Monimuotoisuus nähdään välttämättömänä nykyajan työelämässä. Monimuotoisuuden kunnioittamiseen liittyy sekä eettiset perustelut, kuten inhimilliset perusoikeudet, että sen tuottama hyöty organisaatioiden hyvinvoinnille ja menestymiselle. (Kauppinen – Toivonen 2002: 256–257.)

Opinnäytetyöntekijä on tehnyt kirjallisen yhteistyösopimuksen Aspa-säätiön kanssa opinnäytetyön tekemiseen liittyen. Opinnäytetyön tekijä työskentelee Aspa-säätiön kehittämiprojektissa nimeltä Silta työhön. Hän on ollut mukana työpaikkavalmentaja -mallin kehittämisessä ja työpaikkavalmentajille järjestetyissä koulutuksissa sekä tehnyt yhteistyötä esimiesten ja työpaikkavalmentajien kanssa työpaikoilla. Aihe on opinnäytetyöntekijälle läheinen ja opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä oman työyhteisön kanssa oman työn kehittämisen näkökulmasta. Opinnäytetyössä on raportoitu aineistonkeruusta ja analysoinnista sekä aineiston analyysistä saaduista tuloksista mahdollisimman tarkasti ja luotettavasti. Työpaikkavalmentajien ja heidän esimiesten kokemukset työpaikkavalmentajuudesta on pyritty kertomaan rehellisesti ja luotettavasti. Haastattelumakkeista ja teemahaastatteluista saadut vastaukset on esitetty opinnäytetyön tuloksissa totuuden mukaisesti ja niiden sisältöä muuttamatta. Opinnäytetyön tulokset eivät ole sattumanvaraisia sillä useat työpaikkavalmentajat ja esimiehet toivat vastauksissaan esille samoja asioita.

Opinnäytetyön luotettavuutta tarkasteltaessa on otettava huomioon, että opinnäytetyöntekijä tuntee opinnäytetyön kohderyhmän oman työnsä kautta. Puolistrukturoituihin haastattelumakkeisiin vastaajat ovat vastanneet anonyymisti, ilman että heidän henkilöllisyyttään voisi vastauksista tunnistaa, mutta teemahaastatteluissa opinnäytetyöntekijä on haastatellut vastaajia. Yleisesti ottaen haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi ym. 2009: 206). Näin ollen on huomioitava, että haastatellut henkilöt ovat tunteneet opinnäytetyöntekijän ja ovat voineet haastattelussa antaa sellaisia vastauk-

sia, jotka ovat sosiaalisesti suotavia. Opinnäytetyön luotettavuuden kannalta merkittävää on, että sekä haastatteluissa että haastattelulomakkeissa vastaajat nostivat esiin rohkeasti menetelmän kehittämistarpeita sekä haastekohtia.

Haastateltavien lukumäärä oli opinnäytetyössä verrattain pieni (4 henkilöä), mutta haastattelulomakkeisiin vastauksia saatiin kahdelta eri vastaajaryhmältä yhteensä 24. Opinnäytetyön tulokset eivät ole laajamittaisesti yleistettävissä, mutta opinnäytetyön luotettavuutta lisää kuitenkin se, että kohderyhmään kuuluvia henkilöitäkään ei ole olemassa kovin suurta joukkoa. Opinnäytetyön luotettavuuden kannalta merkittävää on myös vastausten kerääminen kahdelta eri taustan omaavalta kohderyhmältä, työpaikkavalmentajat ja heidän esimiehet. Lisäksi vastaajien joukossa oli henkilöitä erilaisista työpaikoista edustaen eri ammattiryhmiä. Ottaen huomioon nämä asiat, voidaan työpaikkavalmentajuudesta todeta johtopäätöksissä esitettyjä asioita. Opinnäytetyössä on tutkittu työpaikkavalmentajien ja heidän esimiesten kokemuksia työpaikkavalmentajuudesta. Suorsan (2011: 174) mukaan kokemuksen tutkimisessa tulee ottaa huomioon, että mille tahansa kokemukselle luonteenomaista on sen omakohtaisuus. Kokemus on subjektiivinen, aikaan sidottu, paikallinen ja ainutlaatuinen. Lisäksi yksilön toiminta ja kokemuksellisuus perustuvat aina tietyllä tavalla painottuneisiin yhteiskunnallisesti tuotettuihin toimintamahdollisuuksiin (Suorsa 2011: 176).

Tuomen ja Sarajärven (2009: 131) mukaan yleisesti voidaan ajatella, että ihmisoikeudet muodostavat ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisen perustan. Tutkimukseen osallistuvien ihmisten suojaan kuuluu se, että tutkijan on selvitettävä osallistujille tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja myös mahdolliset riskit sillä tavoin, että he pystyvät ne ymmärtämään. Tutkittavien suojaan sisältyy osallistuvien vapaaehtoinen suostumus tutkimukseen osallistumiselle. Tutkijan on varmistettava, että suostumuksensa tutkimukseen osallistumiselle antanut henkilö tietää, mistä tutkimuksessa on kyse. (Tuomi - Sarajärvi 2009: 131.) Kaikkien vastaajien työnantajilta on pyydetty erikseen lupa opinnäytetyön toteuttamiselle. Haastatelluilta henkilöiltä on lisäksi pyydetty erillinen kirjallinen suostumus opinnäytetyöhön osallistumiselle. Opinnäytetyön kohderyhmälle on korostettu osallistumisen vapaaehtoisuutta sekä haastattelulomakkeisiin vastaamisen että haastatteluun osallistumisen kohdalla. Kaikille vastaajille on selvitetty tarkasti opinnäytetyön tavoitteet, menetelmät sekä perusteltu kohderyhmän valinta ennen kuin he ovat vastanneet haastattelulomakkeisiin tai osallistuneet haastatteluun.

Tutkittavien suojan osalta tulee ottaa huomioon, että tutkimustietojen tulee olla luottamuksellisia eikä tutkimuksen yhteydessä saatuja tietoja saa luovuttaa ulkopuolisille ja näin ollen saatuja tietoja ei käytetä muuhun kuin luvattuun tarkoitukseen. Tärkeää tutkittavien suojassa on, että kaikki osallistujat jäävät nimettömiksi ellei toisin ole jostain syystä sovittu. (Tuomi - Sarajärvi 2009: 131.) Opinnäytetyön tekemisessä on otettu huomioon, että työpaikkavalmentajien ja esimiesten yksityisyyttä on kunnioitettava. Puolistrukturoidut haastattelulomakkeet toteutettiin nimettöminä, joten vastaajia ei ole pystytty yksittäisistä vastauksista tunnistamaan. Sekä haastattelulomakkeilla että haastatteluissa saadut vastaukset on käsitelty luottamuksellisesti ja niin, ettei valmiista opinnäytetyöstä voida vastaajien henkilöllisyyttä tunnistaa. Valmiissa opinnäytetyöraportissa vastaajien taustatiedot on esitetty niin, että vastaajia ei ole yksilöity.

Työpaikkavalmentajuuden kaltaista varsin uutta toimintamallia tulee edelleen kehittää. Opinnäytetyön tuloksista nousee useita kehittämissuhteita, joilla työpaikkavalmentajamallia voidaan parantaa. Yhteiskunnassa on tärkeää löytää uusia menetelmiä osatyökykyisten ja muuten vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistymisen tukemiseen. Uusien hyvien käytäntöjen avulla voidaan tukea erilaisten ihmisten työelämään pääsyä ja palaamista. Työpaikkavalmentaja ei ole vain perehdyttäjä tai uuden työhöntulijan vastaanottaja työyhteisössä. Hänellä on oman toimintansa kautta mahdollisuus vaikuttaa toisen ihmisen työllistymismahdollisuuksien paranemiseen.

Opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä laaja-alaisesti eri työllisyyssektorin toimijoiden keskuudessa. Työpaikkavalmentajuus antaa uutta näkökulmaa työllistymisen tukemiseen myös työyhteisöjen sisältä käsin, jo olemassa olevien työpaikkojen ulkopuolelta tulevien tukimuotojen lisäksi. Työllistymisen tukemisen kanssa töitä tekevät viranomaiset, kuten työ- ja elinkeinohallinnon työntekijät, voivat hyödyntää opinnäytetyön tuloksia työnantajien kanssa tehtävässä yhteistyössä. Erilaiset työ- ja työhönvalmennuspalvelua järjestävät tahot voivat hyödyntää opinnäytetyön tuloksia ottamalla työpaikkavalmentajamallin käyttöön omassa toiminnassaan. Myös työpajat ja oppilaitokset voivat hyötyä saaduista tuloksista. Opinnäytetyön avulla työpaikkavalmentajuudesta on pystytty keräämään tutkittua tietoa, jonka pohjalta työpaikkavalmentajamallia voidaan edelleen kehittää Aspa-säätiössä ja tulokset voivat auttaa mallin valtakunnallisessa juurruttamisessa. Opinnäytetyön jatkotutkimus aiheeksi esitetään miten työhöntulijat kokevat työpaikkavalmentajan tarjoaman tuen ja miten saatu tuki on heidän näkökulmastaan edesauttanut työllistymistä. Jatkossa olisi tärkeää tutkia myös, voidaan-

ko työyhteisöjen asenteisiin osatyökykyisiä työhöntulijoita kohtaan vaikuttaa työyhteisöjä valmentamalla tai kouluttamalla.

## 11 Lähteet

Aho, Simo – Kataja-Aho, Tuija – Koponen, Hannu – Virjo, Ilkka 2003. Mikä estää ja mikä edistää työttömien työllistymistä? – Analyysia ja pohdintoja nykyisen työttömyysongelman luonteesta paikallisen tutkimuksen tulosten pohjalta. Työpoliittinen aikakauskirja 46 (1). 43-63.

Ala-Kauhaluoma, Mika – Härkäpää, Kristiina 2006. Yksityinen palvelusektori heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistäjänä. Työpoliittinen tutkimus 312. Helsinki: Työministeriö.

Aspa-säätiö n.d. a Tietoa ASPAsta. Verkkodokumentti. <<http://aspasaatio.fi/tietoa-aspasta>>. Luettu 17.11.2013.

Aspa-säätiö n.d. b. Työpaikkavalmentaja -esite. Verkkodokumentti. <[http://www.aspasaatio.fi/sites/default/files/Ty%C3%B6paikkavalmentaja\\_esite%20VALMIS\\_0.pdf](http://www.aspasaatio.fi/sites/default/files/Ty%C3%B6paikkavalmentaja_esite%20VALMIS_0.pdf)>. Luettu 8.12.2013.

Asunmaa, Tiina – Ruth, Kimmo 2012. Työllisyyskertomus vuodelta 2011. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Banks, Becky – Charleston, Stephanie – Grossi, Teresa – Mank, David 2001. Workplace supports, job performance, and integration outcomes for people with psychiatric disabilities. *Psychiatric Rehabilitation Journal* 2001 Spring 24 (4): 389-96.

Billet, Stephen 2003. Workplace mentors: demands and benefits. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 15 Iss: 3, pp.105 – 113.

Ekholm, Elina 2009. Monimuotoisuus ja esteettömyys - Näkövammaisten asiantuntijoiden työelämäkokemuksia. Espoo: Ennora.

Frisk, Tarja (toim.) 2003. Ohjaaminen työssä. Educa-Instituutti Oy. Helsinki: Edita Prima.

Gould, Raija – Ilmarinen, Juhani – Järvikoski, Aila – Järvisalo, Jorma 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould, Raija – Ilmarinen, Juhani - Järvisalo, Jorma – Koskinen, Seppo (toim.): Työkyvyn ulottuvuudet – Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, kansanterveyslaitos ja Työterveyslaitos.17-34.

Gould, Raija – Kaliva, Kasimir 2010. Työkyvyttömyyseläke ja ansiotyö. Eläketurvakeskuksen raportteja 2010:5. Helsinki: Eläketurvakeskus.

Harju, Henna – Jalava, Janne – Koskela, Tuomas – Notkola, Veijo – Särkelä, Mona – Tuusa, Matti – Vedenkannas, Elina 2011. Vajaakuntainen TE-toimiston asiakkaana. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hämäläinen, Paula (toim.) 2009. Toimeentuloturva. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus kustannus Oy.

Härkäpää, Kristiina – Harkko, Jaakko – Lehikoinen, Tuula 2013. Työhönvalmennus ja sen kehittämistarpeet. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

Härkäpää, Kristiina – Järvikoski, Aila 2011. Kuntoutuksen perusteet. Helsinki: WSOY-pro.

Ihalainen, Jarmo – Kettunen, Reetta – Kähäri-Wiik, Kaija – Vuori-Kemilä, Anne 2009. Kuntoutuksen mahdollisuudet. Helsinki: WSOYpro.

Ilmarinen, Juhani - Huuhtanen, Pekka - Lähteenmäki, Satu 2003. Kyvyistä kiinni - Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.

Jolkkonen, Arja – Roivas, Seppo 2008. Välityömarkkinoiden laajuus ja kehittämistarve Pohjois-Karjalassa. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Järvikoski, Aila – Järvisalo, Jorma – Pensola, Tiina 2006. Työttömyyden ja muiden syrjäytymisriskien yhteys työkykyyn. Teoksessa Gould, Raija – Ilmarinen, Juhani - Järvisalo, Jorma – Koskinen, Seppo (toim.): Työkyvyn ulottuvuudet – Terveys 2000 – tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, kansanterveyslaitos ja Työterveyslaitos. 223-239.

Kauppinen, Kaisa – Toivanen, Minna 2002. Tasa-arvo tavoitteena, perustana erilaisuus ja monimuotoisuus. Teoksessa Lindström, Kari – Leppänen, Anneli (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos. 256–275.

Kukkonen, Tuula 2009. Vastuun uusjako. Vajaakuntoisten työkyky ja työllistyminen yritysten näkökulmasta. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja 102. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Kupias, Päivi – Peltola, Raija 2009. Perekhdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 189/2001. Annettu Helsingissä 2.3.2001.

Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012. Annettu Helsingissä 28.12.2012.

Laki julkisesta työvoimapalvelusta 1295/2002. Annettu Helsingissä 30.12.2002.

Laki sosiaalisista yrityksistä 1351/2003. Annettu Helsingissä 30.12.2003

Lampinen, Pauliina – Pikkusaari, Suvi 2012. Työ(hön)valmennus pintaa syvemältä. Helsinki: VATES-säätiö.

Lehtinen, Ulla 2000. Tuettu työllistyminen – Yksilöllinen tuki varmistaa työsuhteen onnistumisen. Teoksessa Peltonen, Marketta – Puupponen, Hannu (toim.) Erilaisuus työelämän voimavarana - Vammaisuus ja työmarkkinat – kokemuksia, näkemyksiä ja mahdollisuuksia. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskus. 77-86.

Lehto, Markku 2011. Kaikki mukaan! Osatyökykyiset työmarkkinoilla. Selvityshenkilön raportti. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Marniemi, Janne – Pekkala, Terho – Sariola, Leena – Ylipaavalniemi, Pasi 2005. Sosiaalisen työllistämisen toimialan käsitteet. Helsinki: VATES-säätiö.



Niemelä, Heikki – Salminen, Kari 2006. Suomalainen sosiaaliturva. Helsinki: Kela – Eläketurvakeskus – Työeläkevakuuttajat TELA – Sosiaali- ja terveysministeriö.

Ojanen, Sinikka 2000. Ohjauksesta oivallukseen – Ohjausteorian kehittelyä. Helsinki: Palmenia.

Ojanen, Sinikka 2006. Ohjauksesta oivallukseen – Ohjausteorian käsittelyä. Helsinki: Palmenia.

Ollikainen, Anne-Mari 2008. Elinkautinen valmentautuminen ja työhönvalmennus. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2008. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. 53-56.

Onnismaa, Jussi 2011. Ohjaus- ja neuvontatyö. Helsinki: Gaudeamus.

Parpo, Antti 2007. Työllistymisen esteet. Helsinki: STAKES.

Paukkeri-Reyes, Sirpa 2012a. Koulutuksella Palkkatyöhön ESR-projektin loppuraportti. Helsinki: ASPA.

Paukkeri-Reyes, Sirpa 2012b. Silta työhön ESR-projektin väliraportti. Helsinki: ASPA.

Paukkeri-Reyes, Sirpa 2013. Projektipäällikkö. Asumispalvelusäätiö ASPA. Helsinki. Suullinen tiedonanto 8.1.2013.

Peavy, R. Vance 2006. Sosiodynaamisen ohjauksen opas. Helsinki: Psykologien Kustannus Oy.

Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 2011. Verkkodokumentti: <<http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>>. Luettu 7.2.2013.

Ruusuvuori, Johanna 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna – Nikander, Pirjo – Hyvärinen, Matti (toim.): Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. 424–431.

Räisänen, Heikki – Günther, Schmid 2008. Siirtymätyömarkkinat ja joustoturva Suomen työmarkkinoiden näkökulmasta. Työpoliittinen aikakauskirja 3/2008. 5-29.

Secker, Jenny – Membrey, Helen 2003. Promoting mental health through employment and developing healthy workplaces: the potential of natural supports at work. Health Education Research 2003 Apr 18 (2): 207-215.

Suikkanen, Asko 2008. Selvitystyö välityömarkkinoista. SATA-komitean julkaisuja. Päivitetty 4.5.2009.

Suorsa, Teemu 2011. Kokemuksen yksilöllisyys, yhteisyys ja yhteiskunnallisuus. Teoksessa Latomaa, Timo – Suorsa, Teemu (toim.) Kokemuksen tutkimus 2 – Ymmärtävän psykologian syntyhistoriaa ja kehityslinjoja. Lapin yliopistokustannus. 174-223.

TEM 2011. Työttömien työkyvyn arviointi- ja terveyspalvelut. TEM raportteja 10/2011. Helsinki. Työ- ja elinkeinoministeriö.

TE-palvelut 2014. Työkokeilulla takaisin työmarkkinoille. Verkkodokumentti. Päivitetty 13.1.2014.<<http://www.te->

[palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/tukea\\_tyollistymiseen/tyokokeilu/index.html](http://palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/tukea_tyollistymiseen/tyokokeilu/index.html)>. Luettu 27.1.2014.

Terävä, Eeva – Virtanen, Petri - Uusikylä, Petri – Köppä, Lassi 2011. Vaikeasti työllistytävien tilannetta ja palveluita selvittävä tutkimus. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Tuomi, Jouni - Sarajärvi, Anneli 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, Jouni - Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, Jouni - Sarajärvi, Anneli 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tupo 2 työryhmän mietintö. Väyliä työhön. Työhallinnon julkaisu 361.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Väilyömarkkinat. Verkkodokumentti. Päivitetty 6.6.2011. <<http://www.tem.fi/valityomarkkinat>>. Luettu 13.1.2013.

Työ- ja elinkeinotoimisto 2013a. Julkiset työvoima- ja yrityspalvelut uudistuivat vuoden 2013 alusta. Verkkodokumentti.  
<[http://www.mol.fi/mol/fi/05\\_tyovoimatoimisto/06\\_uutiset/2013-01-03-01/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/05_tyovoimatoimisto/06_uutiset/2013-01-03-01/index.jsp)>. Luettu 19.1.2013.

Työ- ja elinkeinotoimisto 2013b. Apua työllistymiseen ja koulutukseen hakemiseen. Verkkodokumentti.  
<[http://www.mol.fi/mol/fi/03\\_koulutus\\_ura/04\\_ammattillinen\\_kuntoutus/01\\_toimenpiteet/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/03_koulutus_ura/04_ammattillinen_kuntoutus/01_toimenpiteet/index.jsp)>. Luettu 20.1.2013.

Työ- ja elinkeinotoimisto 2013c. Palkkatuki ja muut tuet. Verkkodokumentti.  
<[http://www.mol.fi/mol/fi/01\\_tyonantajat/06\\_2rekrytoinnin\\_tuki/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyonantajat/06_2rekrytoinnin_tuki/index.jsp)>. Luettu 20.1.2013.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu Helsingissä 23.8.2002.

Työttömyysturvalaki 1290/2002. Annettu Helsingissä 30.12.2002.

Vuorela, Mika 2008. Työtä haluaville uusia mahdollisuuksia työhön. Työ- ja elinkeinoministeriö. Verkkodokumentti.  
<[http://www.tem.fi/files/18750/Vuorela\\_loppuraportti.pdf](http://www.tem.fi/files/18750/Vuorela_loppuraportti.pdf)>. Luettu 27.1.2013.

## 1. Saatekirje työpaikkavalmentajille

Aurinkoinen tervehdys!

Lähestyn teitä, koska teen tällä hetkellä opinnäytetyötä sosiaalialan ylempää ammattikorkeakoulu-tutkintoa (Sosionomi YAMK) varten Metropolia ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyöni yhteistyössä työnantajan Asumispalvelusäätiö ASPAn kanssa. Opinnäytetyöni liittyy ASPAn Koulutuksella palkkatyöhön (KoPa) ja Silta työhön -projekteissa käytettyyn työpaikkavalmentaja -malliin. Opinnäytetyön otsikkona on: Työpaikkavalmentaja osatyökykyisen henkilön työllistymisen tukena - Työyhteisöjen näkemyksiä työpaikkavalmentajuudesta. Tarkoitukseni on selvittää miten työntekijät ja esimiehet näkevät työpaikkavalmentajuuden osana työyhteisöjen toimintaa sekä edistääkö työpaikkavalmentajuuden käyttäminen työyhteisöjen näkökulmasta osatyökykyisten henkilöiden työllistymistä. Tarkoituksena on saada tietoa siitä, mitä hyötyä työyhteisölle on tehtävään koulutusta saaneesta työpaikkavalmentajasta ja miten työpaikkavalmentajuutta voitaisiin kehittää jatkossa niin, että sillä voitaisiin vastata vielä paremmin osatyökykyisten henkilöiden tuen tarpeeseen.

Otan teihin yhteyttä, koska olette toimineet työyhteisössänne työpaikkavalmentajana ja saaneet tehtävään koulutusta Asumispalvelusäätiö ASPAn järjestämässä koulutuksessa. Toivon, että teillä olisi aikaa ja mahdollisuus vastata ohessa olevaan haastattelulomakkeeseen. Kokemuksenne ja näkemyksenne työpaikkavalmentajuuteen liittyen ovat erittäin tärkeitä, koska käytäntö työpaikoilla ja työllistymisen tukena on vielä uusi. Vastausten avulla työpaikkavalmentajuutta kehittää edelleen ja se voi mahdollistaa jatkossa yhä useamman osatyökykyisen tai muuten vaikeassa työmarkkina-asemassa olevan henkilön onnistuneen työllistymisen.

Kaikki tähän opinnäytetyöhön liittyvät vastaukset ja tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja niin, ettei yksittäistä työntekijää tai työpaikkaa tulla valmiista opinnäytetyöraportista tunnistamaan. Vastaajalla on oikeus keskeyttää vastaaminen ja osallistuminen opinnäytetyöhön milloin tahansa ilman perusteluja tai jälkivaikutuksia. Kaikki kerätty aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Tarkoitukseni on kerätä opinnäytetyön aineisto työpaikkavalmentajina toimineilta työntekijöiltä sekä heidän esimiehiltään haastattelulomakkeella. Tämän lisäksi tarkoitukseni on haastatella sellaisia työpaikkavalmentajina toimineita työntekijöitä, joiden työpaikalle on työllistynyt henkilö, jonka työpaikkavalmentajana on toimittu tai vaihtoehtoisesti sellaisia henkilöitä, jotka ovat toimineet työpaikallaan työpaikkavalmentajina vähintään puoli vuotta. Tulen lähestymään näitä henkilöitä erikseen lähetettävällä haastattelukutsulla. Odotan vastauksianne sähköiseen haastattelulomakkeeseen 00.00.2013 mennessä. Annan mielelläni lisätietoja opinnäytetyöhöni liittyen.

Yhteistyöstä ja osallistumisestanne kiittäen,

Kristiina Leinonen

kristiina.leinonen@aspa.fi

Puh. 045 635 7658

## 2. Saatekirje esimiehille

Aurinkoinen tervehdys!

Lähestyn teitä, koska teen tällä hetkellä opinnäytetyötä sosiaalialan ylempää ammattikorkeakoulu-tutkintoa (Sosionomi YAMK) varten Metropolia ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyöni yhteistyössä työnantajani Asumispalvelusäätiö ASPAn kanssa. Opinnäytetyöni liittyy ASPAn Koulutuksella palkkatyöhön (KoPa) ja Silta työhön -projekteissa käytettyyn työpaikkavalmentaja -malliin. Opinnäytetyön otsikkona on: Työpaikkavalmentaja osatyökykyisen henkilön työllistymisen tukena - Työyhteisöjen näkemyksiä työpaikkavalmentajuudesta. Tarkoitukseni on selvittää miten työntekijät ja esimiehet näkevät työpaikkavalmentajuuden osana työyhteisöjen toimintaa sekä edistääkö työpaikkavalmentajuuden käyttäminen työyhteisöjen näkökulmasta osatyökykyisten henkilöiden työllistymistä. Tarkoituksena on saada tietoa siitä, mitä hyötyä työyhteisölle on tehtävään koulutusta saaneesta työpaikkavalmentajasta ja miten työpaikkavalmentajuutta voitaisiin kehittää jatkossa niin, että sillä voitaisiin vastata vielä paremmin osatyökykyisten henkilöiden tuen tarpeeseen.

Otan teihin yhteyttä, koska toimitte esimiehenä työyhteisössä, jonne on koulutettu työpaikkavalmentaja Asumispalvelusäätiö ASPAn järjestämässä koulutuksessa. Toivon, että teillä olisi aikaa ja mahdollisuus vastata ohessa olevaan haastattelulomakkeeseen. Kokemuksenne ja näkemyksenne työpaikkavalmentajuuteen liittyen ovat erittäin tärkeitä, koska käytäntö työpaikoilla ja työllistymisen tukena on vielä uusi. Vastauksenne avulla työpaikkavalmentajuutta voidaan kehittää edelleen ja se voi mahdollistaa jatkossa yhä useamman osatyökykyisen tai muuten vaikeassa työmarkkina-asemassa olevan henkilön onnistuneen työllistymisen.

Kaikki tähän opinnäytetyöhön liittyvät vastaukset ja tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja niin, ettei yksittäistä työntekijää tai työpaikkaa tulla valmiista opinnäytetyöraportista tunnistamaan. Vastajalla on oikeus keskeyttää vastaaminen ja osallistuminen opinnäytetyöhön milloin tahansa ilman perusteluja tai jälkivaikutuksia. Kaikki kerätty aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Tarkoitukseni on kerätä opinnäytetyön aineisto työpaikkavalmentajina toimineilta työntekijöiltä sekä heidän esimiehiltään haastattelulomakkeella. Tämän lisäksi tarkoitukseni on haastatella sellaisia työpaikkavalmentajina toimineita työntekijöitä, joiden työpaikalle on työllistynyt henkilö, jonka työpaikkavalmentajana on toimittu tai vaihtoehtoisesti sellaisia henkilöitä, jotka ovat toimineet työpaikallaan työpaikkavalmentajina vähintään puoli vuotta. Tulen lähestymään näitä henkilöitä erikseen lähetettävällä haastattelukutsulla. Odotan vastauksianne sähköiseen haastattelulomakkeeseen 00.00.2013 mennessä. Annan mielelläni lisätietoja opinnäytetyöhöni liittyen.

Yhteistyöstä ja osallistumisestanne kiittäen,

Kristiina Leinonen

kristiina.leinonen@aspa.fi

Puh. 045 635 7658

### 3. Puolistrukturoitu haastattelulomake työpaikkavalmentajille

#### Taustatiedot

1. Mikä on koulutustaustasi?

Valitse korkein suorittamasi koulutus tai tutkinto

vähemmän kuin perusaste

perusaste (peruskoulu, keskikoulu, kansakoulu)

keskiaste (lukio/ylioppilastutkinto, ammatilliset tutkinnot esimerkiksi lähihoitaja, sähköasentaja)

alin korkea-aste (aiemmat opintotasoiset tutkinnot)

alempi korkeakouluaste (ammattikorkeakoulututkinnot, kandidaatit)

ylempi korkeakouluaste (maisterit, ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot, lisensiaatit ja tohtorit)

2. Mikä on työnantajasi?

Yksityinen yritys

Valtio tai kunta

Järjestö, säätiö tai yhdistys

3. Mikä on ammattinimikkeesi?

---

---

---

4. Kuvaile lyhyesti tärkeimmät työtehtäväsi.

---

---

---

5. Mikä on työkokemuksesi vuosina kyseisistä työtehtävistä?

1-5 vuotta

6-10 vuotta

11-20 vuotta

yli 20 vuotta

6. Milloin kävit Asumispalvelusäätiö ASPAn järjestämän työpaikkavalmentajakoulutuksen?

Vuonna 2011

Vuonna 2012

7. Kuinka pitkän ajanjakson olet toiminut työpaikkavalmentajana omalla työpaikallasi?

Alle 1 kuukauden

1-2 kuukautta

2-6 kuukautta

7-12 kuukautta

yli vuoden

8. Onko henkilö, jonka työpaikkavalmentajana olet toiminut työllistynyt työpaikallenne?

Kyllä

Ei

9. Onko työyhteisöönnne aikaisemmin palkattu osatyökykyisiä tai muuten heikommassa työmarkkina-  
asemassa olevia työnhakijoita?

Kyllä

Ei

#### **Työpaikkavalmentajamenetelmän toteuttaminen työyhteisöissä**

10. Miten olet valikoitunut työpaikkavalmentajaksi työyhteisöstäsi?

Voit valita alla olevista vaihtoehdoista yhden tai useamman.

Olin ainoa vapaaehtoinen tehtävään

Työyhteisössämme oli useampi vapaaehtoinen tehtävään ja valinta tehtiin heidän joukosta

Esimies määräsi minut tehtävään

Muuten, Miten?

---

11. Miksi lähdit mukaan työpaikkavalmentajakoulutukseen ja toimimaan työpaikkavalmentajana työyhteisössäsi?

Voit valita alla olevista vaihtoehdoista yhden tai useamman.

Halusin mukaan koulutukseen

Halusin vaihtelua omaan työtehtäviin

Pidin tehtävää tärkeänä ja halusin tukea toisen ihmisen työllistymistä

Jouduin tehtävään vasten tahtoani

Muusta syystä, miksi?

---

12. Mitä työpaikkavalmentajuus mielestäsi on?

Voit valita alla olevista vaihtoehdoista yhden tai useamman.

Perehdyttämistä  
Ohjaamista  
Mentorointia  
Toisen ihmisen tukemista  
Työkaverina olemista  
Työllistyjän ja työyhteisön välisen yhteyden rakentamista  
Työyhteisön asenneilmapiiriin vaikuttamista  
Jotakin muuta, mitä?

---

13. Miten olet kokenut työpaikkavalmentajana toimimisen omassa työyhteisössäsi?

---

---

---

#### **Työpaikkavalmentaja työllistymisen edistäjänä**

14. Minkälaisissa asioissa olet työpaikkavalmentajana tukenut työnhakijaa?  
Voit valita alla olevista vaihtoehdoista yhden tai useamman.

Työtehtäviin perehtymisessä  
Työtehtävien tekemisessä (työt tehty yhdessä)  
Työyhteisöön sopeutumisessa  
Työelämän pelisääntöjen opettelussa  
Vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja/tai yhteistyötahojen kanssa  
Työnhaussa  
Jossakin muussa, missä?

---

15. Minkälaisia odotuksia työnhakijalla on ollut suhteessa työpaikkavalmentajan antamaan tukeen?

---

---

---

16. Edistääkö työpaikkavalmentajamenetelmän käyttö työyhteisössä osatyökykyisen tai muuten heikommassa työmarkkina-asemassa olevan työnhakijan työllistymistä?

Kyllä, miten?

---

Ei, miksi?

---

**Työyhteisön saama hyöty tehtävään koulutusta saaneesta työpaikkavalmentajasta**

17. Miten työyhteisö hyötyy koulutusta saaneesta työpaikkavalmentajasta

---

---

---

18. Minkälaisissa tilanteissa työpaikkavalmentaja on työyhteisöissä tarpeellinen?

Voit valita alla olevista vaihtoehdoista yhden tai useamman.

Kun työyhteisöön tulee uusi työntekijä

Kun työyhteisöön tulee yksilöllistä tukea tarvitseva työntekijä

Kun työyhteisöön tulee opiskelija harjoittelujaksolle

Kun työntekijä palaa pitkältä sairauslomalta

Muussa tilanteessa, missä?

---

19. Suositteletko muille työntekijöille työpaikkavalmentajakoulutukseen osallistumista ja työpaikkavalmentajana toimimista?

Kyllä, miksi?

---

En, miksi?

---



## 4. Puolistrukturoitu haastattelulomake esimiehille

### Taustatiedot

1. Mikä on koulutustaustasi?

Valitse korkein suorittamasi koulutus tai tutkinto

vähemmän kuin perusaste

perusaste (peruskoulu, keskikoulu, kansakoulu)

keskiaste (lukio/ylioppilastutkinto, ammatilliset tutkinnot esimerkiksi lähihoitaja, sähköasentaja)

alin korkea-aste (aiemmat opintotasoiset tutkinnot)

alempi korkeakouluaste (ammattikorkeakoulututkinnot, kandidaatit)

ylempi korkeakouluaste (maisterit, ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot, lisensiaatit ja tohtorit)

2. Mikä on työnantajasi?

Yksityinen yritys

Valtio tai kunta

Järjestö, säätiö tai yhdistys

3. Mikä on ammattinimikkeesi?

---

---

---

4. Kuvaile lyhyesti tärkeimmät työtehtäväsi.

---

---

---

5. Mikä on työkokemuksesi vuosina kyseisistä työtehtävistä?

1-5 vuotta

6-10 vuotta

11-20 vuotta

yli 20 vuotta

6. Kuinka pitkän ajanjakson työpaikallanne työntekijä on toiminut työpaikkavalmentajana työllistyjälle?

Alle 1 kuukauden

1-2 kuukautta

2-6 kuukautta

7-12 kuukautta

yli vuoden

7. Onko henkilö, jonka tueksi työpaikkavalmentaja on koulutettu työllistynyt työpaikallenne?

Kyllä

Ei

8. Onko työyhteisöönne aikaisemmin palkattu osatyökykyisiä tai muuten heikommassa työmarkkina-  
asemassa olevia työnhakijoita?

Kyllä

Ei

### **Työpaikkavalmentajamenetelmän toteuttaminen työyhteisöissä**

9. Miksi työyhteisöönne lähti mukaan työpaikkavalmentajakoulutukseen ja kokeilemaan menetelmän käyt-  
töä?

Voit valita alla olevista vaihtoehdoista yhden tai useamman.

Halumme rekrytoida erilaisia työntekijöitä

Tarvitsimme lisävalmiuksia uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja tukemiseen

Meillä on työntekijäpulaa ja tarvitsemme kaikki keinot käyttöön uusien työntekijöiden rekrytointiin

Haluamme kehittyä työyhteisönä, joten työpaikkavalmentajakoulutus tuli tarpeeseen

Koulutus ja työnhakijan työharjoittelujakso olivat työnantajalle ilmaisia

Muusta syystä, Miksi?

---

10. Mitä työpaikkavalmentajuus mielestäsi on?

Voit valita alla olevista vaihtoehdoista yhden tai useamman.

Perehdyttämistä

Ohjaamista

Mentorointia

Toisen ihmisen tukemista

Työkaverina olemista

Työllistyjän ja työyhteisön välisen yhteyden rakentamista

Työyhteisön asenneilmapiiriin vaikuttamista

Jotakin muuta, mitä?

---

11. Miten olet esimiehenä kokenut työpaikkavalmentajan toiminnan työyhteisössänne?

---

---

---

**Työpaikkavalmentaja työllistymisen edistäjänä**

12. Minkälaisissa asioissa työpaikkavalmentaja on tukenut työnhakijaa?

Voit valita alla olevista vaihtoehdoista yhden tai useamman.

Työtehtäviin perehtymisessä

Työtehtävien tekemisessä (työt tehty yhdessä)

Työyhteisöön sopeutumisessa

Työelämän pelisääntöjen opettelussa

Vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja/tai yhteistyötahojen kanssa

Työnhaussa

Jossakin muussa, missä?

---

13. Minkälaista tukea työpaikkavalmentajana toimimiseen on työyhteisössänne annettu työntekijälle?

---

---

---

14. Edistääkö työpaikkavalmentajamenetelmän käyttö työyhteisössä osatyökykyisen tai muuten heikommassa työmarkkina-asemassa olevan työnhakijan työllistymistä?

Kyllä, miten?

---

Ei, miksi?

---

**Työyhteisön saama hyöty tehtävään koulutusta saaneesta työpaikkavalmentajasta**

15. Miten työyhteisö hyötyy koulutusta saaneesta työpaikkavalmentajasta?

---

---

16. Minkälaisissa tilanteissa työpaikkavalmentaja on työyhteisöissä tarpeellinen?

Voit valita alla olevista vaihtoehdoista yhden tai useamman.

Kun työyhteisöön tulee uusi työntekijä

Kun työyhteisöön tulee yksilöllistä tukea tarvitseva työntekijä

Kun työyhteisöön tulee opiskelija harjoittelujaksolle

Kun työntekijä palaa pitkältä sairauslomalta

Muussa tilanteessa, missä?

---

17. Suositteletko muille työnantajille työpaikkavalmentajan kouluttamista ja menetelmän käyttöön ottamista omassa työyhteisössä?

Kyllä, miksi?

---

En, miksi?

---

### **Työpaikkavalmentajamenetelmän kehittäminen**

18. Mikä työpaikkavalmentajuudessa on mielestäsi hyvää?

---

---

---

19. Mitä työpaikkavalmentajuudessa tulisi mielestäsi vielä kehittää?

---

---

---

20. Miten työpaikkavalmentajuuden avulla voitaisiin vastata vieläkin paremmin työllistyjien tuen tarpeisiin?

---

---

---

## 5. Haastattelukutsu työpaikkavalmentajille

Kutsu Haastatteluun

Lähestyn teitä, koska teen tällä hetkellä opinnäytetyötä sosiaalialan ylempää ammattikorkeakoulu-tutkintoa (Sosionomi YAMK) varten Metropolia ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyöni yhteistyössä työnantajan Asumispalvelusäätiö ASPAn kanssa. Opinnäytetyöni liittyy ASPAn Koulutuksella palkkatyöhön (KoPa) ja Silta työhön -projekteissa käytettyyn työpaikkavalmentaja -malliin. Opinnäytetyön otsikkona on: Työpaikkavalmentaja osatyökykyisen henkilön työllistymisen tukena - Työyhteisöjen näkemyksiä työpaikkavalmentajuudesta. Tarkoitukseni on selvittää miten työntekijät ja esimiehet näkevät työpaikkavalmentajuuden osana työyhteisöjen toimintaa sekä edistääkö työpaikkavalmentajuuden käyttäminen työyhteisöjen näkökulmasta osatyökykyisten henkilöiden työllistymistä. Tarkoituksena on saada tietoa siitä, mitä hyötyä työyhteisölle on tehtävään koulutusta saaneesta työpaikkavalmentajasta ja miten työpaikkavalmentajuutta voitaisiin kehittää jatkossa niin, että sillä voitaisiin vastata vielä paremmin osatyökykyisten henkilöiden tuen tarpeeseen.

Olette aikaisemmin saaneet minulta haastattelulomakkeen, johon toivon, että olette ehtineet ja pystyneet vastaamaan. Otan teihin nyt yhteyttä, koska haluaisin haastatella teitä syventääkseni haastattelulomakkeista saamaani aineistoa. Olen valinnut haastatteluun kutsuttavat henkilöt sillä perusteella, että heidän työpaikalleen on työllistynyt henkilö, jonka työpaikkavalmentajana he ovat toimineet tai vaihtoehtoisesti he ovat toimineet työpaikallaan työpaikkavalmentajana vähintään puoli vuotta.

Haastattelut toteutetaan joko työntekijän omalla työpaikalla tai vaihtoehtoisesti Asumispalvelusäätiö ASPAn tiloissa Helsingin Malmilla (Viljatie 4A, 3krs. 00700 HKI). Haastattelun kesto on n. 1 tunti ja haastattelu nauhoitetaan ääninauhurilla. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Olen pyytänyt tutkimusluvan jokaisen työntekijän työnantajalta, jotta saan toteuttaa haastattelut. Kaikki tähän opinnäytetyöhön liittyvät vastaukset ja tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja niin, ettei yksittäistä työntekijää tai työpaikkaa tulla valmiista opinnäytetyöraportista tunnistamaan. Vastaajalla on oikeus keskeyttää vastaaminen ja osallistuminen opinnäytetyöhön milloin tahansa ilman perusteluja tai jälkivaikutuksia. Kaikki kerätty aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Jos haluatte osallistua haastatteluun toivon, että olette minuun yhteydessä joko puhelimitse tai sähköpostilla, jotta voimme sopia haastatteluun sopivan ajankohdan. Haastattelun aluksi pyydän kirjallisen suostumuksen haastatteluun osallistumisesta haastateltavalta henkilöltä. Annan mielelläni lisätietoja opinnäytetyöstäni.

Yhteistyöstä ja osallistumisestanne kiittäen,

Kristiina Leinonen

kristiina.leinonen@aspa.fi

Puh. 045 635 7658

## 6. Kirjallinen suostumus opinnäytetyöhön osallistumiseen

Suostumus opinnäytetyöhön osallistumiseen

Opinnäytetyö:

Kristiina Leinonen

Metropolia YAMK / Sosiaalian koulutusohjelma

Työpaikkavalmentaja osatyökykyisen henkilön työllistymisen tukena

– työyhteisöjen näkemyksiä työpaikkavalmentajuudesta

Suostun Kristiina Leinosen suorittamaan opinnäytetyön tutkimushaastatteluun ja siihen, että haastattelussa antamani tietoja käytetään kyseisen opinnäytetyön tarpeisiin. Annan myös luvan siihen, että haastattelu nauhoitetaan ääninauhurilla.

Minulle on selvitetty yllä mainitun tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksessa käytettävät tutkimus-menetelmät. Olen tietoinen siitä, että opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja luottamuksellista. Voin halutessani peruuttaa tai keskeyttää osallistumiseni tai kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta missä vaiheessa tahansa ilman perusteluja. Osallistumisen keskeyttäminen ei aiheuta jälkiseurauksia tai vaikuta työsuhteeseeni. Olen myös tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen ei aiheuta minulle minkäänlaisia kustannuksia.

Tutkimusaineistoa tulee käyttää niin, ettei henkilöllisyyttäni tai työpaikkaani voida valmiista opinnäytetyöstä tunnistaa. Olen tietoinen, että opinnäytetyön tulokset esitetään ja raportoidaan kirjallisena valmiissa opinnäytetyössä, joka tulee olemaan tutkimusraportti. Suostun siihen, että valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseus-tietokannassa. Olen tietoinen, että opinnäytetyön tuloksia pyritään viestimään myös Asumispalvelusäätiö ASPAn kehittämistoiminnan yhteistyökumppaneille työpaikkavalmentaja -mallin kehittämistyön tukena

Opinnäytetyön valmistuttua haastattelumateriaali tulee hävittää.

Minulla on oikeus saada lisätietoja opinnäytetyöstä missä vaiheessa tahansa. Minulla on oikeus saada valmis opinnäytetyö itselleni PDF-muodossa opinnäytetyön valmistuttua.

---

Aika ja paikka

---

Allekirjoitus ja nimen selvennys

## **7. Teemahaastattelu runko työpaikkavalmentajille**

### **Työpaikkavalmentajamenetelmän toteuttaminen työyhteisöissä**

1. Työpaikkavalmentajamenetelmän käyttöön otto työpaikalla
2. Työyhteisön kiinnostus työpaikkavalmentajamallia kohtaan
3. Työpaikkavalmentajan tehtävät tai käytänteet työpaikalla
4. Oma rooli työpaikkavalmentajana
5. Työpaikkavalmentajan tehtävänkuvasta sopiminen työpaikalla
6. Työpaikkavalmentajan tehtävät ja vastuunotto

### **Työllistyjän tuen tarpeet, joihin työpaikkavalmentajuudella on vastattu**

1. Työhön tulijan tuen tarpeet
2. Työpaikkavalmentajana tuen tarpeisiin vastaaminen
3. Työpaikkavalmentajan tuen tarpeet

### **Työpaikkavalmentaja työllistymisen edistäjänä**

1. Työhön tulijan työllistymisen edistäminen tai tukeminen työyhteisössä
2. Mitä hyötyä työpaikkavalmentajasta työhön tulijalle
3. Työhön tulijan työyhteisöön sopeutumisen edistäminen tai tukeminen
4. Työpaikkavalmentaja ja työyhteisön valmiudet vastaanottaa erilaisia työntekijöitä

### **Työpaikkavalmentajamenetelmän kehittäminen**

1. Työpaikkavalmentajamenetelmän kehittäminen
2. Työpaikkavalmentajakoulutuksen kehittäminen
3. Työpaikkavalmentajuuden avulla työllistyjien tuen tarpeisiin vastaaminen

## 8. Sisällönanalyysin tuloksia 1-4

### 1. Sisällönanalyysi työpaikkavalmentajamenetelmän toteuttamisesta työyhteisössä

<b>Menetelmän toteuttaminen</b>	Käyttöönotto	Koulutuksen alkaminen	Koulutuksen alkaminen ja esimiehen hyväksyntä asialle
		Vapaaehtoinen	Vapaaehtoinen työpaikkavalmentajaksi
		Johdon aloite	Esimiehen aloite työpaikkavalmentajuuteen Aloite organisaation johdolta Esimies valinnut työpaikkavalmentajan
	Motivaatiotekijät	Kiinnostus ohjaamiseen	Työpaikkavalmentaja innostunut ohjaamisesta
		Mahdollisuuden antaminen	Työyhteisöllä halu antaa mahdollisuus työhön tulijalle Halu tarjota kokeilumahdollisuus
		Halu työllistää	Kiinnostus koulutukseen ja halu työllistää Halu saada työntekijä
	Työyhteisö	Asenteet	Työyhteisö ei ymmärtänyt työpaikkavalmentajakoulutuksen vaikutusta Työyhteisön avoimuus
		Työyhteisön valmistelu	"Työhön tulijasta kerrottiin ennen jaksoa tiimipalaverissa" "Etukäteen työyhteisölle kerrottu työhön tulijan tulosta"
		Esimiehen tuki	Esimiehen tuki ongelmatilanteissa
		Sopeutuminen	Sopeutuminen työyhteisöön
	Tehtävän sisältö	Perehdyttäminen	Työhön perehdyttäminen (3/4) Auttaminen alkuun työtehtävissä
		Työyhteisöön tutustuttaminen	"Työpaikkavalmentajana ohjasin mistä neuvoo saa ja työkokeilija tutustui näin muihin työntekijöihin" Työyhteisöön tutustuttaminen
		Vastaanottaminen	"vastaisuudessa haluaisi valmistella työyhteisön työhön tulijan vastaanottamiseen" "Etukäteen suunniteltu, että aluksi pidetään neuvottelu, jossa sovitaan käytänteistä" Työhön tulijan vastaanottaminen
		Yhteiset työvuorot	"Yhteisiä työvuoroja oli sovittu" "työvuorot olivat samat työpaikkavalmentajalla ja työhön tulijalla"
		Ero opiskelijan ohjaukseen	"Työpaikkavalmentajuus on erilaista kuin opiskelijan ohjaus" "Työhön tulijan ohjaaminen ei eronnut mitenkään opiskelijan ohjaamisesta"
		Ei rakennetta	Työpaikkavalmentajuudessa ei rutiineja Työpaikkavalmentajuudella ei rakennetta
		Ajankäyttö	Aika työpaikkavalmentajuudelle
		Työtehtävien organisointi	Työtehtävien suunnittelu Työtehtävän räätälöinti Työtehtävien kehittäminen
		Sisällön suunnittelu	Työhön tulijan ohjauksen suunnittelu Työpaikkavalmentajuuden suunnittelu
		Luottamus	Vastuun antaminen Takavarmalta katsominen Samat työtehtävät kuin muillakin Turvallisuuden tunteen luominen
		Yhdessä tekeminen	Esimerkin kautta oppiminen Yhdessä tekeminen
		Seuranta	Jakson seuranta
		Rooli	Viestin viejä
	Rohkaisija		Uskon luoja ja vierellä kulkija Työpaikkavalmentaja innostava ja rohkaiseva
	Tasavertainen		Tasavertainen kollega Perehdyttäjästä työkaveriksi
	Vastuullinen		Vastuuhenkilö Työpaikkavalmentajan roolin tärkeys ja vastuullisuus
	Raamien luoja ja opastaja		
	Rooli itse hahmotettu		



2. Sisällönanalyysi työpaikkavalmentajan ja työhön tulijan tuen tarpeista

<b>Tuen tarpeet</b>	Työhön tulijan	Itsevarmuus	Itsevarmuuden kasvattaminen
		Vuorovaikutustaidot	Työyhteisön kanssa yhteen saattaminen Vuorovaikutuksen tukeminen
		Päämäärät	Tulevaisuuteen katsominen
		Asiakastyö	Asiakkaiden rajaaminen Asiakkaisiin perehtyminen
		Työelämä	Tuki työelämänpelissäntöihin
			Työelämän pelissäntöjen opettelu
			Työnteko ei ollut vierasta
			Työelämässä pitkä tauko
			Työnkuvan räätälöinti
		Työpaikkavalmentajan	Työyhteisö
	Tarve työyhteisön tukeen		
	Työnohjaus		Tarve työnohjaukseen
	Tehtäväkuva		Työpaikkavalmentajuuden suunnitelmällisyys
	Yhteistyö		Yhteistyö toisen työpaikkavalmentajan kanssa
	Taustatiedot		Työhön tulijan tausta ei tiedossa
		Taustatiedot saatavissa	
		Tausta ei oleellinen	
	Työhön tulijan tukemisen haasteet	Ajankäyttö	Työpaikkavalmentajalla liian vähän aikaa valmennukseen
		Väsyminen	Tehtävään väsyminen
			Intensiivinen työote
		Rajojen asettaminen	Työhön tulijan rajattomuus
		Työnkuva	Työn joustamattomuus
		Osaamattomuus	Ei osaamista vaikeisiin asioihin
	Tuen vahvuudet	Työyhteisön tuki	Tuki saatavilla
			Kokemus tuen saamisesta
			Koko työyhteisön tuki valmentajalle
			Työyhteisö mukana perehdytyksessä
Onnistumisen kokemukset		Kokemus tukemisen onnistumisesta	
		Epäonnistumiset eivät haittaa	

## 3. Sisällönanalyysi työpaikkavalmentajasta työllistymisen edistäjänä

<b>Työllistymisen edistäjä</b>	Työllistymisen edistäminen	Halu työllistyä	Työhön tulijan motivaatio työllistymiseen
		Onnistunut alku	Alussa tukeminen tärkeää Hyvä perehdytys
		Tukihenkilö	Työpaikkavalmentaja yrittää enemmän tukea työhön tulijaa Pitää työhön tulijan puolia
		Viestin viejä	Työpaikkavalmentaja viestin viejä esimiehelle Työhön tulijan työstä kysytään palautetta työpaikkavalmentajalta Työpaikkavalmentaja on yhteishenkilö
		Odotukset	Realistiset odotukset
		Tarve/tahtotila työllistää	Uuden työntekijän tarve Esimies aidosti kiinnostunut jaksosta
		Oikea työ	Oikeat työtehtävät
		Koulutuksen tuoma tietoisuus	Koulutus antanut näkemystä työllistymisen tukemiseen Koulutus tärkeä työyhteisölle
	Työllistymisen ei tavoita työpaikkavalmentajaa	Vain kokeilujakso	Työhön tulija vain kokeilemassa työntekoa
		Työllistymisen ei kuulu minulle	Työllistymisen esimiehen ja työhön tulijan välinen asia
	Työyhteisöön sopeutuminen	Työyhteisöön sopeuttaminen	Työyhteisölle esittelemine
			Työyhteisöön sopeutumisen edistäminen
			Työpaikkavalmentajan merkitys työyhteisöön sopeutumisessa Työhön tulijan mukaan ottaminen Työyhteisöön sopeutuminen työn kautta
		Asenteet/ennakkoluulot	Työyhteisöön ennakkoluulot työhön tulijaa kohtaan Työyhteisön asenteiden merkitys Työpaikkavalmentaja keskustelun herättäjä työyhteisössä
			Odotukset
	Työpaikkavalmentajan merkitys	Vastuuhenkilö	Vastuuhenkilö tiedossa Yksi vastuuhenkilö helpottaa työhön tulijaa Työyhteisössä nimetty tukihenkilö
			Ymmärrys
		Turvallisuuden tunne	Helpompi tulla työpaikalle, kun tieto työpaikkavalmentajasta Turvallinen olo tulla työyhteisöön työpaikkavalmentajan johdosta
		Ohjaussuhteen jatkuvuus	Halu jatkaa ohjaussuhdetta
		Kokemus viihtymisestä	Kokemus työhön tulijan viihtymisestä työpaikalla

## 4. Sisällönanalyysi työpaikkavalmentajamenetelmän kehittämisestä

<b>Menetelmän kehittäminen</b>	Koulutus	Kokemustieto	Työhön tulijoiden ajatuksia työpaikkavalmentajuudesta ja jaksosta
		Jatkokoulutus	Mieleenpalauttamiskoulutus valmennettavien välillä
		Työpaikkavalmentajat ja työhön tulijat yhdessä	Yhteinen koulutustilaisuus työpaikkavalmentajille ja työhön tulijoille Työhön tulijoiden tapaaminen ryhmässä ennen jakson alkua
		Draamamenetelmät	Puheeksi ottamisen harjoittelu draaman avulla Työpaikkavalmentajuuden läpi käynti näyttelemällä
		Ei kehittämistä	Ei kehittämistarpeita koulutuksessa
	Työyhteisön toiminta	Ajankäyttö	Aikaa valmistautua työhön tulijan vastaanottamiseen
		Tehtävä näkyväksi	Tehtäväkuvan suunnittelu ja näkyväksi tekeminen työyhteisössä Useampi työpaikkavalmentaja työyhteisöön
		Esimiehen rooli	Esimies haastattelemaan työhön tulijaa jakson aikana, jotta työpaikkavalmentaja saa palautetta
	Työllistyminen	Puheeksi ottaminen	Työllistymistä edesauttaa puhuminen myös vaikeista asioista
		Työpaikkavalmentajan merkitys	Työpaikkavalmentajalla merkitystä onnistuneessa työllistymisessä
		Lisäresurssit	Syvälliseen työllistymisen ohjaukseen tarvitaan aikaa, työnohjausta ja lisäkoulutusta
	Työpaikkavalmentajuus	Palkitseminen	Työpaikkavalmentajan palkitseminen tekemästään työtehtävästä Palkitseminen motivoi tehtävään ja osoittaa arvostusta
		Sitoutuminen	Sitoutuminen tehtävään ja vastuu työhön tulijan oppimisesta
		Työnohjaus	Työnohjauksellinen tuki työpaikkavalmentajalle ja työhön tulijalle
		Ohjauspalaverit	Kahdenkeskisiä hetkiä työpaikkavalmentajan ja työhön tulijan kanssa säännöllisesti
	Hyvät käytänteet	Työyhteisön valmistelu	Esimies pohjustanut hyvin työyhteisön
		Pieni koulutusryhmä	Pienessä opiskeluryhmässä on helppo tuoda mielipiteet esille
		Koulutuksen mahdollisuus	Koulutukseen pääseminen on hienoa ja sillä on tarkoitus