

Kaisa Haapakoski
Leena Åkerblad

TYÖNANTAJAYHTEISTYÖ TYÖPAIKKAJAKSOJA SISÄLTÄVÄSSÄ AMMATILLISESSA KUNTOUTUKSESSA

Näkökulmia kehittämiseen

Kirjoittajat

Kaisa Haapakoski, tutkijatohtori, YTT
Jyväskylän yliopisto
etunimi.sukunimi@jyu.fi

Leena Åkerblad, tutkijatohtori, YTT
Jyväskylän yliopisto
etunimi.sukunimi@jyu.fi

www.kela.fi

ISBN 978-952-284-115-5

ISSN 2489-849X

URI <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202102154792>

Helsinki 2021

Sisältö

Tiivistelmä.....	5
1 Johdanto	6
1.1 Työnantajat ja työyhteisöt työhönvalmennuksen osapuolina – hankkeen tausta.....	6
1.2 Työnantajayhteistyötä kartoittamassa – hankkeen tehtävä ja toteutus.....	10
1.2.1 Hankkeen tehtävä.....	10
1.2.2 Hankkeessa kerättyjen materiaalien kuvaus	10
1.2.3 Menetelmät	16
1.2.4 Rajoitukset.....	17
2 Työnantajat työhönvalmennuksen osapuolina – näkökulmia kirjallisuudesta.....	17
2.1 Ammatillisen kuntoutuksen viitekehykset ja työnantajien rooli.....	17
2.2 Inklusiota edistävän työnantajayhteistyön strategiat ja toimintatavat	21
2.2.1 Työnantajien osallistaminen ja työnantajayhteistyön rakentaminen.....	22
2.2.2 Työnantajien tukeminen ja työskentely työpaikoilla.....	24
3 Työnantajayhteistyö ja tuki työpaikoilla – näkökulmia kyselyistä.....	28
3.1 Omaohjaajien näkökulmia yhteistyöhön.....	28
3.1.1 Työnantajayhteistyön edellytykset ja haasteet.....	28
3.1.2 Ennakoiva yhteistyö.....	31
3.1.3 Vaikuttamistyö ja asenteet	35
3.2 Yritysten edustajien näkökulmia yhteistyöhön.....	36
3.2.1 Yhteistyö yritysten näkökulmasta.....	36
3.2.2 Työnantajien osallistumisen valmiudet ja edellytykset	38
3.3 Työnantajan tukeminen palvelussa	43
3.4 Työyhteisön tukeminen ja asiakkaan asema työyhteisössä.....	47
3.5 Työn räätälöinnin ja mukauttamisen edellytykset ja haasteet.....	50
3.6 Keinoja osatyökykyisten työelämäosallisuuden edistämiseksi	54
4 Yhteenveto ja pohdinta – toimivan yhteistyön edellytyksiä	56
4.1 Yhteistyön arvon ymmärtäminen ja yhteistyön resurssien turvaaminen	56
4.2 Ennakkoluulojen kohtaaminen ja tietoisuuden lisääminen	59
4.3 Työn ja tekijän yhteensovittaminen sekä työn räätälöinti	61
4.4 Yritysten resurssien ja toimintalogiikan huomiointi.....	63

4.5	Yhteistyön jatkuvuus ja tuki työllistämiseen	64
5	Johtopäätökset – näkökulmia kehittämiseen.....	65
5.1	Hyvästä kuntoutuskäytännöstä ammatillisessa kuntoutuksessa.....	65
5.2	Inklusiota edistävän työnantajayhteistyön keskeisiä elementtejä.....	69
5.3	Ammatillisen kuntoutuksen ydintavoitteet kehittämisen perustana	71
	Lähteet.....	75
	Liite.....	81

Tiivistelmä

Tämä raportti perustuu Työelämä kuntoutuksen osapuolena -hankkeeseen, joka toteutettiin Jyväskylän yliopistossa Kelan kuntoutuksen kehittämisrahoituksella (KKRL 12 §). Tutkimuspainotteisessa hankkeessa syvennyttiin työpaikkajaksoja sisältävän ammatillisen kuntoutuksen sekä siihen liittyvän työnantajayhteistyön problematiikkaan ja mahdollisuuksiin. Keräsimme aiheeseen liittyen kansainvälistä kirjallisuutta ja kaksi laadullista kyselyaineistoa. Kyselyt suunnattiin Kelan työllistymistä edistävän ammatillisen kuntoutuksen palveluntuottajille (n = 75) sekä yksityisen sektorin työnantajille (n = 48). Tässä raportissa pohditaan materiaaliin perustuen työnantajien osallistamisen ja työnantajien kanssa tehtävän yhteistyön mahdollisuuksia ja strategioita työpaikkajaksoja sisältävissä ammatillisen kuntoutuksen ja tuetun työllistymisen palveluissa. Toimivan työnantajayhteistyön keskeisiksi edellytyksiksi hahmottuivat yhteistyön arvostaminen ja yhteistyön resurssien turvaaminen, ennakkoluulojen kohtaaminen ja tietoisuuden lisääminen, työn ja tekijän yhteensovittaminen ja työn räätälöinti, yritysten resurssien ja toimintalogiikan huomiointi sekä yhteistyön jatkuvuus ja työllistämisen tukeminen. Toimiva työnantajayhteistyö pohjautuu ammatillisen kuntoutuksen kontekstissa ajattelutavalle, jossa asiakkaiden työhön liittyvän inklusion edistäminen on toiminnan perusta. Työnantajien kanssa tehtävä yhteistyö ja työpaikkakontekstiin kiinnittyvä työskentely ovat osa inklusion edistämisen strategiaa asiakkaan kanssa työskentelyn ohella. Kehittämistyön tulisi kaikkiaan rakentua palvelujen ydintavoitteiden, eli inklusion ja integraation edistämisen mukaisesti. Näihin tavoitteisiin olisi hyvä ajoittain palata uusia toimintatapoja luotaessa ja niiden toimivuutta seurattaessa. Jatkossa olisi olennaista kehittää myös ammatillisen kuntoutuksen hyviä kuntoutuskäytäntöjä.

Avainsanat: kuntoutus, ammatillinen kuntoutus, työelämä, työllistyminen, palveluntuottajat, työnantajat, osallistaminen, yhteistyö, tuettu työllistyminen, työvalmennus, työkokeilu, osatyökykyiset, Kela, Kansaneläkelaitos

1 Johdanto

1.1 Työnantajat ja työyhteisöt työhönvalmennuksen osapuolina – hankkeen tausta

Heikentyneen työkyvyn omaavien mahdollisuudet osallistua työelämään ovat herättäneet työelämän asiantuntijoissa, kehittäjissä ja tutkijoissa pohdintaa jo pitkään. Aktiivinen kiinnostus osatyökykyisten työllisyyttä edistävien palvelujen kehittämiseen näkyy Suomessa esimerkiksi useina aihetta käsittelevinä hankkeina ja selvityksinä. Näissä hankkeissa on tarkasteltu muun muassa kansainvälisesti tunnustettuja työhönvalmennuksen ja tuetun työllistymisen malleja ja soveltamistapoja (esim. Vuorento ja Terävä 2014; Raivio ja Appelqvist-Schmidlechner 2019). Lisäksi paikallisissa hankkeissa on etsitty toimivia työvälineitä ja käytäntöjä (esim. Latostenmaa ja Aarola 2013; Pikkusaari ym. 2016) sekä työelämään liittyviä uudenlaisia kohtaamisen tapoja (Aarola ym. 2012; Arola ym. 2013). Keväällä 2020 alkoi valtakunnallinen kehittämishanke, jonka tavoitteena on tuetun työllistymisen IPS-toimintamallin (*individual placement and support*) laajemman käyttöönoton tukeminen Suomessa (ks. Raivio ja Appelqvist-Schmidlechner 2020). Härkäpää ym. (2013, 142) toteavat, että näyttöön perustuvan työhönvalmennuksen periaatteiden käyttöönotto Suomessa tarkoittaisi samalla ”strategista siirtymistä toimenpidepainotteisesta ammatillisesta kuntoutuksesta tavoiteperusteiseen suuntaan ja kysyntänäkökulman korostamiseen”.

Suomessa on siis monien muiden maiden tapaan halua kehittää osatyökykyisille ja työkyvyn haittoja omaaville mahdollisimman toimivia palveluja, joissa osallistujat siirtyvät nopeasti työpaikoille sen sijaan, että heidän katsottaisiin tarvitsevan jonkinlaista ennakoivaa valmennusta. Tämä tarkoittaa myös sitä, että palvelut tapahtuvat ”luonnollisessa” ympäristössä: työelämässä, työpaikoilla, erilaisissa työyhteisöissä ja organisaatioissa. Tämä raportti perustuu tutkimuspainotteiseen kehittämishankkeeseen Työelämä kuntoutuksen osapuolena. Hankkeessa lähdettiin liikkeelle ajatuksesta, että työnantajat ja työyhteisöt voidaan nähdä ammatillisen kuntoutuksen aktiivisina osapuolina samalla tavoin kuin palveluihin osallistuva ja palveluita tuottava taho. Esimerkiksi IPS-mallin mukainen tuettu työllistyminen edellyttää suhteiden luomista työnantajiin ja työskentelyä työnantajien kanssa (Drake ym. 2012). Työnantajien kanssa tehtävä työ nostetaan kuitenkin harvoin ensimmäisenä keskusteluun valmennuspalveluja käsiteltäessä (Nuppo-

nen 2016, 28). Suomessa tuetun työllistymisen palveluiden on katsottu keskittyneen ensisijaisesti työnhakijan tarpeisiin ja kiinnostuksiin työnhaussa ja vähemmän työnantajien tukemiseen työpaikan säilyttämisessä (Hagen ym. 2011; Spjelkavik 2012, 167).

Työelämä kuntoutuksen osapuolena -hanke sijoittui Kelan ammatillisen kuntoutuksen palveluiden ja työelämän rajapintaan. Hanke toteutettiin Jyväskylän yliopistossa aikavälillä 10/2019–9/2020, ja Kela rahoitti hankkeen KKRL 12 §:n kehittämistoiminnan varoista. Hankkeen tarve tuli esiin myös aiemmassa tutkimuksessamme (ks. Haapakoski ym. 2020). Kelan työllistymistä edistävää ammatillista kuntoutusta koskevassa tutkimuksessa kävi ilmi, että rajapinta työelämään ja työpaikkoihin on palvelun onnistumisen kannalta keskeinen, mutta vielä suhteellisen kartoittamaton alue. Työnantajayhteistyön toteuttamiseen ja työyhteisöissä toimimiseen liittyy myös palvelua toteuttavilla ammattilaisilla tiettyä epäselvyyttä ja epävarmuutta siitä huolimatta, että yhteistyö nähdään tärkeäksi. (Haapakoski ym. 2020.) Kelan työllistymistä edistävässä kuntoutuksessa pyritään työelämäintegraation saavuttamiseen. Tämän kaltaisia tavoitteita sisältävissä palveluissa pyritään mahdollistamaan työelämään osallistuminen esimerkiksi osatyökykyisyydestä tai työkyvyn häirtatekijöistä huolimatta. Työelämään osallistumista tukevia, kuntoutuksen ja työelämän rajapinnalle sijoittuvia käytäntöjä on tärkeää kartoittaa ja kehittää. Kuntoutuksen ammattilaisten ja työnantajien välinen yhteistyö ja toimintatavat työpaikoilla vaikuttavat sekä palveluiden toimivuuteen että kuntoutuksen eri osapuolten kokemuksiin palveluista.

Hankkeessa tarkastelimme sellaisia ammatillisen kuntoutuksen viitekehyksiä ja niihin liittyviä toimintatapoja, joissa työelämä ja työnantajat nähdään palveluiden aktiivisena osapuolena. Keräsimme myös kyselyaineiston Kelan työllistymistä edistävään ammatilliseen kuntoutukseen liittyen. Kirjallisuuden ja kyselyaineistojen avulla paikansimme työnantajien osallistamisen ja työnantajien kanssa tehtävän yhteistyön mahdollisuuksia ja strategioita työpaikkajaksoja sisältävissä palveluissa. Fokusoimme myös työpaikkakontekstiin ja siihen, miten asiakkaiden inklusiota työpaikoilla voitaisiin edistää. Lisäksi hankkeen tavoitteena oli avata näkökulmia ammatilliselle kuntoutukselle spesifien hyvien kuntoutuskäytäntöjen kehittämiseen.

Keskityimme erityisesti osatyökykyisille tai työkyvyn haittoja omaaville suunnattuihin työhönvalmennuksiin, työkokeiluihin tai muihin tuetun työllistämisen toimenpiteisiin. Viittaamme siis tässä raportissa kaikkiaan palveluihin, joissa osallistuja työskentelee palvelun aikana ensisijaisesti ulkopuolisessa työpaikassa

avoimilla työmarkkinoilla¹. Oma erityislaatuinen lähestymistapansa työhönvalmennuspalveluihin on kansainvälisesti tunnettu ja tutkittu tuettu työllistyminen (*supported employment, SE*). Termi on syntynyt Yhdysvalloissa, jossa tuetun työllistymisen lähestymistapa kehittyi sekä lainsäädännön että vammaispalvelujen arvoperustan muutosten myötä (Pirttimaan 2003). Muutosta on kuvattu myös paradigmanmuutoksena laitospseudiparadigmasta kuntoutuspseudiparadigmaan ja edelleen tukipseudiparadigmaan. (Pirttimaan 2003, 4–5.) Käytännössä tuetussa työllistymisessä on kyse henkilöiden työskentelystä avoimilla työmarkkinoilla heikentyneestä työkyvystä tai vammaisuudesta huolimatta. Työmarkkinoille tähdätään työhönvalmentajan tuen avulla. (Esim. Härkäpää 2005.)

Pohjoismaissa tuettu työllistyminen on edustanut selkeää eroa aiempaan ajatteluun, jossa työkyvyn haittatekijöitä omaavien katsottiin tarvitsevan erityistä valmennusta ennen kuin he ovat valmiita siirtymään työelämään. Tuettu työllistyminen otettiin Pohjoismaissa käyttöön eri vauhdilla ja eriasteisesti (Spjelkavik 2012.) Saloviidan ja Pirttimaan (2007) mukaan tuettua työllistymistä alettiin toteuttaa Suomessa 1990-luvun puolivälissä. Osatyökykyisille suunnattua tuettua työllistymistä on siis toteutettu täällä jo pitkään (esim. Härkäpää 2005; Saloviita ja Pirttimaan 2000 ja 2007; Pikkusaari 2016). Erilaisia tuetun työllistymisen lähestymistapoja on kuitenkin sovellettu eri järjestäjien toimesta eri tavoin. Vuoden 2012 eurooppalaisessa vertailussa todettiin, että Suomessa ongelmana on yhteisen määritelmän puute, sillä täällä toteutetaan varsin monenlaisia tuetun työllistymisen projekteja (Publications Office of the EU 2012, 78). Suomessa eri organisaatiot tarjoavat erilaisia ja eri tavoin nimettyjä palveluita, jotka sisältävät enemmän ja vähemmän tuetun työllistymisen (SE) elementtejä (Hagen ym. 2011; sit. Spjelkavik 2012). Suomalainen palvelujärjestelmä on myös hyvin sektoroitunut. Näin ollen henkilö voi tietyin periaattein kuulua joko sosiaalihuollon, Kansaneläkelaitoksen, TE-hallinnon tai vakuutuslaitosten työhönvalmennuspalvelujen piiriin. Työhönvalmennusta sisältävän tuetun työllistymisen piirteitä on ollut vahvasti läsnä erityisesti sosiaalihuollon palveluina järjestettävissä valmennuksissa sekä osana projekteissa tehtävää kehittämistyötä (Härkäpää ym. 2013; Pikkusaari 2016). Esimerkiksi Pikkusaari (2016) on pohtinut, ettei tuetun työllistymisen mukaista toimintaa ole järjestetty riittävästi osana ammatillisen kuntoutuksen järjestelmää. Härkäpään ym. (2013) mukaan suomalainen työhönvalmennus on kuitenkin ylipäätään ollut lähellä tuetun työllistymisen lähestymistapaa.

¹ Käytämme raportissa yleistermiä ”työhönvalmennus” viitatessamme tämänkaltaisiin palveluihin, ja palveluihin osallistuvasta henkilöstä käytämme nimitystä ”asiakas”. Omaohjaajille suunnatussa kyselyssä ja tätä kyselyä koskevissa tekstiosuuksissa käytämme kuitenkin termiä ”kuntoutuja”, koska se on kyselyn vastaajille tuttu termi.

Tässä hankkeessa kerätty kyselyaineisto liittyy erityisesti Kelan työllistymistä edistävään ammatilliseen kuntoutukseen, jota ryhdyttiin järjestämään vuonna 2017. Kelan järjestämä ammatillinen kuntoutus on tarkoitettu työelämän ulkopuolella oleville, nuorille ja osatyökykyisille. Kelan työllistymistä edistävässä ammatillisessa kuntoutuksessa yhdistyivät Kelan entiset työkokeilu- ja työhönvalmennuspalvelut. Palvelu on suunnattu työikäisille, jotka kokonaistilanteensa ja sairauden vuoksi tarvitsevat yksilöllistä valmentajan tukea tai ohjausta työelämään siirtymisessä. Palvelu sisältää erilaisia työkokeilun ja työhönvalmennuksen yhdistelmiä ja sen kesto vaihtelee 3–26 kuukauden välillä. Työkokeilu- tai työhönvalmennuspaikalle pyritään siirtymään mahdollisimman nopeasti, eli palvelu tapahtuu suurimmaksi osaksi työpaikoilla, työelämässä. (Kela 2019a.) Palvelun asiakkaiden sidos työelämään on monissa tapauksissa ohut, ja taustalla voi olla pitkään kestänyttä työttömyyttä. Terveystieteistä ongelmista yleisiä ovat liikunta- ja tukielinsairaudet ja mielenterveyden ongelmat. (Haapakoski ym. 2020.) Vaikka palvelu ei suoraan vastaa esimerkiksi tuettua työllistymistä tai yksilöllistä tuetun työllistymisen mallia (IPS-SE), on sen ohjauksessa piirteitä tuetun työllistymisen (SE) keskeisimmistä periaatteista (Haapakoski ym. 2020). Näistä selkeimmin tulevat esiin avoimille työmarkkinoille suuntautuminen sekä nopea työn etsintään siirtyminen heti palvelun alkuvaiheessa. Nämä ovat keskeisiä IPS-SE:n, eli näyttöön perustuvan työhönvalmennuksen piirteitä. Mallinnetussa IPS-SE-työhönvalmennuksessa asiakasta avustetaan suoraan avoimille työmarkkinoille (Harkko ym. 2018). Raivio ja Appelqvist-Schmidlechner (2019) toteavat, että Suomessa työhönvalmennuksen toteutuksessa ei tähän mennessä ole sovellettu kansainvälistä työhönvalmennusta koskevaa tietopohjaa kuin osittain. Kiinnostus IPS-mallin käyttöönottoon on kuitenkin lisääntynyt (ks. Raivio ja Appelqvist-Schmidlechner 2019 ja 2020).

Tässä raportissa yhdistyy näkökulmia sekä kirjallisuudesta että hankkeessa toteutetuista laadullisista kyselyistä. Aluksi esittelemme hankkeen toteutuksen, jonka jälkeen käsittelemme kirjallisuuteen pohjautuen keskeisiä työnantajayhteistyöhön kytkeytyviä ammatillisen kuntoutuksen viitekehyksiä, strategioita ja toimintatapoja. Tämän jälkeen esittelemme omaohjaajille ja yritysten edustajille suunnattujen kyselyiden tuloksia. Yhteenveto ja pohdinta -luvussa nostamme esiin keskeisiä havaintoja kyselyistä ja peilaamme niitä kirjallisuuteen. Johtopäätökset-luvussa tuomme esiin hankkeen tavoitteiden kannalta olennaiset huomiot. Pohdimme myös hyvän kuntoutuskäytännön kehittämisen mahdollisuuksia ja tämän kehittämistyön keskeisyyttä ammatillisen kuntoutuksen kontekstissa.

1.2 Työnantajayhteistyötä kartoittamassa – hankkeen tehtävä ja toteutus

1.2.1 Hankkeen tehtävä

Tämä raportti pohjautuu tutkimuspainotteiseen kehittämishankkeeseen. Hankkeen tehtävänä oli tuottaa käytännöllisiä ja käsitteellisiä välineitä työpaikoilla tapahtuvaa työskentelyä sisältävien ammatillisen kuntoutuksen palvelujen ja työelämän välisen dynamiikan ymmärtämiseksi ja asiakasta hyödyttävän dynamiikan kehittämiseksi. Tässä raportissa yhdistyvät sekä tutkimukselliset että kehittämisenäkökulmia avaavat päämäärät. Fokusoimme raportissa erityisesti seuraaviin kysymyksiin: Miten työnantajien kanssa tehtävää yhteistyötä voitaisiin rakentaa ja kehittää? Millaiset työnantajayhteistyöhön liittyvät toimintatavat ja periaatteet voisivat edistää asiakkaiden inklusiota työpaikoilla ja työelämässä? Näitä kysymyksiä tarkastellaan erityisesti Kelan työllistymistä edistävän ammatillisen kuntoutuksen kontekstissa, mutta myös laajemmin avoimille työmarkkinoille sijoittuvien, työpaikoilla tapahtuvaa työskentelyä sisältävien, osatyökykyisille suunnattujen palvelujen näkökulmasta.

Hankkeessa hyödynnettiin kirjallisuutta ja empiiristä aineistoa. Kirjallisuuden avulla paikannettiin sellaisia ammatillisen kuntoutuksen viitekehyksiä, joissa työnantajat ja työyhteisöt nähdään työhönvalmennuksen aktiivisena osapuolena. Omaohjaajille ja yrityksille suunnatun laadullisen kyselyn avulla kartoitettiin puolestaan näihin viitekehyksiin liittyviä työnantajayhteistyön toimintatapoja ja niiden jalkauttamisen ja vakiinnuttamisen mahdollisuuksia erityisesti Kelan työllistymistä edistävässä ammatillisessa kuntoutuksessa. Lisäksi arvioimme kokonaishavaintojen pohjalta sitä, miten *hyvää kuntoutuskäytäntöä* voitaisiin kehittää huomioiden ammatillisen kuntoutuksen erityispiirteet ja inklusiota edistävät periaatteet.

1.2.2 Hankkeessa kerättyjen materiaalien kuvaus

Kirjallisuus

Keräsimme taustoittavan kirjallisen materiaalin integroivan kirjallisuuskatsauksen periaatteita hyödyntäen. Otimme tarkasteluun mukaan sekä kansainvälistä että suomalaista kirjallisuutta, empiirisiä tutkimuksia, raportteja sekä puheenvuoroja. Integroivassa katsauksessa materiaali voi sisältää tutkimusten lisäksi myös muita aiheen kannalta keskeisiä tekstejä. Monenlaista tutkimuskohteen kannalta merkityksellisestä tietoa voidaan hakea ja kerätä, kunhan materiaalin valintaprosessi kuvataan ja siihen liittyvät tiedot tuodaan esiin (Grant ja Booth 2009; Torraco 2016).

Ensimmäiseksi tarkensimme tiedonhankintaa ja tietokantahakuja ohjaavat kysymykset², jonka jälkeen määrittelimme laajemmat hakutermit ja näitä tukevat aputermit³. Näiden termien avulla etsimme ammatilliseen kuntoutukseen ja tuettuun työllistymiseen liittyvää, sekä työnantajayhteistyötä että työpaikkakontekstia käsittelevää materiaalia⁴. Lisäksi etsimme tekstejä niin sanotulla lumipallomenetelmällä. Kaikki kerätty materiaali eli yhteensä 171 tekstiä käytiin läpi vähintään abstraktitasolla. Työnantajayhteistyötä käsittelevästä materiaalista koostettiin erillisenä julkaistava katsaus (Åkerblad ja Haapakoski 2020a). Tässä raportissa käsittelemme tämän katsauksen osalta näkökulmia, jotka osoittautuivat kiinnostaviksi suhteessa kyselyaineistoon. Työpaikkakontekstia käsittelevässä materiaalissa keskityimme erityisesti inklusiota edistäviin toimintatapoihin työpaikoilla ja työnantajayhteistyössä. Tätä materiaalia ei analysoitu systemaattisesti, vaan se nivottiin osaksi tätä raporttia kyselyaineistoon pohjautuvien keskeisten havaintojen osalta.

Palveluntuottajille suunnattu kysely

Hankkeessa toteutettiin sekä Kelan työllistymistä edistävää ammatillista kuntoutusta tuottaville tahoille että työnantajille suunnattu kysely. Molemmat kyselyt olivat laadullisesti painottuneita. Halusimme myös tarjota kyselyyn vastanneille mahdollisuuden osallistua tutkimuksen alustavien tulosten arviointiin ja kommentointiin ennen jatkoanalyysia. Vastaajilla oli mahdollisuus jättää kyselyn yhteydessä sähköpostiosoitteensa, jos he halusivat saada tietoa kyselyn alustavista tuloksista ja mahdollisuuden kommentoida niitä. Kirjoitimme tiivistetyn koosteen tuloksista ja lähetimme sen Webropol-ohjelman avulla kaikille yhteystietonsa antaneille (11 työnantajaa, 33 palveluntuottajan edustajaa). Kommentteja annettiin kuitenkin varsin vähän⁵.

2 Tiedonhankintaa ohjaavat kysymykset tarkentuivat seuraaviksi: Millaisia työnantajayhteistyön periaatteita ja toimintatapoja on sovellettu ammatillisen kuntoutuksen ja tuetun työllistymisen palveluissa? Millaisten toimintatapojen ja periaatteiden on nähty edistävän inklusiota työelämässä ja työpaikoilla, millä perusteilla ja millaisin rajoituksin? Millaisia kehittämistarpeita on tunnistettu?

3 Valitsimme hakuun kaksi laajempaa hakutermiä: vocational rehabilitation ja supported employment. Näihin yhdistimme tarkempia avainsanoja: employers, collaboration OR cooperation OR relations OR relationships, work environment, workplace.

4 Tietokantahaut teimme EBSCO Academic Search Elite sekä ProQuest (Social Services Abstracts) -tietokantojen akateemisista jouluaaleista vuosilta 1980–2020. Mukaan otettiin sekä empiirisiä ja teoreettisia tutkimuksia että muita tekstejä kuten pääkirjoituksia, puheenvuoroja ja katsauksia.

5 Vastaajia oli neljä. Annetuissa kommentteissa oltiin samaa mieltä koosteen tuloksista ja lisäksi käsiteltiin seuraavia asioita: kuntoutujan kannustaminen työn etsinnässä, työpaikkajaksojen pituus ja pituuden riittävyys, mahdollinen perehdytys- tai ohjauskorvaus suoraan työnantajalle, kilpailutuksen ongelmat ja liian pienet korvaukset palvelun järjestämisestä, tietoisuuden lisääminen ja ammatillisen kuntoutuksen esiin nosto valtakunnallisesti.

Kyselyt toteutettiin Webropol 3.0 -ohjelmalla. palveluntuottajakysely suunnattiin erityisesti Kelan työllistymistä edistävää ammatillista kuntoutusta toteuttaville omaohjaajille ja työpareille. Kyselyn teemat liittyivät työnantajayhteistyöhön ja työnantajien kanssa työskentelyyn, työnantajille ja työyhteisöille tarjottavaan tukeen, työn mukauttamiseen ja räätälöintiin sekä osatyökykyisten työelämäosallisuuden lisäämiseen. Linkki kyselyyn lähetettiin kaikkiin Kelan työllistymistä edistävää ammatillista kuntoutusta toteuttaviin yksiköihin. Yksiköiden tiedot kerättiin Kelan julkisesta palveluntuottajalistasta, jolla oli 76 palvelua tuottavaa yksikköä. Yksiköiden ajantasaiset tiedot etsittiin verkkosivuilta. Näin pyrittiin varmistamaan, että kysely menisi mahdollisimman tehokkaasti perille juuri potentiaalisille vastaajille. Joissakin yksiköissä olikin tapahtunut muutoksia esimerkiksi konkurssien ja organisaatioiden yhdistymisen myötä. Lisäksi joidenkin yksiköiden yhteyshenkilöinä toimi samoja henkilöitä. Kysely lähetettiin kaikkiin toiminnassa oleviin yksiköihin ja näissä kaikille niille, jotka verkkosivujen tietojen perusteella työskentelivät työllistymistä edistävässä ammatillisessa kuntoutuksessa palvelusta vastaavina tai omaohjaajina. Toivoimme kyselyn saatteessa, että kyselyyn vastaisivat ensisijaisesti palvelussa omaohjaajana tai työparina toimivat henkilöt. Samaan yksikköön lähetettiin tarvittaessa useampi kysely, ja kyselyä oli mahdollista välittää myös eteenpäin. Kyselyn alussa vastaajia informoitiin hankkeesta ja kyselyn tarkoituksesta, ja heiltä pyydettiin sähköinen suostumus tutkimukseen osallistumiseen.

Kyselyyn vastasi yhden muistutuskierroksen jälkeen 75 henkilöä. Vastaajista lähes kaikki (72 vastaajaa) olivat toimineet Kelan työllistymistä edistävässä ammatillisessa kuntoutuksessa omaohjaajana tai työparina. Lopuilla oli jokin muu yhteys palveluun (esimies tai muu yhteys)⁶. Vastaajien taustatiedot esitetään taulukossa 1 (s. 13).

6 Selkeyden vuoksi viittamme tämän raportin tulosluvuissa kaikkiin palveluntuottajakyselyyn vastanneisiin "omaohjaajina".

Taulukko 1. Palveluntuottajakyselyyn vastanneiden taustatietoja.

Taustatiedot		Palveluntuottajakyselyyn vastanneet N = 75 (%)
Sukupuoli	Nainen	76
	Mies	19
	Muu	5
Ikä	29 vuotta tai alle	7
	30–49 vuotta	51
	50 vuotta tai yli	43
Kokemus palvelusta	Omaohjaaja tai työpari	96
	Muu	4

Yksityisen sektorin työnantajille suunnattu kysely

Toinen kysely suunnattiin Suomessa toimiville yksityisen sektorin työnantajille. Halusimme mukaan vastaajia riippumatta siitä, oliko heillä tai heidän yrityksessään kokemusta Kelan työllistymistä edistävästä ammatillisesta kuntoutuksesta. Kaipasimme vastauksia nimenomaan yksityisen sektorin työnantajilta, sillä heidän näkemyksiään Kelan palveluista on kartoitettu melko vähän, ja uusimmat tuetun työllistymisen palvelumuodot tähtäävät osatyökykyisten työllistymiseen nimenomaan avoimille työmarkkinoille. Yrityksille suunnatun kyselyn teemat liittyivät mahdollista työkokeilua koskeviin näkemyksiin, tukeen mahdollisen työkokeilun aikana, työn mukauttamiseen ja räätälöintiin, yritysten ja ammatillisen kuntoutuksen väliseen yhteistyöhön sekä osatyökykyisten työelämäosallisuuden lisäämiseen.

Yritykset poimittiin Tilastokeskuksen yritysrekisteristä (750 yritystä). Poiminta tehtiin tietopyynnön mukaisesti siten, että mukaan saatiin mahdollisimman monenlaisia yrityksiä: eri toimialoilta, erikokoisista yrityksistä ja eri puolilta Suomea. Mukaan otettiin suurimmat yritysmuodot Suomessa (osakeyhtiöt, luonnolliset henkilöt ja kommandiittiyhtiöt). Ulkopuolelle rajattiin yksinyrittäjät. Koska Tilastokeskuksen tiedot eivät sisällä yritysten sähköpostiosoitteita, etsittiin ne manuaalisesti yritysten verkkosivuilta ja yrityshakemistoista. Tällä menetelmällä löydettiin 531 yrityksen sähköpostiosoite. Kyselyä lähetettäessä kävi kuitenkin ilmi, etteivät kaikki osoitteet olleet toiminnassa – sähköposteja palautui useita kymmeniä.

Pyrimme mahdollisuuksien mukaan lähettämään kyselyn niille tahoille, jotka vastaavat yrityksessä tehtävistä rekrytoinneista (esimerkiksi toimitusjohtajat ja henkilöstöjohtajat)⁷. Mikäli yrityksellä oli useampia toimipaikkoja, lähetettiin kysely niihin kaikkiin. Kyselyä oli myös mahdollista välittää eteenpäin sopiville henkilöille. Vastaajia tiedotettiin hankkeen ja kyselyn tarkoituksesta, ja heiltä pyydettiin sähköinen suositumus tutkimukseen osallistumiseen.

Työnantajille suunnattuun kyselyyn vastasi yhden muistutuksen jälkeen 48 henkilöä. Heistä noin puolet toimi yrittäjänä, loput joko ainoastaan tai lisäksi jossain muussa asemassa kuten johtajana (42 %), esimiehenä (35 %) tai työntekijänä (13 %)⁸. Vastaajien taustatiedot esitetään taulukossa 2 (s. 15). Suurin osa vastasi yrityksessä tehtävistä rekrytoinneista, joko yksin (33 %) tai yhdessä muiden kanssa (60 %).

Vastaajien yrityksissä työskenteli useimmiten 6–16 henkilöä ja pieniä, enintään 5 hengen yrityksiä oli noin kolmasosa. Toimialoista yleisimpiä olivat teollisuus (21 %), rakentaminen (17 %) ja tukku- ja vähittäiskauppa sekä moottoriajoneuvojen korjaus (17 %). Monissa yrityksissä oli tarkoitus tehdä rekrytointeja seuraavan 12 kuukauden aikana.

Kelan työllistymistä edistävä ammatillinen kuntoutus ei ollut vastaajille kovin tuttu. Hieman yli puolet vastaajista ei tuntenut Kelan työllistymistä edistävää ammatillista kuntoutusta ennestään (ks. kuvio 1, s. 15). Osassa yrityksistä oli ollut työkokeilija palvelun kautta ja osa tunsu palvelun jotain muuta kautta.

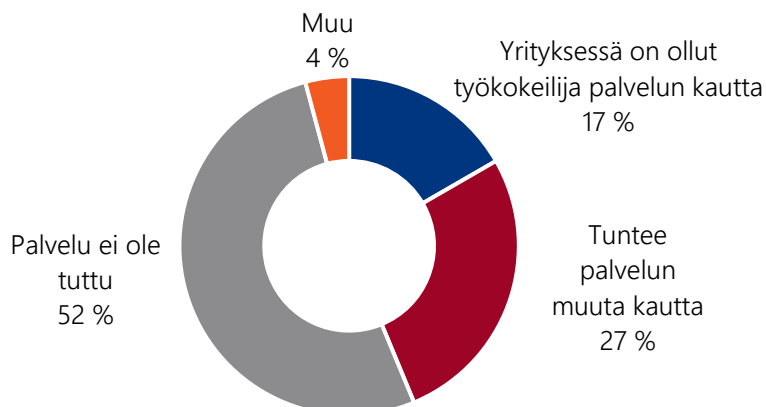
⁷ Näemme tässä raportissa työnantajat siten myös henkilöinä, joilla on yrityksessä rekrytointeja koskevaa päätösvaltaa. Käytämme raportissa yleisesti termiä ”työnantajat”, kun viittaamme tämän kaltaisessa asemassa oleviin henkilöihin tai kyselyyn vastanneisiin yritysten edustajiin.

⁸ Muussa asemassa (asiantuntijana) 2 %.

Taulukko 2. Yrityskyselyyn vastanneiden henkilöiden ja yritysten taustatietoja.

Taustatiedot		Yrityskyselyyn vastanneet N = 48 (%)
Sukupuoli	Nainen	40
	Mies	58
	Muu	2
Ikä	29 vuotta tai alle	6
	30–49 vuotta	60
	50 vuotta tai yli	33
Asema	Yrittäjä	52
	Muu	48
Rekrytointivastuu	Vastaa yksin tai yhdessä	94
	Ei vastaa rekrytoinneista	6
Yrityksen henkilöstömäärä	5 tai alle	33
	6–19	38
	20–99	17
	100 tai enemmän	13
Yrityksen toimiala (suurimmat ryhmät)	Teollisuus	21
	Rakentaminen	17
	Tukku- ja vähittäiskauppa, moottoriajoneuvojen ja -pyörien korjaus	17
	Kuljetus ja varastointi	8
	Terveys- ja sosiaalipalvelut	8
Mahdolliset rekrytoinnit yrityksessä seuraavan 12 kk aikana	Kyllä	33
	Mahdollisesti	44
	Ei	23

Kuvio 1. Yrityskyselyyn vastanneiden aiempi kokemus Kelan työllistymistä edistävästä ammatillisesta kuntoutuksesta.



1.2.3 Menetelmät

Materiaalien hankinnassa, analyysissa ja tulkinnassa yhdistelimme sekä tieteellisiä tiedonhankinnan menetelmiä että kehittämisen mahdollisuuksiin suuntautuvaa pohdintaa. Meille oli tärkeää analysoida erityisesti kyselyaineistot systemaattisesti, mutta yhdistää luovasti eri materiaaleihin perustuvia havaintoja sekä meille kuntoutuksen tutkijoina muodostuneita, ammatillisen kuntoutuksen kontekstiin kiinnittyviä näkökulmia. Analysoimme hankkeessa kerättyjä materiaaleja eli kansainvälistä kirjallisuutta ja kyselyvastauksia ensin erikseen. Kyselyaineistojen määrällinen tarkastelu tapahtui SPSS-ohjelmassa ja laadullinen aineisto luokiteltiin manuaalisesti tekstitiedostona. Ensin kävimme määrällisestä aineistosta läpi frekvenssit ja tunnusluvut sekä luimme laadulliset sisällöt useamman kerran. Kyselyaineisto sisälsi paljon tekstimuotoista sisältöä; kyselyt olivat laadullisesti painottuneita, ja esitimme vastaajille tietoisesti paljon avoimia kysymyksiä. Nämä sisällöt analysoimme aineistolähtöisesti kysymyksittäin. Jaoin kysymykset aluksi tutkijoiden kesken, ja jatkossa luimme aineistoa ristiin ja tarkensimme luokituksia, jotta kaikki olennaiset havainnot saataisiin sisällytettyä niihin. Tämän analyysin pohjalta kirjoitimme raportin luvun Työnantajayhteistyö ja tuki työpaikoilla – näkökulmia kyselyistä.

Kansainvälisen kirjallisuuden osalta etenimme keräämällä tietokantahakujen ja lumipallomenetelmän avulla löytyneet tekstit Excel-taulukkoon. Kävimme kaikki tekstit läpi vähintään abstraktitasolla, ja tiivitimme taulukkoon kunkin tekstin keskeiset sisällöt erityisesti liittyen työnantajayhteistyöhön, työnantajien näkökulmaan sekä inklusiota edistäviin toimintatapoihin työpaikoilla. Analysoimme työnantajayhteistyötä koskevat tekstit systemaattisesti, ja tämän analyysin tulokset esitellään erillisessä julkaisussa (ks. Åkerblad ja Haapakoski 2020a). Tässä raportissa kirjallisuutta hyödynnettiin tarpeenmukaisesti sekä luvussa Näkökulmia kirjallisuudesta että kyselyaineistoon pohjautuvien tulkintojen tukena.

Erillisen analyysin jälkeen asetimme materiaalit tietynlaiseen vuoropuheluun: esimerkiksi kyselyihin pohjautuvat havainnot palauttivat mieleen tietyt kirjallisuudessa esitetyt näkökulmat ja päinvastoin. Tässä vaiheessa oli kyse materiaalin kokonaisvaltaisesta temaattisesta analyysistä, jossa pyritään löytämään laajempia tutkimuskysymyksiin kytkeytyviä teemoja ja selvittämään teemojen välisiä suhteita (ks. Braun ja Clarke 2006; Castleberry ja Nolen 2018). Aineistojen yhdistelyn ja käsittelyn toteutimme kaikkiaan tavalla, joka tuntui perustellulta hankkeen keskeisiin kysymyksiin vastaamiseksi. Työtapamme mukaili siten monimenetelmällisen tutkimuksen integroivan strategian periaatteita (ks. Åkerblad ym. 2020). Tämän temaattisen analyysin pohjalta syntyi luku Yhteenveto ja pohdinta. Luku Johtopäätökset perustuu puolestaan materiaalien ja eri perspektiivien herättämälle, kehittämistyötä palvelevalle pohdinnalle.

1.2.4 Rajoitukset

Tämän raportin pohjana hyödynnettyihin materiaaleihin ja niiden analysointiin liittyy myös tiettyjä rajoituksia. Kansainvälinen kirjallisuus oli varsin runsasta ja tämän vuoksi kaikkia mahdollisia näkökulmia ei voitu nostaa keskusteluun. Näin ollen raportin ulkopuolelle on voinut rajautua myös hyödyllisiä lähestymistapoja, strategioita ja toimintatapoja. Palveluntuottajille ja työnantajille suunnatuissa kyselyissä tavoitteena ei ollut tilastollinen edustavuus eikä vastausprosenttia voitu laskea, koska kyselyä oli mahdollista välittää eteenpäin. Kyselyaineiston riittävyttä pohdittiin tilastollisen edustavuuden sijaan laadullisin kriteerein (aineiston monipuolisuus ja sisällöllinen rikkaus). Omaohjaajat vastasivat heille suunnattuun kyselyyn ahkerasti, ja avoimiin kysymyksiin annetut vastaukset olivat varsin runsaita. Yrityksille suunnatun kyselyn vastaajamäärä jäi pienemmäksi. Ilmiö on näkynyt myös muissa tutkimuksissa (esim. Alakauhaluoma ym. 2017). Osa työnantajakyselyn avoimiin kysymyksiin annetuista vastauksista oli myös ennakkoidusti suhteellisen niukkoja, mutta luokiteltuihin kysymyksiin vastattiin huolellisesti.

2 Työnantajat työhönvalmennuksen osapuolina – näkökulmia kirjallisuudesta

2.1 Ammatillisen kuntoutuksen viitekehykset ja työnantajien rooli

Työnantajien ja työpaikkojen rooli sekä työnantajien kanssa työskentelemiseen liittyvät toimintatavat ovat keskeisiä ammatillisen kuntoutuksen, työhönvalmennuksen ja tuetun työllistymisen toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä. Palvelujen järjestäminen ja palveluihin liittyvät toimintatavat pohjautuvat erilaisille viitekehysille ja lähestymistavoille, joissa työskentelyn ja yhteistyön painopisteet vaihtelevat. Ammatillisen kuntoutuksen strategiat voidaan jaotella ainakin kysyntä- ja tarjontapainotteisiin, kaksoisasiakkuuteen ja tukeen perustuviin sekä yhdistettyihin, työpaikkakeskeisiin lähestymistapoihin (ks. kuvio 2, s. 18).

Kuvio 2. Ammatillisen kuntoutuksen työnhakija- ja työnantajakeskeisiä lähestymistapoja.

Tarjonta- ja kysyntäpainotteiset ammatillisen kuntoutuksen lähestymistavat (*supply-side approach*, *demand-side approach*) sisältävät perinteisimpiä työelämäintegraatioon tähtäviä toimintatapoja. Tarjontapainotteisissa lähestymistavoissa (*supply-side approach*) korostetaan työnhakijan valmiuksiin vaikuttamista: kouluttamista ja työhön sijoittamista, tiedon tarjoamista sekä työpaikan ja asiakkaan välisen yhteyden fasilitointia. (Luecking 2008; Frøyland ym. 2019a.) Työllistettävyyteen vaikutetaan siten yksilö- ja ryhmätasolla, ja työnhakijoiden ja työvoiman valmiuksia parannetaan työnantajien vaatimuksia vastaavalla tavalla. Lähestymistapaan liittyviä aktivointitoimia on kuitenkin kritisoitu siitä, että niiden puitteissa työttömyys määrittyy ensisijaisesti yksilön epäonnistumiseksi ja yksilöllisen työllistettävyyden ongelmaksi (Frøyland ym. 2019b). Hollandin (2016) mukaan työllistymisen esteitä on kuitenkin mahdollista kategorisoida erilaisiin suoriin ja epäsuoriin esteisiin. Työllistymisen esteitä ovat esimerkiksi töiden saatavuus, henkilön perustaidot, hoivavastuut, koulutus ja valmennus, talous, terveys sekä asuminen. Esteet voivat olla myös päällekkäisiä. Myös yksilöllisissä tilanteissa työllistymisellä on aina sellaisia esteitä, jotka liittyvät eri osapuolien suhteisiin, eivät ainoastaan työnhakijaan. (Holland 2016.)

Tarjontapainotteisen lähestymistavan rinnalle onkin kehittynyt työnantajiin ja työmarkkinoihin keskittyvä näkökulma. Niin sanotuissa kysyntäpainotteisissa lähestymistavoissa (*demand-side approach*) työvoiman kysyntään vaikuttaminen on keskeistä. Frøylandin ym. (2019a) mukaan palveluja tarjotaan tällöin

myös työnantajille. Työnantajia autetaan ratkaisemaan työvoiman kysyntään liittyviä tarpeitaan sekä muokkaamaan työympäristöä myös osatyökykyisille saavutettavaksi (esim. Luecking 2008). Lähestymistapaan voi liittyä ajatus molemminpuolisesta hyödystä. Härkäpään ja kumppaneiden (2013, 17) mukaan työvoiman kysyntään vaikuttava strategia on jäänyt suomalaisessa ammatillisessa kuntoutuksessa vähemmälle huomiolle, kun kuntoutus on keskittynyt erityisesti työvoiman tarjontaan vaikuttaviin toimintatapoihin.

Mooren ja kumppaneiden (2018) mukaan ammatillisen kuntoutuksen ajankohtaisissa kehityssuunnissa painottuvat ensinnäkin kaksoisasiakkuuteen (*dual customer*) perustuvat näkökulmat, joissa kuntoutuksen katsotaan palvelevan sekä työnantajaorganisaatioita että osatyökykyisiä työnhakijoita. Toiseksi painottuvat näkökulmat, joissa työelämäkokemuksiin pyritään sitouttamaan nopeasti sen sijaan, että työssä tarvittavia taitoja ja työelämävalmiuksia harjoiteltaisiin ensin työelämän ulkopuolella (Moore ym. 2018). Moore ym. (2018) kuvailevat, että kaksoisasiakkuuteen perustuvassa toimintatavassa työnantajien lyhyemmän ja pidemmän tähtäimen tarpeet voidaan integroida osaksi ammatillisen kuntoutuksen suunnittelun prosesseja. Työnantajille ja työtä etsiville voidaan tarjota ”kokoelma” osallistumisen mahdollisuuksia: esimerkiksi työn määräaikaista kokeilua valmennuspalveluihin yhdistettynä, yrityskierroksia ja valmennusta työllistämisen yhteydessä. Nopean työelämäsidoksen luomista on korostettu erityisesti kansainvälisesti tutkitussa tuetun työllistymisen IPS-SE-lähestymistavassa (*Individual Placement and Support*) (esim. Burns ja Catty 2008; Harkko ym. 2018). Tälle lähestymistavalle perustuva toiminta tuo myös työnantajat kuntoutuksen osapuoliksi: IPS-SE edellyttää suhteiden luomista työnantajiin ja työskentelyä työnantajien kanssa palveluun osallistuvien preferenssien pohjalta (Drake ym. 2012). Kaksoisasiakkuuteen ja nopeaan työelämäintegraatioon perustuvissa ammatillisen kuntoutuksen lähestymistavoissa strateginen painopiste onkin sekä työnantajissa että palveluihin osallistuvissa.

Erilaisissa ammatillisen kuntoutuksen viitekehyksissä ovat keskeisiä myös palveluun liittyvät prosessit kuten toiminta työpaikoilla sekä työnantajien ja työpaikkojen merkitys palveluprosessissa. Frøylandin ym. (2019a, 312) mukaan tuettu työllistyminen (SE) edustaa niin sanottua yhdistettyä, työpaikkaorientoitunutta ammatillisen kuntoutuksen lähestymistapaa (*combined workplace-oriented approaches*). Tämän kaltaisissa lähestymistavoissa painopiste on työpaikalla tapahtuvassa prosessissa, ja työpaikat käsitetään työelämäintegraation instrumenteiksi (Frøyland ym. 2019a, 312). Lähestymistavat perustuvat ajatukselle siitä, että työelämän rakenteet, kulttuurit ja arvot ovat muovattavissa, ja osatyökykyiset huomioivia töitä

voidaan myös luoda. Ajatus työelämän muokattavuudesta tarkoittaa myös sitä, että työpaikkaa on mahdollista sopeuttaa työntekijän tarpeisiin: työelämäintegraatio voidaan saavuttaa nimenomaan yhteistyössä työnantajien kanssa ja työnantajia tukien. (Frøyland ym. 2019a.) Yhteistyö työnantajien kanssa voi edistää myös palveluissa tarjottavan tuen toimivuutta (esim. Strindlund ym. 2019).

Frøyland ym. (2019b) ovat hahmotelleet käsitteellisesti myös yhtäaikaiseen tukeen perustuvaa näkökulmaa ja siihen liittyviä toimintatapoja. Tässä lähestymistavassa (*support-side approach*) ei tehdä yksipuolista valintaa kysyntä- tai tarjontapainotteisten näkökulmien välillä vaan keskitytään erityisellä tavalla eri osapuolten välisen suhteen luomiseen. Kirjoittajat pitävät näkökulmaa myös eräänä mahdollisena tapana hahmottaa pohjoismaisten työllistymisen tukipalvelujen tulevaisuutta. Edelleen on kuitenkin epäselvää, miten näkökulman hyödyntämisessä ja käyttöönotossa onnistutaan (Frøyland ym. 2019b, 209–210.)

Yhtäaikaiseen tukeen perustuvassa lähestymistavassa on olennaista sekä työnantajalle että palveluun osallistuvalla tarjottava tuki ja seuranta palvelun aikana. Työntekijän, työnantajan ja proaktiivisen tukisysteemin välisen dialogisuuden ja yhteistyön avulla pyritään varsinaiseen tavoitteeseen eli inkluusioon. (Frøyland ym. 2019b, 208.) Tukisysteemillä tarkoitetaan laajasti henkilön työllistymiseen liittyviä potentiaalisia tukitahoja kuten psykologeja, sosiaalityöntekijöitä ja erityisopettajia, mutta myös työllistymisessä avustavaa tahoa. Tuen antaminen vaatii myös erityistä kompetenssia, johon liittyviä taitoja ym. (2019b) kutsuvat inkluusiotaidoiksi. Kirjoittajien mukaan nämä taidot sisältävät sellaisten keinojen hallintaa, joiden avulla tietty henkilö voi löytää juuri itselleen soveltuvia työmahdollisuuksia, työnantaja voi saada tukea ja työnantajien kanssa rakennetaan yhteistyötä. Inkluusiotaidot vaativat tuen tarjoajalta tietämystä sekä työnantajan odotuksista ja vaatimuksista että yksilön työllistymiseen liittyvistä tarpeista. (Frøyland ym. 2019b, 206–208.)

Työnantajien kanssa tehtävä yhteistyö ja palveluihin osallistuville tarjottava tuki kytkeytyvät siis myös toisiinsa. Tamburo ym. (2019, 291) toteavat, että työnantajien sitouttamisen strategiat ovat tärkeitä osatyökykyisille tarjottavan laadukkaan tuen tuottamisessa. Luottamus saattaa olla eräs työnantajien sitouttamisen edellytys. Strindlundin ym. (2019) mukaan luottamukselliset kumppanuussuhteet kuntoutuksen eri osapuolten välillä mahdollistavat räätälöidyn tuen tarjoamisen. Samalla edistetään inkluusiota laajemmin, kun näiden suhteiden avulla työnantajien luottamus osatyökykyisten työllistettävyyteen kasvaa (Strindlund ym. 2019).

2.2 Inklusiota edistävän työnantajayhteistyön strategiat ja toimintatavat

Osatyökykyisten tilanne työmarkkinoilla on nähty vaikeana muuta väestöä heikompien työllisyyslukujen vuoksi (esim. Asplund ja Koistinen 2014). Ammatillisessa kuntoutuksessa pyritään osaltaan vaikuttamaan siihen, että asiakkaiden työkyky ja tilanne työelämässä kohentuisi. Laajemmat ammatillisen kuntoutuksen ja tuetun työllistymisen viitekehykset saattavat työhönvalmennuksen arkityön ja erityisesti asiakkaiden kokemusmaailman näkökulmasta vaikuttaa etäisiltä. Työhönvalmennusta toteuttavien ammattilaisten työnkuvat ja toimintatavat ovat kuitenkin keskeisiä palvelujen toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä. Viitekehykset ja strategiat ulottuvat myös niin sanotulle ruohonjuuritasolle – arkeen, jossa palvelua toteuttava taho ja palvelun asiakas kohtaavat toisensa. Corbière ym. (2013) toteavat, että työnantajayhteistyö on tuetun työllistymisen onnistumisen näkökulmasta keskeinen kuntoutuksen ammattilaisten kompetenssin osa-alue. Toinen keskeinen osa-alue on tuki ja tuen antaminen (myös Pierrefeu ym. 2017). Palveluissa tarjottavan tuen merkitystä painotetaan selkeästi uusimmissa pohjoismaisissa ammatillisen kuntoutuksen strategioihin liittyvissä keskusteluissa (ks. Frøyland ym. 2019a ja b). Palvelujen järjestämisen ja toteuttamisen tasolla tämä voi tarkoittaa konkreettisten välineiden, toimintatapojen sekä käsitteellisten näkökulmien kehittämistä työhönvalmennuksen ammattilaisten arkityössä. Yhtäaikaiseen tukeen ja nopeaan työhön siirtymiseen perustuvat lähestymistavat nostavat keskiöön työnantajiin ja työpaikkakontekstiin kytkeytyvät prosessit ja niiden tukemiseen liittyvät toimintatavat.

Työpaikoilla tapahtuvien prosessien tukemisen keskeinen perusta on ammatillisessa kuntoutuksessa ja tuetussa työllistymisessä selkeä: se rakentuu inklusion ja integraation periaatteille. Rogan ym. (2000) toteavat, että integraatio on ollut alusta alkaen tuetun työllistymisen hyvää käytäntöä vahvasti määrittävä piirre. Käsitteet integraatio, inklusio ja osallisuus ovat sisällöllisesti lähellä toisiaan. Osallisuus-termiä käytetään kuitenkin suomenkielisessä kontekstissa omalla spesifillä tavallaan. Suomen kontekstissa termi on yhdistetty vahvasti palvelujärjestelmiin liittyvään asiakasosallisuuteen, mikä on aivan oma osallisuuden ymmärrystapansa (esim. Sihvo ym. 2018). Suomenkielisessä kirjallisuudessa korostetaan myös sosiaalisen osallisuuden kokemuksellista luonnetta; se kuvataan usein tunneperäisenä, henkilökohtaisena ja subjektiivisena ilmiönä (Leemann ym. 2015).

Tässä raportissa käytetään termiä inklusio, joka liittyy osatyökykyisten työelämäänsä osallistumisen mahdollisuuksiin. Hankkeen materiaali ei ohjaa keskittymään niinkään osallisuuteen yksilöllisenä, kokemuk-

sellisena ilmiönä tai asiakkaan ja palvelujärjestelmän väliseen suhteeseen, vaan ihmisten ja työmarkkinoiden sekä ihmisten ja työpaikkojen väliseen yhteyteen. Tarkastelemme työelämään mukaan pääsemisen mahdollisuuksia keskittyen sitä tukeviin työnantajayhteistyön käytäntöihin työhönvalmennuksessa. Kansainvälisessä kuntoutusta ja tuettua työllistymistä koskevassa kirjallisuudessa viitataan sekä työmarkkinatasoiseen inklusioon (*labour market inclusion, job inclusion*) että inklusioon työpaikoilla (*workplace inclusion*). Molemmat voidaan nähdä keskeiseksi palveluissa, jossa on tavoitteena parantaa työelämään osallistumisen mahdollisuuksia.

2.2.1 Työnantajien osallistaminen ja työnantajayhteistyön rakentaminen

Työnantajayhteistyö ja työnantajien kanssa työskentely nähdään esimerkiksi IPS-SE-mallin mukaisessa tuetussa työllistymisessä keskeiseksi. Työnantajayhteistyön on katsottu edistävän palveluihin osallistuvien työelämään osallistumisen mahdollisuuksia (ks. myös Karhanpää 2016). Voidaan myös ajatella, että työnantajien osallistaminen ja sitouttaminen palveluihin edistää inklusiota työmarkkinoilla myös laajemmin. Työnantajien kanssa tehtävä yhteistyö sisältää ammatillisessa kuntoutuksessa ja tuetussa työllistymisessä erilaisia strategioita ja toimintatapoja, jotka liittyvät työskentelyyn työnantajien kanssa sekä asiakkaiden että työnantajien preferenssit huomioiden. Harris ym. (2017) ja Tamburo ym. (2019) toteavatkin, että erilaiset työnantajalähtöiset (*employer-focused*) käytännöt osatyökykyisten työllistymisen tukemisessa eivät edistä ainoastaan suhteita työnantajiin, vaan osatyökykyisten työllistymismahdollisuuksia yleisesti. Näin ollen työnantajayhteistyö ei ole jonkinlainen arvo itsessään, vaan sen voidaan katsoa edistävän ammatillisen kuntoutuksen ja tuetun työllistymisen keskeisiä inklusioon liittyviä tavoitteita.

Tämän hankkeen puitteissa toteutettiin integroiva kirjallisuuskatsaus, jossa tarkasteltiin työnantajayhteistyöhön liittyviä strategioita ja toimintatapoja ammatillisessa kuntoutuksessa ja tuetussa työllistymisessä (Åkerblad ja Haapakoski 2020a). Kirjallisuudessa esiintyi näkökulma, jonka mukaan palveluita toteuttavien ammattilaisten ja työnantajien välistä yhteistyötä (ja samalla asiakkaiden mahdollisuuksia) voidaan edistää strategioilla, joissa yhdistyvät tarjonta- ja kysyntäpainotteiset sekä tukeen perustuvat ammatillisen kuntoutuksen lähestymistavat. Keskeistä näissä strategioissa on tapa, jolla kuntoutuksen ammattilainen pyrkii vastaamaan sekä työnhakijan että työnantajan tarpeisiin sen sijaan, että hän esimerkiksi "myy" työnantajalle osatyökykyisyyden konseptia tai osatyökykyisten kategorista ryhmää (Luecking 2008; Carlson ym. 2018). Ammattilaiset voivat toimia tietynlaisessa konsultoivassa roolissa

suhteessa työnantajiin, rakentaa suhdetta heihin ja synnyttää tämän suhteen avulla työnhakijoille uusia mahdollisuuksia (esim. Anderson 2001; Griffin ym. 2008; Luecking 2008; Simonsen ym. 2011; McDonall ym. 2015). Konsultoivan otteen avulla on mahdollista löytää ja osoittaa työnantajalle palveluihin osallistumisesta koitua lisäarvo, ja luoda näin työnhakijoiden osaamiselle ja työpanokselle kysyntää (Luecking 2008). Yksilölliseen, työnhakijan ja työnantajan yhtäaikaiseen tukeen perustuva strategia puolestaan soveltuu Härkäpään ja kumppaneiden (2013, 141) mukaan monenlaisiin konteksteihin ja monenlaisille asiakkaille. Kirjoittajien mukaan se soveltuu myös sellaisiin kriittisiin siirtymävaiheisiin, joissa tarvittaisiin tukea avoimille työmarkkinoille hakeutumisessa, mutta joissa ei ole tarjolla spesifejä tukimuotoja.

Työnantajayhteistyön rakentamisessa ja yhteistyön strategioissa on keskeistä se, että työelämään pyrkivien asiakkaiden kanssa työskentelevät ammattilaiset jalkautuvat työnantajien maailmaan ja ymmärtävät tätä maailmaa (esim. Luecking 2008; Henry ym. 2014; Capella McDonall ja Crudden 2015). Näin ammattilaiset oppivat tuntemaan sekä yleisesti yritysten toimintalogiikkaa ja toimintaympäristöä, että tiettyjen yritysten erityispiirteitä ja kulttuuria. Tämä tietämys edistää kaikkia osapuolia hyödyttävää työskentelyä. Gustafssonin ja kumppaneiden (2013) tutkimuksessa työnantajille oli merkittävää se, että tuetun työllistymisen organisaatiot pystyivät vastaamaan työnantajien jokapäiväisen elämän realiteetteihin, vaatimuksiin ja markkinoiden logiikkaan. Jotta näihin realiteetteihin voitaisiin vastata, täytyy ne myös jollain tasolla tuntea. Ammattilaiset voivat puolestaan välittää tietoa omasta toimintaympäristöstään eli työllistymispalveluista ja osatyökykyisyydestä. Gustafsson ym. (2013) toteavat, että ammattilaiset tekevät osatyökykyistä työvoimaa työnantajille näkyväksi, tuottavat ja sovittavat sitoutunutta työvoimaa työnantajan tarpeisiin, tarjoavat tietoa ja tukea ongelmatilanteissa ja kaikkiaan rakentavat luottamuksellista suhdetta työnantajiin.

Suomessa työnantajayhteistyöhön keskittyvää työhönvalmennustoimintaa on kehitelty osana erilaisia projekteja ja hankkeita. Tehtyjen kartoitusten perusteella työnantajien näkökulmat palveluihin vaihtelevat. Alakauhaluoman ym. (2017) tutkimukseen osallistuneet työnantajat ilmaisivat tarpeen saada realistista tietoa osatyökykyisen ominaisuuksista, tuottavuudesta ja rajoitteista. Latostenmaa ja Aarola (2013) toteavat, että työnantajat ovat kiinnostuneita esimerkiksi palkkauksen tuista ja rekrytoinnin tukemisesta. Tärkeänä nähtiin myös se, miten työnantajat ja yritykset saivat tietoa osatyökykyisistä työnhakijoista. Yrityksissä etsitään rekrytoitavia myös omien verkostojen kautta, ja tällainen piilotyönäkökulma voitaisiin huomioida myös työllistymispalveluissa. Alakauhaluoma ym. (2017) esittävät, että työpaikoille jalkautuminen voisi olla toimiva keino piilotyöpaikkojen hyödyntämiseen työhönvalmennuksessa. Karhun (2013)

selvityksen perusteella työllistämiseen vaikuttavat tekijät liittyvät työnantajien näkökulmasta seuraaviin tekijöihin: yhteiskunnalliseen tukeen (taloudellinen ja asiantuntijoiden tuki), henkilön yksilöllisiin ominaisuuksiin (osaaminen, motivaatio, työ- ja toimintakyky), organisaation rakenteellisiin ja taloudellisiin puitteisiin (työvoiman tarve ja tulosajattelu) sekä työnantajan ja työyhteisön asenteeseen. Kun nämä osa-alueet ovat työnantajan näkökulmasta tasapainossa, työllistämisen todennäköisyys voi kasvaa (Karhu 2013).

2.2.2 Työnantajien tukeminen ja työskentely työpaikoilla

Wehmanin (2003) mukaan palveluihin osallistuvien työpaikkainklusio tai -integraatio on palvelujen tu-
loksellisuuden näkökulmasta tärkeää. Kirjallisuudessa esitetäänkin erilaisia näkemyksiä siitä, miten työn-
antajia voitaisiin tukea ja miten heidän kanssaan voitaisiin työskennellä tavalla, joka edistäisi asiakkaan
palvelun aikaista inklusiota työpaikalla. Tähän liittyvät esimerkiksi asiakkaan aseman tukeminen työyh-
teisössä sekä työolosuhteiden ja työn tekemisen järjestely. Mayer ym. (2019) ovat tarkastelleet Suomen
kontekstissa TE-toimiston järjestämää työkokeilua ja nostaneet haasteena esiin työkokeilijan aseman.
Heidän mukaansa työkokeilijan asema työpaikalla saattaa olla heikko, ja työkokeilijoiden on hankalaa
löytää sosiaalisesti paikkaansa muiden työntekijöiden keskuudessa. Wistow ja Schneider (2003) erotta-
vatkin toisistaan sosiaalisen inklusion ja fyysisen inklusion työpaikalla. On mahdollista, että inklusiota
tapahtuu fyysisen läsnäolon näkökulmasta, mutta sosiaalista inklusiota ei saavuteta. Kirjoittajien mu-
kaan sosiaalisen inklusion ulottuvuuksia ovat ainakin sosiaalinen osallistuminen työpaikalla, työhön liit-
tyvä hyväksyntä, sosiaalinen tuki sekä henkilön (*person*) hyväksyminen. Näin ollen inklusio on sidoksissa
myös työyhteisöön ja siihen liittyvä eri osapuolten kokemuksia (Wistow ja Schneider 2003).

Wehmanin (2003) mukaan useat erilaiset tekijät työpaikoilla säätelevät integraation mahdollisuuksia.
Integraation laatuun voivat vaikuttaa esimerkiksi konkreettiset työntekoon liittyvät tekijät kuten työn
suorituspaikka, tila, vaatetus, työajat ja taukojen pitäminen sekä mahdollisuus sosiaaliseen vuorovaiku-
tukseen. Lisäksi siihen voivat vaikuttaa työpaikkakohtaiset työssä suoriutumisen arviointimenetelmät,
jotka koskevat myös työhönvalmennettavaa. Keskeistä on se, koskevatko käytännöt kaikkia ja jos eivät,
mitä tämä integraation näkökulmasta tarkoittaa. (Wehman 2003.) Wehman (2003) näkee lisäksi, että
työhönvalmennuksen ammattilaisen on mahdollista arvioida integraation laatua. Arviointia voidaan

tehdä esimerkiksi huomioimalla mahdollisuus työskennellä muiden työntekijöiden parissa, fyysinen ympäristö, sosiaalinen ympäristö ja ilmapiiri, työntekijöiden yhteiset aktiviteetit, yksilölliset preferenssit sekä henkilön omien valintojen mahdollisuus ja osallistumisen taso. (Wehman 2003.)

Varsin harvoissa tutkimuksissa on käsitelty palveluiden asiakkaiden omia kokemuksia inklusiosta työpaikoilla. Gustafsson ym. (2018) tarkastelivat tutkimuksessaan, miten tuetun työllistymisen palveluihin osallistuvat vakauttavat asemaansa työmarkkinoilla, kokivat sosiaalista inklusiota työpaikoilla ja miten työympäristö vaikutti tähän kokemukseen. Kirjoittajien mukaan sosiaalisen inklusion kokemuksessa tärkeää oli erityisesti kokemus yhteenkuuluvuudesta (*social belonging*). Lisäksi olennaista oli kokemus siitä, että itseä arvostaan työntekijänä (ks. myös Wistow ja Schneider 2003). Arvostetuksi tulemisen kokemus oli puolestaan sidoksissa sekä kokemukseen omasta kompetenssista että oikeudenmukaisiksi koettuihin työolosuhteisiin. Vammaisuuteen ja osatyökykyisyyteen liittyvä avoimuus saattaa osaltaan edesauttaa oikeudenmukaisuuden toteutumisen mahdollisuutta työpaikalla (Gustafsson ym. 2018).

Niin sanottu luonnollinen tai epävirallinen tuki työpaikoilla voi puolestaan vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta (Gustafsson ym. 2018). Työpaikoille sijoittuvaa tukea onkin palvelujen kontekstissa käsitteellistetty myös epävirallisen tuen ja työpaikan tarjoamien resurssien näkökulmasta (*natural supports*). Tästä näkökulmasta erityisesti työpaikan tarjoaman tuen mahdollisuudet ovat keskeisiä ammattilaisten tarjoaman erillisen tuen lisäksi (esim. Trach ja Mayhall 1997; Weston 2002; Corbière ym. 2014). Tämä tarkoittaa tukea, jossa voidaan hyödyntää työpaikalla ja sen vuorovaikutussuhteissa jo olemassa olevia käytänteitä (esimerkiksi työhön perehdytys, työaikojen räätälöinnit ja työergonomia). Ammatillisen kuntoutuksen palveluissa ja niiden arvioinnissa painotetaan kuitenkin usein työhönvalmentajan tarjoamaa tukea. Tällöin työpaikan tarjoama ja mahdollisesti jo sisältämä tuki ja siihen liittyvä dynamiikka jää vähemmälle huomiolle.

Gustafsson ja kumppanit (2018) toteavat, että tuettu työllistyminen voi tuottaa sosiaalista inklusiota erityisesti silloin, kun työpaikoilla tapahtuvan tuen (*natural supports*) lisäksi työn ja tekijän yhteensovittamisen (*job matching*) prosessi on tarkkaan harkittu. Työelämän ja työpaikan vaatimusten mukauttamista voidaan Frøylandin ym. (2019a) mukaan tehdä vaikuttamalla työnantajien näkemyksiin ja sovittamalla ihmisiä ja työtehtäviä keskenään. Tässä yhteensovittamisessa tunnustetaan ja myös luodaan työtehtäviä, joissa osatyökykyisen henkilön kapasiteetit ja työtehtävän vaatimukset kohtaavat. Yhteensovittamisessa arvioidaan tehtäviä työyhteisössä ja niiden merkityksellisyyttä henkilölle sekä painotetaan henkilön vahvuuksia, ominaispiirteitä ja tarpeita suhteessa työn vaatimuksiin (Trach ja Mayhall 1997).

Kansainvälisessä kirjallisuudessa käsitellään myös spesifejä työn räätälöintiin ja mukauttamiseen (*work customization*) liittyviä käytäntöjä. Työn räätälöinnillä voidaan luoda mahdollisuuksia erityisesti vaikeita työkyvyn haasteita omaaville (ks. esim. Scopetta ym. 2019; Griffin päiväämätön). Työn räätälöinnin ja mukauttamisen strategioita ovat esimerkiksi *job carving* (ks. esim. Scopetta 2019) ja *customized employment* (CE) (ks. esim. Griffin ym. 2008; Callahan 2009). Termeille ei ole olemassa vakiintuneita suomenkielisiä vastineita. *Job carving* -työskentelyssä järjestellään ja räätälöidään työtehtäviä yrityksen sisällä. Toimintatapaa voidaan hyödyntää sekä yrityksessä jo työskentelevien että uusien työntekijöiden kohdalla.

(Scopetta ym. 2019.) Griffinin (päiväämätön) mukaan työllistymispalvelujen ammattilaiset ovat tämän kaltaisessa työskentelyssä avainroolissa. He voivat tunnistaa ja kehittää mahdollisuuksia työskentelemällä sekä työnhakijoiden että työnantajien kanssa siten, että molempien osapuolten tavoitteet saavutetaan.

Customized employment -työskentelyssä työnantajat puolestaan osallistetaan neuvotteluun, jonka kuussa voidaan tunnistaa myös yrityksessä huomaamatta jääneitä tarpeita (Callahan 2009.) Griffin ym. (2008) painottavat molemminpuolisia hyötyjä, joita syntyy siitä, että osatyökykyisten työnhakijoiden osaaminen ja kiinnostus kartoitetaan huolellisesti, ja työnhakijat ja heidän osaamistaan tarvitsevat työnantajat tuodaan yhteen. Erilaiset työn räätälöintiin ja mukauttamiseen liittyvät toimintatavat voidaan nähdä osana tuetun työllistymisen käytäntöjä ja sen pohjalta kehittyneinä, erityyppisille asiakasryhmille soveltuvina työmuotoina.

Hagner ym. (2014) viittaavat siihen, että muista työntekijöistä poikkeavat työajat tai työnkuvan muokkaukset voivat asettua myös inklusion esteiksi, jos ne esimerkiksi vähentävät mahdollisuuksia osallistua työpaikan epäviralliseen vuorovaikutukseen (ks. myös Fillary ja Pernice 2006). Hagnerin ja kumppaneiden (2014) tutkimuksessa työllistymispalveluita toteuttavat ammattilaiset näkivät monien inklusioon liittyvien ongelmien ylittävän heidän roolinsa rajat. Toisaalta he käyttivät erilaisia inklusiota edistäviä strategioita, joiden avulla oli mahdollista muokata työolosuhteita esimerkiksi siten, että työaika tai yhteinen työskentely muiden kanssa lisääntyi (Hagner ym. 2014.) Tämän kaltaisten strategioiden käyttö edellyttää Hagnerin ym. (2014) mukaan työntekijöiltä proaktiivisuutta ja luovuutta sekä konsultoivaa otetta. Konsultoiva ote mahdollistaa sen, että työntekijä pystyy yhdessä työnantajien ja esimiesten kanssa löytämään inklusiota edistäviä työjärjestelyjä. (Hagner ym. 2014.) Myös esimerkiksi Unger (1999) näkee, että työnantajaa voidaan auttaa työjärjestelyjen identifioinnissa ja niiden kehittämisessä.

Kaikkiaan on tärkeää tunnistaa työpaikkojen valmiudet työn mukauttamiseen ja löytää keinoja työnantajan ja työyhteisön tukemiseen tavalla, joka edistää asiakkaan inklusiota työpaikkajakson aikana. Monet työllistymispalveluihin osallistuvat hyötyvät erilaisista tarpeenmukaisista tavoista muokata työn tekemisen tapaa, työympäristöä ja työaika. Toisaalta järjestelyt voivat myös haitata inklusiota. Tämä on riskinä, jos työn tekemisen olosuhteet eivät esimerkiksi mahdollista yhdessä työskentelyä ja vuorovaikutusta muiden työntekijöiden kanssa tai jos työtehtävät eivät ole mielekkäitä (ks. Griffin päiväämätön). Spjelkavik totesi vuonna 2012, että pohjoismaisen tuetun työllistymisen kentällä on otettu vain rajatusti käyttöön kansainvälisiä laatukriteerejä koskien työn ja tekijän yhteensovittamista, työn mukauttamista ja kehittämistä (*job match, job customization, job development*). Nämä ovat kirjoittajan mukaan kuitenkin tekijöitä, jotka varmistavat onnistuneen inklusion avoimille työmarkkinoille. Spjelkavik (2012) viittaa myös siihen, että inklusiotaitoihin liittyvää kompetenssia ei ole määritelty. Työhönvalmentajalla on keskeinen rooli sellaisten olosuhteiden luomisessa, että sekä asiakas että työpaikka ovat halukkaita ja kyvykkäitä mukautumaan inklusion saavuttamiseksi (Spjelkavik 2012).

On kuitenkin huomattava, että asiakkaan työkyvyn häirtatekijöiden vaikeusaste vaikuttaa osaltaan inklusion mahdollisuuksiin (ks. Unger 2002). Vaikeusaste ja haittojen luonne vaikuttavat myös siihen, missä määrin erilaisiin työllistymispalveluihin osallistuvat tarvitsevat työn mukauttamista ja työhönvalmentajan tukea työpaikoilla. Varsin suuri osa aiheesta koskevasta kirjallisuudesta tarkastelee inklusiota nimenomaan vaikeita työkyvyn haasteita omaavien kohdalla ja heille suunnatuissa palveluissa. Esimerkiksi Kelan työllistymistä edistävään ammatilliseen kuntoutukseen osallistuvat eivät välttämättä koe itseään ”kuntoutujiksi” eivätkä kaikki heistä tarvitse runsasta työhönvalmentajan tai työnantajan tukea. Liian intensiivinen tai työpaikalla näkyvä työhönvalmentajan tuki saatetaan joskus kokea jopa häiritseväksi. (Ks. Haapakoski ym. 2020.)

3 Työnantajayhteistyö ja tuki työpaikoilla – näkökulmia kyselyistä

3.1 Omaohjaajien näkökulmia yhteistyöhön

3.1.1 Työnantajayhteistyön edellytykset ja haasteet

Kelan työllistymistä edistävä ammatillinen kuntoutus toimi tässä hankkeessa esimerkkinä työpaikkajaksoja sisältävästä, työkyvyn häirtatekijöitä omaaville suunnatusta palvelusta. Palvelua toteuttaville ammattilaisille suunnattu kysely auttoi meitä tarkastelemaan työnantajayhteistyöhön liittyviä strategioita ja toimintatapoja ja niihin liittyviä mahdollisuuksia tietyn palvelun kontekstissa ja työhönvalmentajien arki työssä. Olimme kyselyssä kiinnostuneita siitä, mitä Kelan työllistymistä edistävässä ammatillisessa kuntoutuksessa työskentelevät omaohjaajat ajattelevat työnantajien kanssa tehtävästä yhteistyöstä, millaisia haasteita yhteistyöhön liittyy ja miten sitä voitaisiin heidän näkökulmastaan kehittää. Omaohjaajilta kysyttiin ensinnäkin avoimesti, mitä heille tulee mieleen työnantajien kanssa työskentelystä⁹. Kysymykseen vastanneiden näkemykset olivat keskimäärin varsin positiivisia ja myönteisiä. Yhteistyötä kuvailtiin esimerkiksi avoimeksi, toimivaksi, mutkattomaksi ja toisaalta myös arkiseksi ja välttämättömäksi. Yhteistyöllä oli merkitystä myös oman työn sisällön kannalta. Yhteistyö koettiin esimerkiksi mielekkäänä ja opettavaisena: ”Mukavat kohtaamiset ja uusien työtehtävien oppimista myös itselle”. Toisaalta yhteistyö voitiin kokea yhtäaikaaisesti sekä antoisaksi että eri syistä haasteelliseksi: ”Antoisaa ja samalla vaativaa, koska palvelussa tapaa niin useiden eri ammattialojen työnantajia, niin pienyrittäjiä, keskisuuria kuin suuria yrityksiä.”

Omaohjaajien ja työnantajien välisen yhteistyön katsottiin olevan myös ehdollista. Vastaajien mukaan yhteistyön mahdollisuudet riippuivat ensinnäkin työnantajaan ja työpaikkaan liittyvistä seikoista. Näitä olivat esimerkiksi työpaikkojen erilaiset kokoluokat ja sektorit. Monissa vastauksissa nostettiin esiin erityisesti työnantajien vaihtelevat arvot ja asenteet, ja huomiota kiinnitettiin työnantajien mielenkiintoon ja tahtotilaan. Joissain vastauksissa todettiin, että työnantajien aiemmat negatiiviset kokemukset esimerkiksi muiden tahojen järjestämistä työkokeiluista saattoivat vaikuttaa yhteistyön mahdollisuuksiin.

⁹ Kysymys: Mitä sinulle tulee ensimmäiseksi mieleen työnantajien kanssa työskentelystä? (n = 75).

”Pääosin ongelmatonta. Osalla työnantajista avoin mieli, kokevat hyötyvänsä. Toiset työnantajat kokevat enemmän taakkana.”

”Työnantajista pitää löytää oikeat, sellaiset joiden arvomaailmaa ei järjesty osatyökykyisyys. Kapitalismi systeeminä ei tue tällaista ajatusmaailmaa, siksi työnantajista pitää löytää ne oikeat, koska ennakkoluulot osatyökykyiselle ovat kovat.”

Toisaalta suuri osa vastaajista koki, että työnantajat suhtautuvat palveluun positiivisesti, ja ovat vastaanottavaisia ja avoimia. Moni koki, että työnantajat suhtautuvat myös kuntoutujiin ymmärtäväisesti ja joustavasti. Työnantajat saattoivat erottautua myös asenteen positiivisuudella:

”Suurimmaksi osaksi juohevaa ja tuloksellista. Toisinaan työnantajat näkevät liikuttavan paljon vaivaa kuntoutujien ohjauksessa.”

Monissa vastauksissa korostui se, että omaohjaajien työtä on tiedon tarjoaminen työnantajille ja heidän kiinnostuksensa herättäminen.

”Yhteistyölle tärkeä pohja on, kun selvittää mistä TEAK-kuntoutuksessa on kysymys ja mitkä ovat kunkin osapuolen roolit/tehtävät, niin asiakkaan, työhönvalmentajan kuin työpaikankin.”

”Työnantajien briiffaaminen henkilöön liittyen sekä jakson tavoitteisiin tärkeää. Työnantajia tulee ohjata ja kohdata ihan yhtä lailla kuin kuntoutujiakin.”

Myös työhönvalmentajaan liittyviä yhteistyön edellytyksiä tuotiin esiin; joku vastaajista kuvasi yhteistyötä ”taitolajiksi”. Vastaajien mukaan yhteistyö vaatii esimerkiksi vuorovaikutuksellisuutta, aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta. Sen katsottiin edellyttävän myös ajan myötä rakentuvaa molemminpuolista luottamusta, vastuunottoa ja tavoitettavuutta sekä pitkäjänteistä ja hienovaraista työskentelyä. Omaohjaajia pyydettiin kuvailemaan avoimesti myös haasteita, joita liittyy työnantajien kanssa työskentelyyn¹⁰. Varsin monet vastaajat viittasivat konkreettisiin ongelmiin: työnantajia ja asioista päättäviä saattoi olla vaikeaa tavoittaa. Työnantajat olivat usein kiireisiä ja yhteydenpito sekä tapaamisten sopiminen haastavaa:

10 Kysymys: Millaisia haasteita työnantajien kanssa työskentelyyn mielestäsi liittyy? (n = 75).

”Aikataulutus osan kanssa vaikeaa esim. palavereja sopiessa. Monilla kiire ja palaverit pitää hoitaa lyhyesti, heidän työtään häiritsemättä.”

Varsin monet vastaajat viittasivat työkokeilupaiikkojen löytämiseen liittyviin haasteisiin. Paikkoja saattoi olla vaikeaa löytää esimerkiksi tietyiltä aloilta ja tietyssä ajassa. Myös yhteistyön haasteita koskevissa vastauksissa viitattiin työnantajien ennakkoluuloihin ja asenteisiin. Osittaiseen työkykyyn, ammatilliseen kuntoutukseen sekä palveluihin saattoi liittyä tiedon ja ymmärryksen puutetta. Omaohjaajat kertoivat motivoivansa työnantajia sekä selventävänsä heille palvelun tarkoitusta ja työhönvalmennettavan roolia. Tämä saatettiin kokea haastavaksi tilanteessa, jossa palvelu on työnantajalle vieras ja aikaresurssit ovat rajalliset. Eräät vastaajat viittasivat myös siihen, että joskus työnantajat haluavat ensisijaisesti hyödyntää ilmaista työvoimaa eivätkä he ymmärrä palvelun tarkoitusta. Useat vastaajat mainitsivat haasteina myös ohjaukseen ja perehdytykseen liittyviä ongelmia työpaikoilla, kuten resurssien puutetta ja joskus myös pelisääntöjen rikkomista ja joustamattomuutta. Jotkut vastaajat viittasivat myös siihen, että työnantajien voi olla vaikeaa antaa kuntoutujalle realistista palautetta. Myös kuntoutujan työkyvyn haasteista keskustelemiseen sekä kuntoutujien valmiuksien ja työllistymismahdollisuuksien puutteeseen liittyviä haasteita nostettiin esiin.

Olimme tässä hankkeessa erityisen kiinnostuneita siitä, mitä omaohjaajat ajattelevat nimenomaan yritysten kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja sen kehittamisestä. Esitimme kyselyssä seuraavan avoimen kysymyksen: ”Työnantajat voivat olla yrityksiä tai julkisen ja järjestöalan toimijoita. Miten erityisesti yritysten ja Kelan ammatillisen kuntoutuksen välistä yhteistyötä voitaisiin mielestäsi kehittää?”. Vastausten (n = 62) mukaan yritysten kanssa tehtävää yhteistyötä voitaisiin kehittää ensinnäkin työnantajien tietoa ja tietoisuutta lisäämällä. Yritykset tarvitsevat lisää tietoa osatyökykyisyydestä ja osatyökykyisten potentiaalista, Kelasta, ammatillisesta kuntoutuksesta sekä erilaisista kuntoutus- ja tukimuodoista. Tietoisuutta voitaisiin lisätä esimerkiksi markkinoinnilla, aktiivisilla yhteydenotoilla ja verkostotyöllä, tiedotuksella sekä onnistuneiden kokemusten jakamisella. Yksittäisinä tiedon välittämisen keinoina mainittiin muun muassa tapaamiset, infotilaisuudet, sosiaalinen media sekä yrityksiin jalkautuminen.

Lisäksi vastauksissa viitattiin yhteistyön sujuvoittamiseen; tarpeeseen vähentää byrokratiaa ja paperityötä ja luoda helpot ohjeistukset ja pelisäännöt:

”Selventää pelisääntöjä selkokielisillä ohjeilla. Markkinoida enemmän palvelua ja karistaa vanhat ennakkokäsitykset asian monimutkaisuudesta ja vaikeudesta.”

Moni omaohjaaja viittasi myös erilaisiin kannustimiin ja hyötyihin. Vastausten mukaan yritykset kaipaavat ”porkkanoita”, eli sekä taloudellista tukea että symbolista kannustamista. Palvelua voidaan markkinoida matalan riskin ja pitkän valmennuksen sisältävänä rekrytointina tai yhteiskuntavastuullisena toimintana. Omaohjaajat mainitsivat yhteistyön kehittämisessä olennaiseksi myös yrityslähtöisen tuen työnantajille, nimetyn yhteyshenkilön Kelalta, riittävän pitkät valmennusjaksot, palveluntuottajien riittävät resurssit sekä lainsäädännön muutokset.

Eräs näkökulma työnantajayhteistyöhön on ajattelu, jossa myös työnantaja nähdään työllistymistä tukevien palveluiden asiakkaana. Halusimme kuulla omaohjaajien näkemyksiä tähän liittyen, joten pyysimme heitä kertomaan ajatuksiaan seuraavasta Kelan työllistymistä edistävään ammatilliseen kuntoutukseen liittyvästä väittämästä: ”Myös työnantaja on palvelun asiakas”. Suurin osa kysymykseen vastanneista (n = 72) oli väittämästä samaa mieltä tai näki, että työnantaja on palvelun asiakas osittain tai tietyissä tilanteissa. Vastaajien mukaan työnantajan näkeminen asiakkaana vaikuttaa työllistymisen ja työkokeilu- paikkojen löytämisen mahdollisuuksiin sekä yhteistyön jatkuvuuteen: ”Todellakin. Hyvä yhteistyö kantaa hedelmää myös jatkossa.” Työnantajan asiakkuuteen liitettiin työnantajan tukeminen tarvittaessa, tiedon välittäminen, ohjaus ja neuvonta, kuuntelu ja haasteisiin puuttuminen.

Pienempi osa omaohjaajista ei mieltänyt työnantajaa asiakkaaksi vaan enemmänkin yhteistyötahoksi, yhteistyökumppaniksi, mahdollistajaksi tai kuntoutujan opastajaksi: ”En koe asiaa ehkä näin vahvasti, ennemmin sanoisin yhteistyökumppani”. Tämän kaltaisissa vastauksissa korostettiin kuntoutujakeskeisyyttä. Toisaalta myös ne, jotka näkivät työnantajan asiakkaana, kertoivat kuntoutujan olevan tietyissä tilanteissa etusijalla: ”Työnantaja on palvelun asiakas, mutta työasioissa olemme kuitenkin enemmän työhönvalmennettavan puolella ja tukena.” Kaikkiaan vastauksissa ei näkynyt vahvaa joko-tai-ajattelua sen suhteen, voidaanko sekä palveluihin osallistuja että työnantaja nähdä palvelun asiakkaana. Asiaa ajateltiin enemmän erilaisten tuen tapauskohtaisten käytäntöjen ja palvelun tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

3.1.2 Ennakoiva yhteistyö

Työllistymistä tukevien palveluiden ja työnantajien väliseen yhteistyöhön liitetään kirjallisuudessa myös työskentely niiden työnantajien kanssa, jotka eivät vielä tunne palveluja tai ole niissä osallisina. Esimerkiksi jalkautuminen työnantajien maailmaan ja verkostoituminen yritysten kanssa nähdään tärkeinä työnantajasuhteiden ensiaskeleina (ks. Åkerblad ja Haapakoski 2020a). Halusimmekin selvittää, missä

määrin omaohjaajat tekevät tämänkaltaista niin sanottua ennakoivaa yhteistyötä työnantajien kanssa ja mitä se heidän työssään konkreettisesti tarkoittaa. Omaohjaajilta kysyttiin, tekevätkö he ennakoivaa yhteistyötä sellaisten työnantajien kanssa, jotka eivät ole vielä mukana Kelan työllistymistä edistävässä ammatillisessa kuntoutuksessa¹¹. Vastaajista 59 % ilmoitti tekevänsä ennakoivaa yhteistyötä, 28 % ei tehnyt ja 13 % ei osannut vastata kysymykseen.

Vastaajia pyydettiin myös kuvailemaan avoimesti, millaista ennakoivaa yhteistyötä he tekevät työnantajien kanssa¹². Omaohjaajat kertoivat hyvin monen tyyppisistä toimintatavoista. Monelle ennakoiva yhteistyö tarkoitti ammatilliseen kuntoutukseen liittyvien asioiden puheeksi ottoa erilaisissa verkostoissa ja tilanteissa. Vastaajat esimerkiksi kertoivat potentiaalisille työnantajille palvelusta ja tiedustelivat heidän halukkuuttaan ottaa tulevaisuudessa työkokeilija. Palvelua ja palveluntuottajaa markkinoitiin myös yleisesti. Jotkut vastaajat olivat ottaneet suoraan yhteyttä työnantajiin tai vierailleet yrityksissä ja kyselleet työkokeilun mahdollisuudesta, vaikka tiettyä työkokeilijaa ei vielä olisi ollut tiedossa. Lisäksi ennakoivaan yhteistyöhön liittyi vastaajien mukaan esimerkiksi osallistumista erilaisiin rekrytointitapahtumiin, vanhojen kontaktien hyödyntämistä ja piilotyöpaikkojen etsimistä. Työnantajiin syntyi luontevasti kontakteja myös palvelun työn etsinnän vaiheessa, kun asiakkaille etsittiin työkokeilu- tai työhönvalmennuspaikkoja. Näitä kontakteja voitiin hyödyntää myös tulevien kuntoutujien kohdalla.

Kaikkiaan avoimista vastauksista piirtyi kuva, että työnantajien kanssa tehtävä ennakoiva yhteistyö tarkoitti kysymykseen vastanneille omaohjaajille potentiaalisten työnantajien kontaktointia eri muodoissaan ja eri tilanteissa sekä erilaisten verkostojen hyödyntämistä. Joskus työnantajia kontaktoitiin hyvin aktiivisesti suoraan, joskus taas hyödynnettiin luontevasti vastaan tulevia tilaisuuksia. Mielenkiintoista on se, että hyvin moni vastaaja kertoi tekevänsä tämän kaltaista kontaktointia myös vapaa-ajallaan:

”Käytän omia verkostoja sekä työajalla että vapaa-ajalla. Aina sopivan tilaisuuden tullen kyselen yhteystietoja tuntemiltani yrittäjiltä, harrastustoiminnan kautta ym.”

”Normaalissa kanssakäymisessä eri tilanteissa, missä tapaan työnantajia sekä työhön että vapaa-aikaankin liittyen.

11 Kysymys: Teetkö ennakoivaa yhteistyötä sellaisten työnantajien kanssa, jotka eivät ole vielä mukana Kelan työllistymistä edistävässä ammatillisessa kuntoutuksessa? (n = 75).

12 Kysymys: Kuvaile, millaista ennakoivaa yhteistyötä teet työnantajien kanssa (n = 43).

”Kulkiessani erilaisissa yrityksissä, järjestöissä, omien lasten harrastuksissa jne. otan usein puheeksi missä ystävät, tuttavat työskentelevät tai asioidessa esim. [Tietyssä yrityksessä] olen kyselyt mahdollisuudesta ottaa sopivia työkokeilijoita yritykseen.”

Kyselyyn vastanneista vajaa kolmasosa (28 %) ilmoitti, ettei tehnyt ennakoivaa yhteistyötä työnantajien kanssa. Kysyttäessä¹³ syyksi ilmoitettiin useimmiten se, että aikaa oli liian vähän eikä tämänkaltaista työtä oltu resursoitu:

”Asiasta on ollut työpaikallani paljon puhetta. Arjen kiireessä siihen ei ole ollut aikaa paneutua. Aina on jokin muu asia mennyt edelle.”

Näissä tapauksissa kyse näytti olevan ensisijaisesti kuntoutusjärjestelmän käytännöistä. Erään vastaajan mukaan työnantaja ei tue työnantajien kanssa tehtävää ennakoivaa yhteistyötä, sillä se ei ole laskutettavaa työtä. Myös toinen vastaaja koki, että palveluhinnoittelu ei tue riittävällä tavalla työnantajien ja työyhteisöjen kanssa tehtävää yhteistyötä¹⁴. Resurssien puutteeseen viitattiin useamminkin vastauksissa.

Jotkut vastaajat kokivat, että ennakoivaan yhteistyöhön ei ole tarvetta tai heistä tuntuu oudolta lähestyä työnantajaa tietämättä etukäteen, millaisia henkilöitä palveluun on tulossa:

”Hankala lähteä keskustelemaan siitä, millaisia työkokeilijoita voisi olla tulossa kun en tiedä itsekkään. Yleensä työnantajat kuitenkin ensimmäiseksi kysyvät, millainen tyyppi tänne meille nyt olisi tulossa. Seuraavaksi kysytään, koska tämmöinen tyyppi olisi tulossa, enkä tiedä siihen vastausta itsekkään ‘saattaapa olla että ei koskaan tai heti ens viikolla’.”

Jotkut vastaajat painottivatkin kuntoutujakeskeisyyttä. Heidän mukaansa palvelussa edetään kuntoutujan ehdoilla ja työpaikkoihin ollaan yhteydessä kuntoutujan tilanteiden ja tarpeiden mukaan: ”Mielestäni tehtävä työ tapahtuu kuntoutujan ehdoilla, jolloin työnantajan kanssa tehdään työtä vasta kuntoutujan pyrkiessä yritykseen.”

13 Kysymys: Osaatko kertoa, miksi et tee ennakoivaa työtä työnantajien kanssa? (n = 21).

14 Vastaus kysymykseen ”Kommentoi halutessasi edellistä kysymystä (ennakoiva yhteistyö)” (n = 16).

Toisaalta on otettava huomioon, että ennakoivaa yhteistyötä ei määritelty kyselyssä tarkemmin, joten jokainen vastaaja ymmärsi sen omalla tavallaan. Vaikka 28 % prosenttia vastaajista ei kertonut tekevänsä ennakoivaa yhteistyötä työnantajien kanssa, palvelun ja kuntoutujien osaamisen markkinointi kuului suurimmalla osalla työnkuvaan. Työn sisällöistä¹⁵ erikseen kysyttäessä ainoastaan 7 % vastaajista ilmoitti, etteivät he markkinoi työllistymistä edistävää ammatillista kuntoutusta potentiaalisille työnantajille ja 3 % ei markkinoinut kuntoutujia ja heidän osaamistaan potentiaalisille työnantajalle. Palvelun markkinointi voidaan kuitenkin nähdä yhtenä ennakoivan yhteistyön muotona. On täysin mahdollista, että omaohjaajat kohtaavat työnsä arjessa jatkuvasti tilanteita, joissa he esimerkiksi kertovat palvelusta ja rakentavat työnantajasuhteita ilman, että sitä välttämättä tunnustetaan tai nimetään ”ennakoivaksi yhteistyöksi”.

Pyysimme kyselyssä omaohjaajia kertomaan avoimesti, mitä he ajattelevat työnantajien kanssa tehtävästä ennakoivasta yhteistyöstä ja millaista se voisi olla¹⁶. Vastaajat toivat esiin runsaasti erilaisia toimintatapoja. Hyvin monen vastaajan mukaan ennakoiva yhteistyö voisi olla ensinnäkin tiedon välittämisestä ja tietoisuuden lisäämisestä palvelusta, taloudellisista tuista ja osatyökykyisistä yleensä. Keinoina mainittiin esimerkiksi yritysvierailut, avoimet ovet tai tutustumispäivät, messut, kutsuvierastilaisuudet, sähköiset alustat (videot, podcastit, sosiaalinen media), info- ja esittelytilaisuudet sekä yhteiset tapahtumat, joissa on mahdollista jakaa kokemuksia. Vastauksissa ennakoivaan yhteistyöhön liitettiin siis sekä tiedon välittäminen ja ammatillisen kuntoutuksen näkyvyys, että erilaisten yhteisten tilojen ja tilanteiden luominen. Hyvin samankaltaisia sisältöjä liitettiin työnantajayhteistyöhön ylipäättäen.

Omaohjaajat näkivät, että ennakoiva yhteistyö voisi olla myös asenteisiin vaikuttamista: ennakkoluulojen hälventämistä tiedottamisen ja asian tutuksi tuomisen avulla. Myös yleinen verkostoituminen, suhteiden ylläpito ja luottamuksen rakentaminen sekä yhteistyön sujuvoittaminen nähtiin ennakoivana yhteistyönä. Lisäksi mainittiin mahdollisten työkokeilupaiikkojen kartoittaminen etukäteen ja yhteydenotot työnantajiin. Ennakoivaan yhteistyöhön liitettiin myös palveluntuottajan osaaminen liittyen työmarkkinatilanteeseen ja vetovoimaisiin aloihin, yrityksiin ja työtehtäviin.

15 Kysymys: Missä määrin teet seuraavia asioita osana työtäsi? (n = 75).

16 Vastaukset, n = 71.

Kaikkiaan suurin osa omaohjaajien vastauksista sisälsi varsin myönteisiä kommentteja ennakoivaan yhteistyöhön liittyen, samalla tavoin kuin työnantajayhteistyöhön yleisesti. Omaohjaajat näkivät, että ennakoiva yhteistyö voi luoda mahdollisuuksia, synnyttää erilaisia uusia kontakteja ja toimintatapoja sekä helpottaa kuntoutujien pääsyä työpaikkoihin:

”Ennakoiva yhteistyö voisi parhaimmillaan olla sitä, että kuntoutujan tarpeet ja toiveet sekä työnantajan todelliset tarpeet ja mahdollisuudet kohtaavat. Toisaalta ennakoiva yhteistyö voisi antaa mahdollisuuden erilaisten uusien kontaktien ja toimintatapojen löytämiseen sekä kehittämiseen.”

Ennakoivan yhteistyön esteeksi nähtiin se, ettei siihen ole aikaa eikä taloudellisia resursseja. Joissain tapauksissa työllistymistä edistävä ammatillinen kuntoutus koettiin ensisijaisesti kuntoutujakohtaiseksi tuotteeksi:

”Tämä on niin yksilöllinen ja tapauskohtainen tuote, että äkkiseltään vaikeaa nähdä konkreettista hyötyä. Tätä pitäisi suunnitella ja se tulisi huomioida myös kustannuksissa.”

3.1.3 Vaikuttamistyö ja asenteet

Tuettuun työllistymiseen sekä yhdistettyihin, työpaikkakeskeisiin ammatillisen kuntoutuksen lähestymistapoihin liittyy ajatus siitä, että työelämän rakenteet, kulttuurit ja arvot ovat muovattavissa (ks. Frøyland ym. 2019a). Työnantajilla voi myös olla monenlaisia ennakoajatuksia siitä, mitä palveluihin liittyy, vaikka kokemusta ei varsinaisesti olisi (vrt. esim. Kukkonen 2009). Olimmekin kiinnostuneita niin sanotusta vaikuttamistyöstä osana työllistymistä edistävän ammatillisen kuntoutuksen omaohjaajien työtä, ja pyysimme heitä kertomaan ajatuksiaan seuraavasta väittämästä: ”On tärkeää vaikuttaa työnantajien ja työyhteisöjen asenteisiin osatyökykyisten aseman parantamiseksi”¹⁷. Selvä valtaosa vastaajista oli samaa mieltä, suuri osa varsin painokkaasti:

”Erittäin tärkeä asia. Työtä tämän eteen pitää tehdä paljon enemmän. Media on hyvä viemään asiaa eteenpäin. Peukutan tämän asian tärkeyden puolesta!”

17 Vastaukset, n = 73.

”Kyllä, olen kovasti yrittänyt herätellä työnantajien yhteiskunnallista vastuuta ja muistutellut osatyökykyisten työpanoksen merkityksestä.”

Vastaajat näkivät, että osatyökykyisillä on annettavaa työmarkkinoilla, ja tämä pitäisi saada välittymään työnantajille; vaikuttamistyö nähtiin osaksi palvelua. Vaikuttamisen keinoina omaohjaajat kuvasivat esimerkiksi mediaa, työyhteisöille tarjottavaa tietoa, onnistuneita palvelukokemuksia sekä yritysten yhteiskuntavastuun korostamista. Osa vastaajista näki, että asiassa olisi vielä paljon tehtävää, ja osa koki asenteiden koventuneen – toisaalta jotkut vastaajat totesivat, että työnantajat alkavat olla valveutuneita asian suhteen. Joidenkin vastaajien mukaan vaikuttamistyötä tarvittaisiin ensisijaisesti tai lisäksi joltain muulta taholta (poliittinen ja hallinnollinen taso, yhteiskunta): ”On erittäin tärkeää, mutta se pitäisi tapahtua myös laajemmassa mittakaavassa ja julkisesti eikä vain yksittäisten palveluntuottajien taholta.” Yksi kyselyyn vastannut omaohjaaja näki, että työnantajat eivät ole asialle vastaanottavaisia sen tärkeydestä huolimatta ja yksi korosti kuntoutujan oman asenteen merkitystä.

3.2 Yritysten edustajien näkökulmia yhteistyöhön

3.2.1 Yhteistyö yritysten näkökulmasta

Yrityksille suunnatussa kyselyssä tavoitteenamme oli selvittää, mitä työnantajat ajattelevat sekä ammatillisen kuntoutuksen kanssa tehtävästä yhteistyöstä että mahdollisen työkokeilijan tai työhönvalmentavan ottamisesta yritykseen. Työnantajien vastauksia tarkasteltaessa on huomioitava, että kyselyyn vastanneiden kokemukset Kelan työllistymistä edistävästä ammatillisesta kuntoutuksesta vaihtelivat (ks. kuvio 3, s. 38). Noin puolelle vastaajista palvelu ei ollut tuttu, osan työpaikalla oli ollut työkokeilija palvelun kautta ja osa puolestaan tunsii palvelun joltain muuta kautta. Näin ollen noin puolet työnantajista vastasi kysymyksiin kyselyssä esitetyn, palvelua koskevan tiedon perusteella.

Kyselyssä tiedusteltiin, mitä ammatillisen kuntoutuksen kanssa tehtävän yhteistyön kehittämisessä tulisi yritysten näkökulmasta ottaa huomioon¹⁸. Vastauksissa viitattiin ensinnäkin kustannustehokkuuteen ja aikaresursseihin liittyviin seikkoihin. Työtahti voi yrityksissä olla hektinen, ja yhteistyö tulisi tehdä alusta

¹⁸ Kysymys: Mitä yhteistyön kehittämisessä tulisi yritysten näkökulmasta ottaa huomioon? (n = 19).

alkaen mahdollisimman helpoksi ja sujuvaksi. Houkuttelevuutta lisää sen varmistaminen, että yhteistyöstä ei koidu yrityksille tulonmenetyksiä tai sitä tuetaan taloudellisesti.

”Se, että varsinkin pienissä ja keskikokoisissa yrityksissä kaikilla on nykyisin kamala kiire. Ja työkokeilijan ottaminen ja muut siihen liittyvät prosessit vievät yritykseltä aina ennen kaikkea aikaa. Siksi yhteistyö pitäisi tehdä yrityksen kannalta mahdollisimman helpoksi ja vähän aikaa vieväksi.”

”Mitä helpommaksi yhteistyö on tehty yritykselle (paperibyrokratia), sitä todennäköisemmin yritys lähtee mukaan.”

Lisäksi työnantajien vastauksissa viitattiin siihen, että toimialan tai yrityskulttuuriin erityispiirteet on otettava yhteistyössä huomioon:

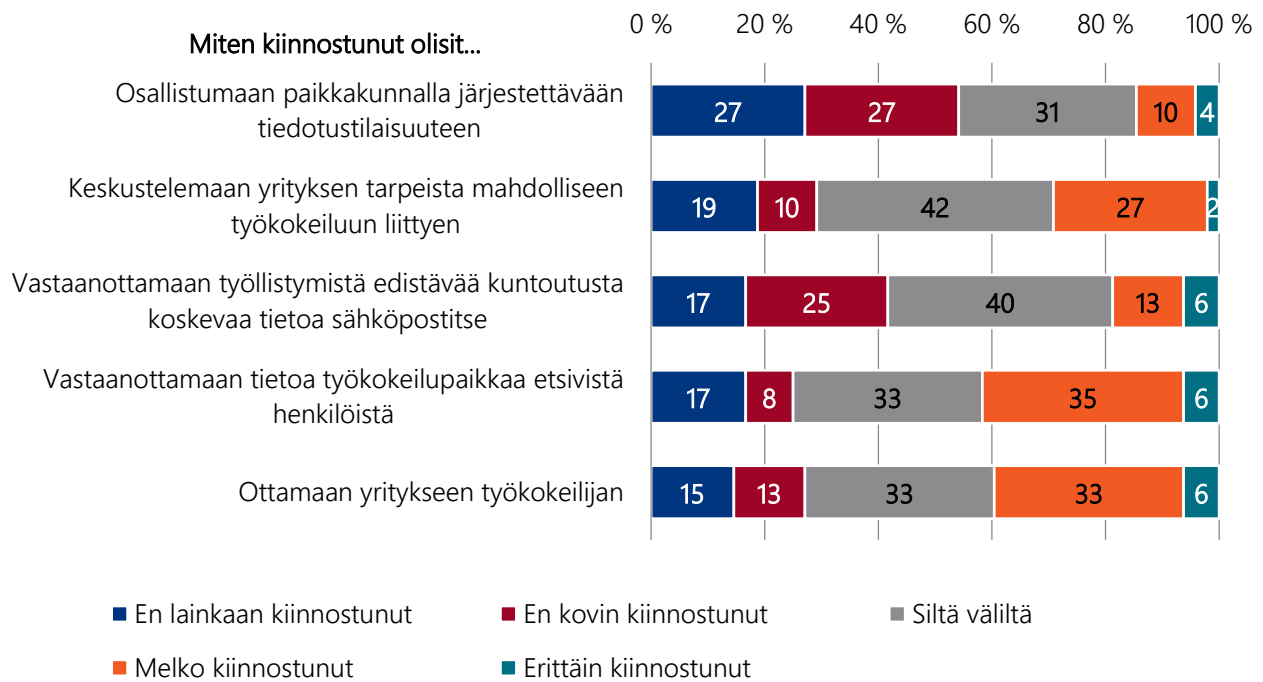
”Yrityksen työn vaativuus ja erikoisala ja pieneen ryhmään sopeutuminen.”

”Yrityskulttuuri ja työtahti.”

Jotkut vastaajat kokivat tärkeäksi tiedon välittämisen siitä, millaisia työkokeilijoita alueella voisi olla tarjolla sekä yrityksen ja työhönvalmennettavan yhteen saattamisen siten, että yhteistyö olisi kaikille osapuolille tasapuolisesti hyödyllistä: ”Sopivien kandidaattien ja yritysten yhdistäminen toisiinsa niin että yhteistyö palvelisi mahdollisimman hyvin sekä työkokeilupaiikkaa etsiviä henkilöitä että työkokeilua tarjoavia yrityksiä.” Vastauksissa viitattiin myös siihen, että yhteistyön kehittämisessä tulisi ottaa huomioon työyhteisö sekä esimiehet ja yrityksen johto; miten ammatillista kuntoutusta voitaisiin markkinoida yrityksen johdolle ja hallitukselle asti.

Yhteistyön rakentamisen ja yritysten lähestymisen kannalta on tärkeää tieto siitä, millaista yhteistyötä työnantajat kokevat olevansa valmiita tekemään ammatillisen kuntoutuksen kanssa. Kyselyssä esitettiin muutamia yhteistyön muotoja ja pyydettiin yritysten edustajia arvioimaan, miten kiinnostuneita he olisivat tekemään yhteistyötä esitetyillä tavoilla¹⁹. Vastausjakaumat esitetään kuviossa 3.

¹⁹ Kysymys: Arvioi, miten kiinnostunut olisit tekemään yhteistyötä seuraavilla tavoilla (n = 48).

Kuvio 3. Yrityskyselyyn vastanneiden kiinnostus erilaisia yhteistyön muotoja kohtaan.

Kyselyyn vastanneet yritysten edustajat osoittivat eniten kiinnostusta työkokeilua koskevaa konkreettista yhteistyötä kohtaan. Vastaajista 41 % oli melko tai erittäin kiinnostunut vastaanottamaan tietoa työkokeilupaikkaa etsivistä henkilöistä ja 39 % oli melko tai erittäin kiinnostunut ottamaan yritykseen työkokeilijan. Hieman pienempi osuus vastaajista (29 %) oli melko tai erittäin kiinnostunut keskustelemaan yrityksen tarpeista mahdolliseen työkokeiluun liittyen. Yleisempään tiedottamiseen liittyvä yhteistyö herätti vähemmän kiinnostusta.

3.2.2 Työnantajien osallistumisen valmiudet ja edellytykset

Yritysten edustajilta tiedusteltiin, olisivatko he valmiita harkitsemaan työkokeilijan ottamista työpaikalle²⁰. Vastaajista 42 % vastasi kyllä, 38 % mahdollisesti ja 19 % vastasi ei²¹. Yritysten edustajille esitettiin myös kuvitteellinen tilanne, jossa henkilö ottaa yhteyttä ja tiedustelee mahdollisuutta päästä yritykseen työkokeiluun tai työhönvalmennukseen. Vastaajia pyydettiin kertomaan vapaasti, millaisia ajatuksia

²⁰ Kysymys: Olisitko valmis harkitsemaan työkokeilijan ottamista työpaikallenne? (n = 48).

²¹ En osaa sanoa 2 %.

heille ensimmäisenä heräisi²². Monissa vastauksissa viitattiin lyhyesti mielenkiintoon, positiivisuuteen ja avoimuuteen mahdollisuutta kohtaan:

”Näen, että meidän yrityksemme voisi olla tällaisessa mukana. Näen tämän toiminnan hyvänä yrityksen maineen ja omien arvojen kannalta.”

”Olisin valmis kuuntelemaan.”

”Kyllä se voisi olla mahdollista.”

Monissa vastauksissa esitettiin joitakin työkokeilijan ottamiseen liittyviä edellytyksiä ja ehtoja. Usein nostettiin esiin yhteyttä ottava henkilö ja hänen ominaisuutensa. Vastauksissa pohdittiin esimerkiksi yhteydenottajan aktiivisuutta, oma-aloitteisuutta sekä kyvykkyyttä suoriutua työtehtävistä. Jotkut vastaajat totesivat, että yhteydenotto itsessään ilmentää tiettyä energiaa ja työhalua. Vastauksissa painotettiin myös työn ja henkilön yhteensopivuutta. Mahdollisen työkokeilijan taitojen, motivaation ja osaamisen tulisi olla yhteensopivia työtehtävien kanssa, ja hänelle tulisi löytää sopivia tehtäviä. Osa työnantajista totesi, että yhteydenottotilanteessa he kaipaivat lisää tietoa potentiaalisesta työkokeilijasta sekä kuntoutuksen järjestämiseen liittyvistä käytännöistä:

”Kiinnostus henkilön osaamiseen ja työkokeilun ehtoihin.”

”Haluaisin heti mahdollisimman tarkan tiedon käytännön järjestelyistä.”

Yrityksen ja työpaikan ominaisuudet herättivät niin ikään ajatuksia. Vastaajien mukaan yrityksen toimialaan saattoi liittyä esimerkiksi erityisiä vaatimuksia tai tiettyjä työvälineitä, jotka saivat pohtimaan mahdollisia riskejä:

”Kannattaako työkokeiluun ottaa henkilöä, josta ei ole varmuutta. Alalla vaadittavat tarvikkeet ja koulutukset ennen töiden aloitusta maksavat yrittäjälle 1 000–2 000 €.”

22 Kysymys: Ajatellaan tilannetta, että henkilö ottaisi yhteyttä yritykseenne ja haluaisi tulla työkokeiluun. Kuvaile vapaasti, millaisia ajatuksia sinulle ensimmäisenä heräisi (n = 46).

Myös työpaikan resurssit mietityttivät, ja työkokeilijan koulutuksen ja opastuksen epäiltiin vaativan aikaa. Joissain vastauksissa näkökulma oli epäröivä tai torjuva. Joillain vastaajilla oli kokemuksia epäonnistuneista työkokeiluista, eivätkä he tämän vuoksi olleet kiinnostuneita. Jotkut vastaajista mainitsivat jonkin tietyn tekijän, joka saisi heidät epäröimään: ”Fyysisestä vammasta toipuvan voisin palkata, mutta en innostu mt-kuntoutujien palkkaamisesta.”

Työnantajilta tiedusteltiin myös erikseen, millaiset seikat saisivat heidät epäröimään työkokeilijan ottamista työpaikalle²³. Myös tähän kysymyksen annetuissa vastauksissa viitattiin usein työpaikan resursseihin. Tämä tarkoitti käytännössä esimerkiksi sitä, että vastaajat pohtivat perehdytykseen ja ohjaukseen tarvittavaa aikaa: ”Kokeiluissa on aina se vaikeus, että siinä tarvitaan todennäköisesti paljon kollegan/kollegoiden aikaa ja siten myös resursseja, joita joissain tilanteissa on hankala järjestää kiireet yms. huomioon ottaen.”

Epäröintiä aiheuttivat myös mahdolliseen työkokeilijaan liittyvät tekijät: työkyvyn riittävyys ja työkyvyn rajoitteet, taidot, osaaminen ja kokemus sekä sopivuus työhön. Myös työkokeilijan motivaatio, työhalu ja asenne ja erityisesti näiden mahdollinen puute herättivät epäröintiä.

”Motivointi, sitoutuvuus, työntekijän rehellisyys ja jaksaminen.”

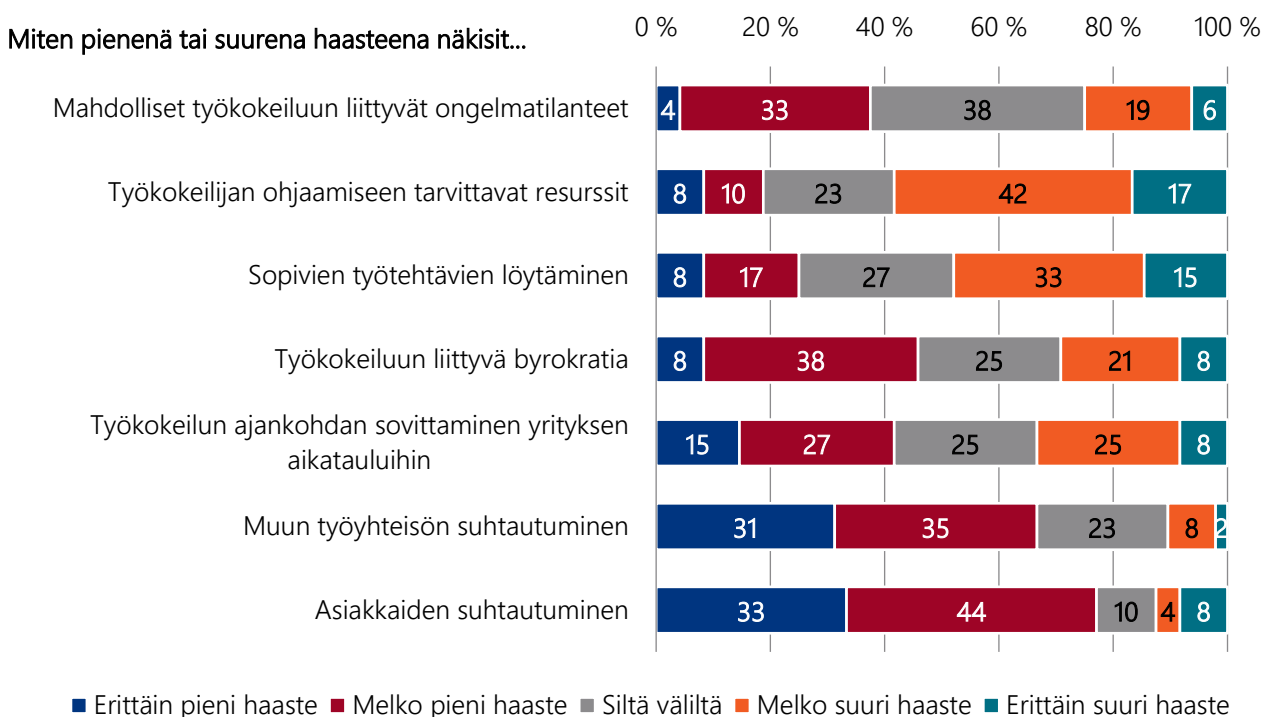
”Riippuen työkokeilun syistä, mieltäisin onko henkilö työkykyinen ja mikäli takana on esim. sairaus, onko työntekijä kunnossa nyt.”

Joskus epäröintiä aiheuttivat spesifit, mahdollisen työkokeilijan taustaan liittyvät tekijät. Vastauksissa mainittiin muun muassa mielenterveyden ongelmat, päihteiden käyttö tai päihdetausta, rikollinen tausta, tupakointi, ulkonäkö, etninen tausta, kielitaito sekä vähemmistöryhmään kuuluminen. Jotkin näistä maininnoista liitettiin työn vaatimukseen ja työympäristöön ja osa vastauksista ei sisältänyt erityistä selitystä. Myös työpaikkaan ja työn ominaisuuksiin liittyi joidenkin vastaajien mukaan piirteitä, jotka saivat epäröimään työkokeilijan ottamista yritykseen. Tällaisia olivat esimerkiksi työn fyysisyys, paineinen työ tai työpaikan olosuhteet.

23 Kysymys: Millaiset seikat saisivat sinut epäröimään työkokeilijan ottamista työpaikallenne? (n = 43).

Työnantajille esitettiin kyselyssä myös erilaisia haasteita, joita työkokeilijan ottamiseen työpaikalle voisi mahdollisesti liittyä. Heitä pyydettiin arvioimaan, miten pieninä tai suurina haasteina he näkisivät ne²⁴. Vastausjakaumat esitetään kuviossa 4. Suurimpana haasteena työnantajat kokivat työkokeilijan ohjaamiseen tarvittavat resurssit. Vastaajista 59 % koki tämän melko tai erittäin suureksi haasteeksi. Myös sopivien työtehtävien löytäminen oli 48 % mielestä melko tai erittäin suuri haaste. Esitetyistä haasteista pienimmäksi arvioitiin mahdollisten asiakkaiden ja muun työyhteisön suhtautuminen.

Kuvio 4. Yrityskyselyyn vastanneiden arviot mahdolliseen työkokeiluun liittyvistä haasteista.



Työnantajilta tiedusteltiin avoimesti myös näkemystä siitä, mitä hyötyjä työkokeilijasta voisi olla heidän yritykselleen²⁵. Tärkeimpänä hyötynä nähtiin se, että työkokeilu voisi toimia pitkänä rekrytointivaiheena, jonka kuluessa yritykseen saataisiin "kasvatettua" uusi työntekijä:

"Mahdollisesti voidaan "kasvattaa" varteenotettava ammattilainen."

"Pidemmällä aikavälillä työkokeilu voi tuottaa tulosta ja tarjota meille täten tehokkaan työntekijän."

24 Kysymys: Jos henkilö haluaisi tulla työpaikallenne työkokeiluun, miten pieninä tai suurina haasteina näkisit seuraavat seikat? (n = 48).

25 Kysymys: Mitä hyötyjä työkokeilijasta voisi olla yrityksellenne? (n = 38).

”Voisimme mahdollisesti saada motivoituneen ja valmiiksi työhön koulutetun työntekijän palkattua kokeilun päätyttyä.”

”Haemme aina hyviä työntekijöitä ja harjoittelu/työkokeilu on hyvä mahdollisuus tutustua työntekijään ja saada selville millainen työntekijä henkilöstä voisi tulla.”

Lisäksi mahdollisen työkokeilun hyödyt nähtiin hyvin konkreettisina. Lisäresurssista voisi olla apua työtehtävien ja työn suorittamisessa. Työkokeilija voisi esimerkiksi tehdä rutiiniluontoisia tehtäviä tai töitä, joihin ei välttämättä käytettäisi vakituisen henkilöstön työpanosta. Tämä voisi tarkoittaa lisäarvon tuottamista yritykselle, kun resursseja ja muiden työntekijöiden työaikaa ja voimavaroja säästyisi.

”On mahdollisesti apuna työtehtävissä joista vapauttaa muuta henkilökuntaa vaativampiin tehtäviin.”

”Ruuhka-aikoina olisi hyvä apu helpompien ja pohjatöiden tekemisessä.”

”Hän olisi mahdollinen apukäsi ja apu monessa toiminnossa, keskusteluapu asiakkaille.”

Lisäksi mahdollisina hyötyinä mainittiin imagollisia ja eettisiä seikkoja, kuten yhteiskuntavastuu, monimuotoisuus ja työpaikan arvostus sekä yrityksen arvoja tukeva toiminta. Lisäksi vastaajat näkivät, että yrityksen saamat hyödyt voisivat liittyä työyhteisön ja yrityksen toimintaan, kuten yhdessä oppimiseen ja uusiin näkökulmiin: ”Toisi uusia näkemyksiä yritykseen, osaisi mahdollisesti katsoa tilanteita eri tavalla, jos tulee ‘alan’ ulkopuolelta.”

Kyselyyn vastanneista 19 % ilmoitti, ettei olisi valmis harkitsemaan työkokeilijan ottamista yritykseen. Perustelujen²⁶ mukaan työkokeilun kiinnostavuutta vähensivät aiemmat huonot kokemukset työkokeiluista, byrokratia ja ylimääräinen työ tai ajallisten ja tilallisten resurssien puute. Lisäksi viitattiin siihen, ettei kuvatussa kaltaisella työkokeilulla ollut työpaikalla tarvetta. Tässä yhteydessä yksi vastaajista viittasi myös mahdolliseen ammattitaidon ja motivaation puutteeseen: ”Minulla ei ole sopivia tehtäviä ammattitaidottomalle enkä halua pitkästyneen näköistä henkilöä noroilemaan”.

26 Kysymys: Osaatko kertoa, miksi et olisi valmis harkitsemaan työkokeilijan ottamista työpaikallenne? (n = 7).

Työnantajilta tiedusteltiin myös avoimesti, millä keinoilla työkokeilijan mahdollisuudet saada työkokeilupaikkoja voisivat parantua²⁷. Vastausten perusteella mahdollisuudet ovat erityisesti aktiivisen yhteistyön, näkyvyyden sekä yritysten kannalta hyödyllisen tiedotuksen varassa.

”Aktiivisempi tiedottaminen Kelan tai muun organisaation toimesta työkokeilumahdollisuuksista yrityksille päin, koko prosessin saattaminen läpinäkyvämmäksi, mahdollisuus benchmarkkauksen/kokemusten jakoon yritysten kanssa, jotka ovat työkokeilijoita ottaneet → Tiedon lisääminen.”

Työkokeilupaikkojen saatavuutta voitaisiin vastaajien mukaan parantaa myös täsmätietoa tarjoamalla: tietyistä hakijoista tarjottaisiin tietoa yrityksille ja yrityksissä olevista paikoista puolestaan hakijoille. Myös työkokeilijan oma aktiivisuus sekä asenne mainittiin. Tärkeänä mahdollisuuksien edistäjänä nähtiin yhteistyö, joka ei kuormita yritystä liikaa. Muina keinoina esitettiin lisäresursseja: avustusten kanavoimista yrityksille, palkkatukia sekä perehdyttäjälle tarjottavia lisäresursseja. Lisäksi mainittiin nykyistä vähemmän kuormittava työnjako yritysten ja viranomaisvalvonnan välillä, yhteiskunnallinen keskustelu ja empatian lisääminen työelämässä, uudenlaiset rekrytointikanavat sekä pidennetyt koeajat.

3.3 Työnantajan tukeminen palvelussa

Halusimme selvittää tarkemmin myös työpaikkakontekstin ja työpaikoille sijoittuvan tuen merkitystä ja mahdollisuuksia työhönvalmennuksessa ja asiakkaiden inklusion edistämiseksi. Tähän liittyen käsitelimme työnantajille ja työyhteisöille tarjottavaa tukea sekä työn mukauttamisen, räätälöinnin ja työtehtävien luomisen mahdollisuuksia työpaikoilla. Kelan työllistymistä edistävän ammatillisen kuntoutuksen palvelukuvauksessa mainitaan, että omaohjaaja tarjoaa tukea palvelun aikana myös työnantajille ja työyhteisöille (Kela 2019a). Pyysimmekin omaohjaajia kuvailemaan avoimesti ensinnäkin, mitä työnantajalle tarjottava tuki heidän omassa työssään tarkoittaa²⁸. Hyvin usein tämä tarkoitti omaohjaajille tiedon vä-

27 Vastaukset, n = 29.

28 Kuvaile, mitä työnantajalle tarjottava tuki omassa työssäsi tarkoittaa (n = 74).

littämistä erilaisista palkkauksen tukimuodoista ja konkreettista avustamista ja ohjausta tukien hakemisessa. Vastaajat kuvasivat, ettei työnantajilla ole välttämättä asiaa koskevaa tietoa eikä resursseja etsiä tietoa itse.

”Erityisesti palvelun loppuvaiheessa, kun mietitään asiakkaalle jatkoja, niin työnantajille suunnatussa tuessa korostuu vaihtoehtojen, kuten mahdollisesti käytettävissä olevista tukimahdollisuuksista informoiminen. Esim. palkkatuki, kuntoutusraha työnantajalle. Jotkut työnantajat ovat tarvinneet tietoa ja tukea esim. hakemuksiin liittyen. Eli paljon myös neuvoa ja ohjausta palveluihin.”

Vastausten perusteella työnantajalle tarjottava tuki tarkoitti usein myös ongelmatilanteiden selvittelyä, niihin liittyvää keskustelua sekä ratkaisujen etsimistä.

”Puhelimitse tai työpaikkakäynneillä kuntoutujan haastavan tilanteen ratkaisemista, avun tai ratkaisun tarjoamista työnantajalle. Ja välitöntä tukea, asiaan palaamista myöhemmin, jotta asia lähtenyt sujumaan.”

Työnantajalle tarjottava tuki tarkoitti myös yleisesti tavoitettavissa ja saatavilla olemista, säännöllistä yhteydenpitoa työnantajaan ja työpaikkakäyntejä. Moni vastaaja viittasi siihen, että työnantajalle tarjottava tuki tarkoittaa heidän työssään tiedon tarjoamista ja työnantajan perehdyttämistä palveluun, sen vaatimukseen sekä eri osapuolten rooleihin. Nämä sisällöt tulivat esiin myös yleisesti työnantajayhteistyötä koskevissa omaohjaajien kuvauksissa.

”Kerrotaan palvelusta niin hyvin kuin pystytään: mistä palvelusta on oikein kyse sekä kunkin osapuolen roolit. Tärkeää, että työnantaja ymmärtää palvelun sisällön ja sen merkityksen ja sekä näkee myös itselleen/yritykselleen mahdollisuutena saada potentiaalinen työntekijä.”

Työnantajille tarjottavaa tukea koskevissa vastauksissa viitattiin myös työn suorittamiseen liittyviin seikkoihin: tukeen työhön perehdytyksessä sekä siihen, että kuntoutujan työnkuvaa, työtehtäviä, työaikoja ja työn räätälöintiä pohditaan yhdessä työnantajan kanssa. Jotkut omaohjaajat olivat konkreettisesti käytettävissä työn aloituksessa ja perehdytyksessä. Joillekin vastaajille työnantajan tukeminen tarkoitti keskustelua kuntoutujan valmiuksista, haasteista ja tuen tarpeesta, tähän liittyvän tiedon välittämistä sekä ymmärryksen lisäämistä.

”Ymmärrystä, tietoja ja ohjausohjeita miten erityispiirteitä omaavia asiakkaita ohjataan ja miten heidän kanssaan kommunikoidaan.”

”Suomentaa asiakkaan haasteita työnantajalle.”

Joissain vastauksissa viitattiin siihen, että omaohjaaja osallistuu palvelun aloitus- ja arviointipalaveriin sekä tukee työnantajaa palautteen antamisessa kuntoutujalle. Jotkut vastaajat kokivat, että työnantajilla saattaa olla haasteita realistisen palautteen antamisessa. Työnantajalle tarjottava tuki tarkoitti myös kuntoutujan ja työnantajan ”välikätenä” toimimista ja heidän välisensä vuorovaikutuksen sujuvoittamista: ”Autetaan työnantajaa ja kuntoutujaa vuoropuhelun rakentamisessa, erityisesti palautteen osalta molempiin suuntiin.”

Lisäksi vastauksissa mainittiin työnantajan kuormittamisen välttäminen ja positiivinen viestintä. Jotkut vastaajat kuvasivat, että he pyrkivät huomioimaan työnantajan näkökulman mutta samanaikaisesti viestimään niin, että osatyökykyisten osaaminen ja työnantajalle koituvat hyödyt nousevat esiin.

”Vältetään työnantajalle tulemasta lisäkuormitusta liittyen prosessin eteenpäin viemiseen. Kuunnellaan työnantajan toiveita ja pyritään niihin vastaamaan.”

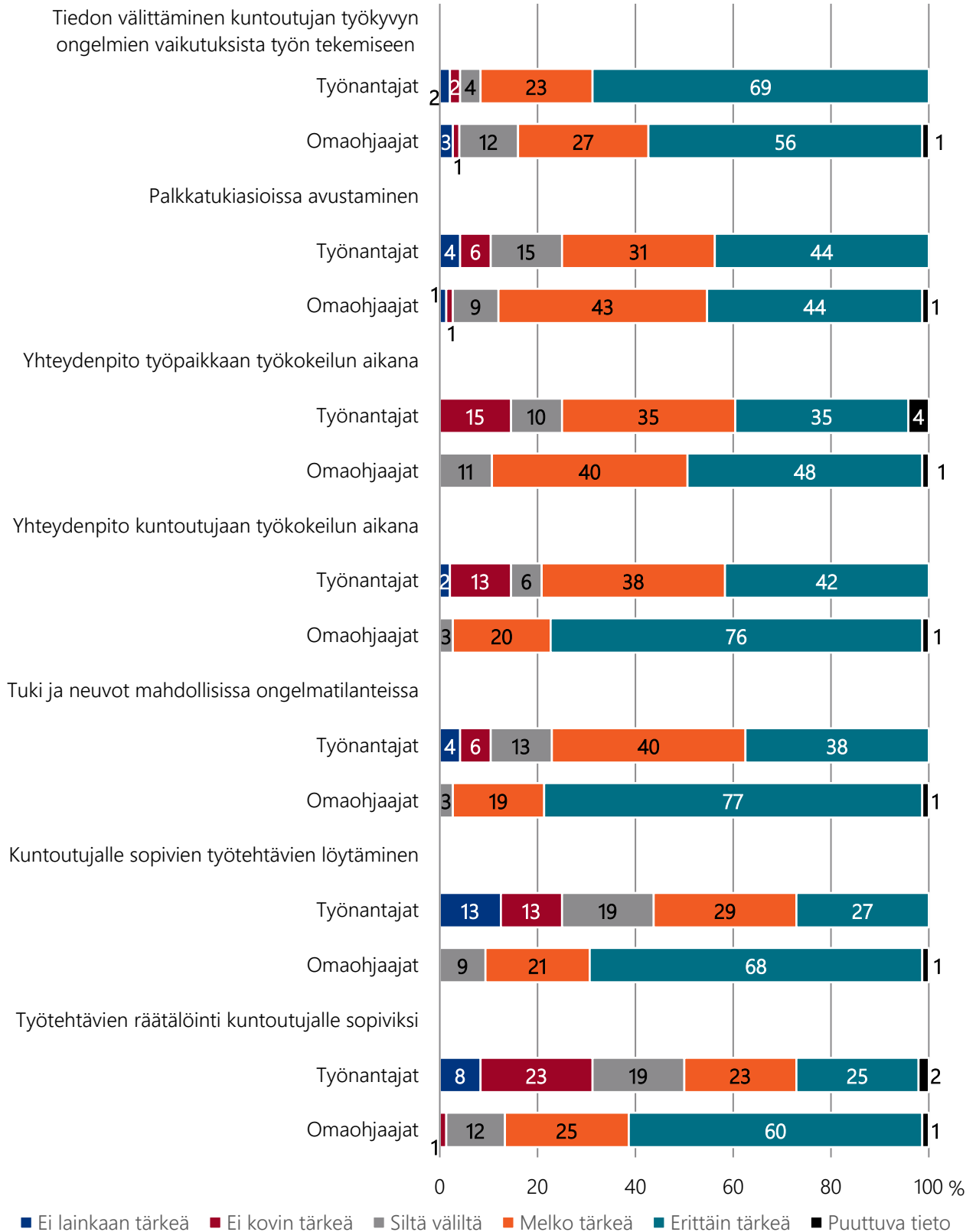
”Osatyökykyisten osaamisen esille nostaminen ja miten myös osatyökykyisistä voi saada yritykseen täsmäosaajan.”

Sekä omaohjaajille että työnantajille esitettiin kyselyssä erilaisia omaohjaajan työnantajalle tarjoaman tuen muotoja ja pyydettiin vastaajia arvioimaan, miten tärkeänä he näkevät ne²⁹. Vastausjakaumat esitetään kuviossa 5 (s. 46). Tässäkin yhteydessä on vastaajaryhmien eroja tarkasteltaessa otettava huomioon, että kaikilla kyselyyn vastanneilla työnantajilla ei ollut kokemusta Kelan työllistymistä edistävästä ammatillisesta kuntoutuksesta. Näin ollen he ovat vastanneet kysymyksiin palvelua koskevien perustietojen pohjalta.

29 Kysymys, omaohjaajat: Jos ajattelet omaohjaajan työnantajalle tarjoamaa tukea, miten tärkeänä näet tuen seuraavissa asioissa? (n = 75). Kysymys, työnantajat: Miten tärkeänä näkisit omaohjaajan tuen seuraavissa asioissa? (n = 48).

Kuvio 5. Yrityskyselyyn ja palveluntuottajakyselyyn vastanneiden arvioita työnantajalle tarjottavasta tuesta.

Miten tärkeänä näkisit omaohjaajan tarjoaman tuen seuraavissa asioissa:



Työnantajat arvioivat esitetyistä vaihtoehtoista tärkeimmäksi tuen muodoksi sen, että omaohjaajat välittävät tietoa kuntoutujan työkyvyn ongelmien vaikutuksista työn tekemiseen. Kysymykseen vastanneista työnantajista 92 % näki tämän melko tai erittäin tärkeäksi. Hieman vähemmän tärkeiksi työnantajat puolestaan arvioivat työkokeilijalle sopivien työtehtävien löytämisen (melko tai erittäin tärkeä 56 %, ei lainkaan tai ei kovin tärkeä 26 %) sekä työtehtävien räätälöinnin kuntoutujalle sopivaksi (melko tai erittäin tärkeä 48 %, ei lainkaan tai ei kovin tärkeä 21 %). Omaohjaajat puolestaan näkivät miltei kaikki esitetyt, työnantajalle tarjottavat tuen muodot tärkeinä. Tärkeimpänä he näkivät yhteydenpidon kuntoutujaan ja tuen ja neuvot ongelmatilanteissa (melko tai erittäin tärkeä 96 %). Suhteellisen tärkeäksi arvioitiin myös tiedon välittäminen siitä, miten kuntoutujan työkyvyn ongelmat vaikuttavat työn tekemiseen (melko tai erittäin tärkeä 83 %, ei lainkaan tai ei kovin tärkeä 16 %). Vastausjakaumien tarkastelu rinnakkain osoittaa, että tiedon välittäminen kuntoutujan työkyvyn ongelmista oli erityisen tärkeää työnantajille. Toisaalta on huomattava, että omaohjaajat pitivät kaikkia tukimuotoja varsin tärkeinä.

Jotkut työnantajat kuvailivat avoimissa vastauksissaan³⁰ myös muita työnantajalle tarjottavan tuen muotoja, joiden avulla voitaisiin edesauttaa työkokeilun sujumista työpaikalla. Vastauksissa viitattiin työkokeilun tarkkaan suunnitteluun, byrokratian helpottamiseen sekä – myös tässä yhteydessä – työkokeilijaa koskevan tiedon avoimeen saamiseen. Työkokeilun sujumista voisi vastausten mukaan tukea myös jokin selkeä projekti sekä työkokeilijan perehdyttäminen etukäteen hänen rooliinsa työpaikalla. Myös selkeät osaamisvaatimukset, työmatkojen helpottaminen ja tuki tai korvaus työpaikkaohjaajalle mainittiin.

3.4 Työyhteisön tukeminen ja asiakkaan asema työyhteisössä

Työnantajalle tarjottavan tuen lisäksi halusimme selvittää, mitä palvelukuvauksessakin mainittu, työyhteisölle tarjottava tuki omaohjaajien työssä tarkoittaa³¹. Tämä tuki tarkoitti kysymykseen vastanneille omaohjaajille ensinnäkin kuntoutujan haasteista kertomista ja kuntoutujan aseman avaamista sekä tähän liittyvää keskustelua tietosuojan puitteissa ja kuntoutujan luvalla.

30 Kysymys: Millainen muu tuki voisi edesauttaa sitä, että työkokeilu sujuisi työpaikallanne mahdollisimman hyvin? (n = 17).

31 Kuvaile, mitä työyhteisölle tarjottava tuki omassa työssäsi tarkoittaa (n = 70).

”Kerron tarvittaessa työyhteisössäkin, että työhönvalmennettäväni on ammatillisessa kuntoutuksessa / työkokeilussa opettelemassa uusia tehtäviä tai kokeilemassa uutta alaa ja pyydän heitä olemaan tukena työtehtävien suorittamisessa.”

”Kerron kuntoutujasta tarvittaessa tai kuntoutujan kanssa kertomassa yhdessä hänen tilanteestaan ja mahdollisesta terveydentilasta.”

”Työyhteisölle voi tarvittaessa kertoa mistä palvelusta on kyse ja miksi kuntoutuja on heidän työpaikassaan kuntoutuksessa (kuntoutujan luvalla tietenkin), jotta osaavat suhtautua tilanteeseen oikealla tavalla.”

Lisäksi työyhteisölle tarjottava tuki tarkoitti tiedon välittämistä erityisesti siitä, mistä ammatillisessa kuntoutuksessa ja palvelussa on kyse. Suhteellisen moni vastaaja kertoi, että työyhteisölle tarjottava tuki on välillistä eli tieto kulkee esimiehen, ohjaavan työntekijän tai työpaikan yhteyshenkilön kautta työyhteisöön. Näin ollen muun työyhteisön kanssa ei välttämättä olla suoraan kontaktissa: ”Keskustelemme asiasta myös työnantajan kanssa, millä tasolla harjoitteluun liittyvistä asioista viestitään työyhteisölle. Muutoin työyhteisön kanssa omaohjaajat eivät tee työtä.”

Joskus työyhteisölle tarjottavan tuen koettiin kulkevan myös kuntoutujan kautta. Kuntoutujaa valmistellaan, motivoidaan ja rohkaistaan vuorovaikutukseen työpaikalla ja tarjotaan siihen työkaluja. Jotkut vastaajat kertoivat tekevänsä samanlaista valmistelua ja asenteisiin vaikuttamista suhteessa työyhteisöön, jolloin työyhteisölle tarjotaan tukea kuntoutujan kohtaamisessa: ”Erilaisuuden hyväksyminen osana työyhteisöä ja että osatyökykyinen/erityistä tukea työssään tarvitseva on yhtä arvokas. Sillanrakentaja siinä, että työyhteisö antaa mahdollisuuden tulla kaikenlaisten yksilöiden kokeilemaan työtehtäviä ja työtä.”

Joidenkin omaohjaajien työssä työyhteisölle tarjottava tuki tarkoitti konkreettista läsnäoloa työpaikalla sekä yleisesti yhteydenpitoa, ohjaamista, tukemista, keskustelua ja dialogia sekä ongelmatilanteiden hoitoa. Työyhteisölle tarjottiin tukea myös työn räätälöinnissä, työjärjestelyissä ja työn ohjaamisessa. Toisaalta jotkut (11 vastaajaa) kokivat, ettei työyhteisön tukemisella ole iso rooli heidän työssään tai se ei resurssien puitteissa ole mahdollista.

”Tämä jää hyvin usein vähemmälle rajallisen työajan ja suuren asiakasmäärän takia. Heitäkin pyritään toki huomioimaan kuntoutuksen aikana.”

”Yhteispalavereissa vähemmän työyhteisö pääsee osallistumaan eli se on melko vähäistä tällä hetkellä. Käytännössä se voi olla ohjaavan työntekijän kanssa keskustelua tällä hetkellä.”

Omaohjaajia pyydettiin myös kertomaan, mitä ajatuksia seuraava väittämä heissä herättää: ”Palvelussa on tärkeää huolehtia kuntoutujan asemasta työyhteisössä”³². Vastaajat olivat varsin yksimielisesti samaa mieltä väittämästä. Mahdollisissa perusteluissa viitattiin esimerkiksi siihen, että kuntoutujan tasa-arvoinen asema työyhteisössä vaikuttaa työssä selviytymiseen, työn sujuvuuteen, jatkotyöllistymiseen, vuorovaikutustaitojen harjoittelun mahdollisuuksiin sekä kokemuksiin työkokeilupaikasta – ja yleisesti työelämään integroitumiseen.

”Työyhteisöön kuuluminen on olennainen osa työn sujuvuuteen liittyen. Jos työyhteisö ei ota kuntoutujaa vastaan, tai kuntoutuja ei pysty sulautumaan työyhteisöön, ei työpaikan saaminen ole realistista. Kuntoutuksen aikana on tärkeää huomioida työyhteisön merkitys työpaikalla.”

”Kyllä – ja puhuisinkin mieluummin neutraalimmin asiakkaista kuin kuntoutujista.”

Monet vastaajat näkivät kaikkien osapuolten kannalta tärkeäksi, että työkokeilija tai valmennettava otetaan työyhteisön jäseneksi. Jotkut viittasivat siihen, että kuntoutujat tarvitsevat hyviä kokemuksia ja itsetunnon vahvistumista, koska monilla on huonoja kokemuksia työelämästä, ei kokemusta lainkaan ja yleisesti heikko asema työmarkkinoilla. Monet kertoivat tukevansa kuntoutujaa ja olevansa hänen puolellaan tilanteissa, joissa kuntoutujaa nähdään hyödynnettävän ilmaisena työvoimana, häneltä vaaditaan liikaa, hänelle ei anneta mahdollisuuksia kehittyä tai jos ilmenee muita epäkohtia. Osa vastaajista koki, että on tärkeää huolehtia kuntoutujan asemasta työyhteisössä, mutta korosti kuntoutujan sekä työnantajan ja työpaikkaohjaajan vastuuta. Pieni osa koki asian itsessään tärkeäksi, mutta omat vaikutusmahdollisuutensa asiassa vähäisiksi: ”Kyllä, mutta riittääkö kuntoutustyöntekijän painoarvo siihen.”

Omaohjaajilta tiedusteltiin myös, millaisia työvälineitä he kaipaisivat työnantajien ja työyhteisöjen tukemiseen³³. Varsin usein mainittiin koulutus. Koulutusta kaivattiin esimerkiksi seuraaviin aiheisiin liittyen: tuloksellinen työnantajayhteistyö, Kelan näkökulma ja vaatimukset, työnantajien kokemukset ja toiveet, neuvottelutaidot, työllistyminen ja sen kynnyksen madaltaminen, puheeksi ottaminen sekä työmarkkinat

32 Vastaukset, n = 73.

33 Kysymys: Millaisia työvälineitä kaipaisit työnantajien ja työyhteisöjen tukemiseen? (esim. resurssit, toimintamallit, koulutus, ohjaus)” (n = 64).

ja työpaikkojen toiminta. Myös työnohjausta kaivattiin. Lisäksi työnantajien ja työyhteisöjen tukemiseen kaivattiin aikaa. Aikaa tarvittaisiin muun muassa ohjaukseen, koulutukseen ja tiedotustyöhön, työpaikkakäynteihin sekä perehdytykseen: ”Mikäli aikaa olisi, kävisin mielellään useammin työpaikoilla ja tapaisin työnantaja/työkavereita työpaikoilla. Tähän ei ole resurssien puitteissa mahdollisuutta.”

Aikaresurssien lisäksi kaivattiin muita resursseja, kuten nykyaikaisia sähköisiä työkaluja sekä mahdollisuutta laskuttaa työpaikkakäynneistä ja työnantajayhteistyöstä. Lisäksi vastauksissa nostettiin esiin yhteiset, selkeät toimintamallit liittyen siihen, millä tavalla työnantaja ja työyhteisöjä tuetaan. Yleisesti kaivattiin työnantajien tietoisuuden lisäämistä: työnantajille tulisi välittää tietoa kuntoutuksesta, palvelusta, erilaisista tukimuodoista, rekrytointimahdollisuuksista sekä yleisesti osatyökykyisyydestä. Tiedon välityksen keinoina nähtiin esimerkiksi esitteet, infotilaisuudet sekä yhteistyö potilas- ja yrittäjäjärjestöjen kanssa.

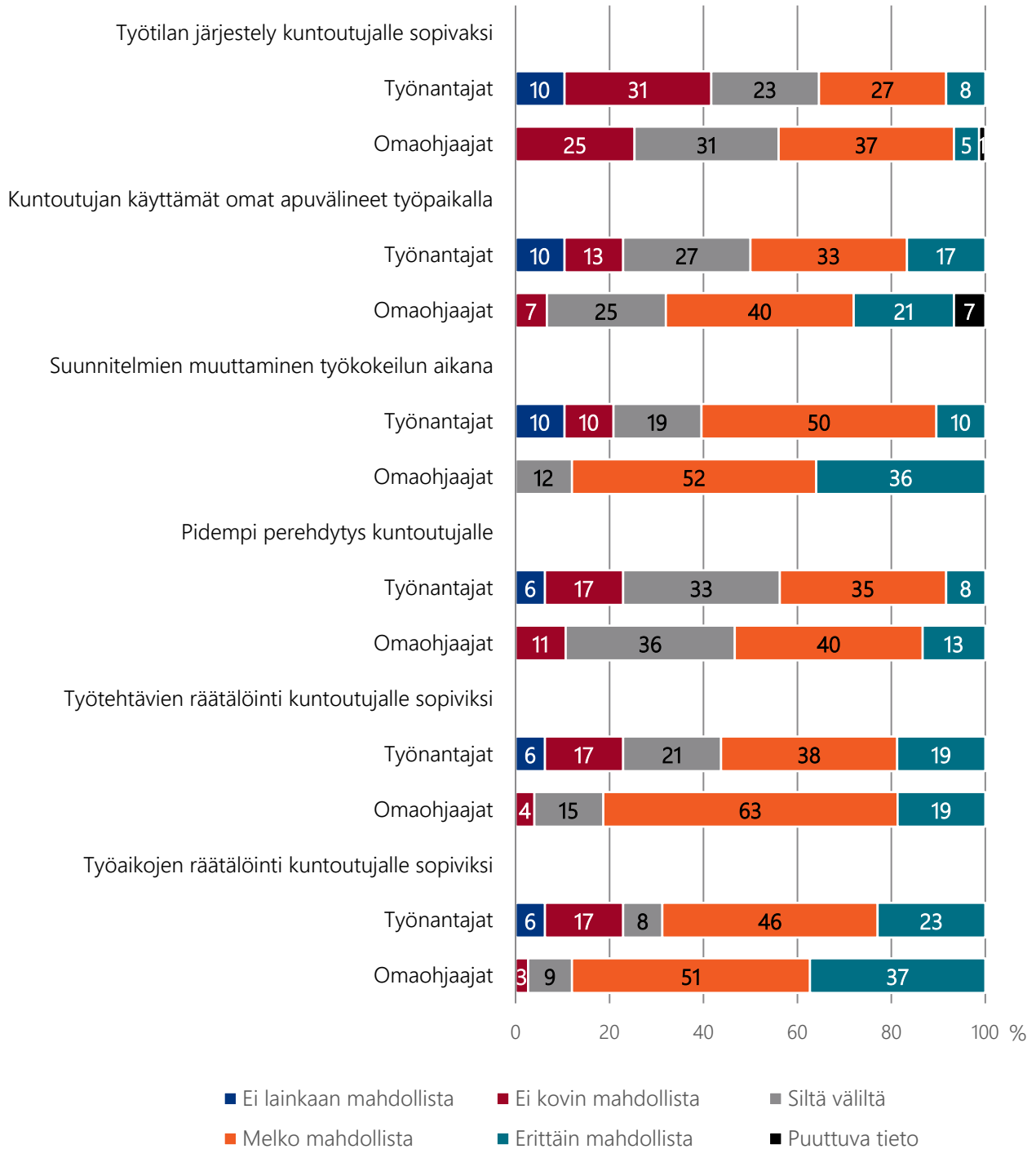
3.5 Työn räätälöinnin ja mukauttamisen edellytykset ja haasteet

Ammatillisen kuntoutuksen työpaikkakontekstin ja työnantajien kanssa työskentelyn kannalta on kiinnostavaa myös se, missä määrin työpaikoilla on mahdollista räätälöidä ja mukauttaa työtä ja millaisia haasteita tähän liittyy. Sekä yritysten edustajille että omaohjaajille esitettiin kyselyssä erilaisia työjärjestelyjä ja pyydettiin heitä arvioimaan, miten mahdollisia ne ovat työpaikoilla. Omaohjaajat arvioivat näitä mahdollisuuksia yleisesti ja työnantajat suhteessa omaan työpaikkaansa³⁴. Vastausjakaumat esitetään kuviossa 6 (s. 51).

34 Kysymys, omaohjaajat: Missä määrin työpaikoilla on mahdollista tehdä seuraavia järjestelyjä? (n = 75). Kysymys, työnantajat: Miten mahdollista työpaikallanne olisi tehdä seuraavia järjestelyjä? (n = 48).

Kuvio 6. Yrityskyselyyn ja palveluntuottajakyselyyn vastanneiden arvioita työn järjestelymahdollisuuksista työpaikoilla.

Miten mahdollista työtä on järjestellä seuraavilla tavoilla



Omaohjaajien ja työnantajien arviot työn järjestelymahdollisuuksista olivat melko samansuuntaisia, joskin omaohjaajien näkemykset olivat jossain määrin myönteisempiä. Omaohjaajat näkivät lähes kaikkien esitettyjen järjestelyjen mahdollisuudet parempina kuin työnantajat. Molemmista ryhmistä työtilojen järjestely työkokeilijalle sopivaksi nähtiin haastavimmaksi; työnantajista 41 % näki tämän ei lainkaan tai ei kovin mahdollisena ja omaohjaajista puolestaan 25 % näki tämän ei kovin mahdollisena. Työnantajista 70 % koki kuitenkin työaikojen järjestelyn melko tai erittäin mahdollisena. Tämä työn mukauttamisen keino saattaa siten olla työnantajayhteistyössä melko luonteva keskustelunaihe myös työnantajille.

Omaohjaajia pyydettiin kertomaan myös avoimesti, millaisia haasteita työn mukauttamiseen työpaikoilla liittyy. Vastauksissa³⁵ viitattiin ensinnäkin resurssien puutteeseen: aika- ja henkilöstöresurssien niukkuus, työelämän hektisyys ja tulostavoitteet vaikuttavat siihen, että työn räätälöinti saattaa vaikuttaa liian työläältä tai kuntoutujan ohjaus ja perehdytys jäävät puutteellisiksi. Toisaalta vastauksissa viitattiin työnantajien asenteisiin ja tahtotilan sekä ymmärryksen puutteeseen, ennakkokäsityksiin ja korkeisiin vaatimuksiin. Työnantaja ei aina näe työn mukauttamisen hyötyjä.

”Työnantajien asenne voi olla aluksi liian suorituspainotteinen. Kuitenkin keskustelujen kautta pystytään saamaan ymmärrystä syntymään.”

”Vaatimukset myös työkokeilijan työtä kohtaan voivat olla suuret – ainakin työt tulisi pystyä omaksumaan suhteellisen nopeasti.”

Työn mukauttamisen haasteena omaohjaajat näkivät myös joustamattomat ja vakiintuneet käytännöt työpaikoilla, jotka kytkeytyivät osittain myös työnantajan tahtotilaan. Työpaikoilla saattoi olla fiksatut työnkuvat, mallit, rutiinit ja työajat, joihin kuntoutujan tulisi mukautua. Myös tiettyjä työn osia saattoi olla vaikeaa rajata työnkuvan ulkopuolelle.

”Työpaikoilla tapahtuva saatavilla oleva ohjaus, työpaikan reunaehdot, ei mukaudu kuntoutujan tarpeisiin. Esim. olisi tarve listata päiviä, niin työpaikolla ei ole resurssia ohjaukseen tai työtehtäviä ei ole tarjolla niin monelle päivälle viikossa. Työtehtäviä ei pystytä rajaamaan, vaan edellytetään

35 Vastaukset, n = 64.

että työkokeilijan pitäisi pystyä tekemään samaa, mitä kaikki muutkin. On selkeästi sellaisia paikkoja, missä ei pystytä räätälöimään.”

Omaohjaajat mainitsivat myös työtiloihin ja työvälineisiin liittyviä haasteita. Tiloihin liittyvät haasteet koskivat työtilojen järjestelyä, tilojen vähyyttä ja kokoa sekä esteettömyyttä. Työpaikoilla ei välttämättä ole saatavilla kuntoutujan tarvitsemia apuvälineitä ja niitä voi kustannussyistä olla haasteellista hankkia. Jotkut vastaajat liittivät työn mukauttamisen haasteet työyhteisöön. Näitä olivat vaikutus muiden työntekijöiden työhön, suhtautuminen tuen tarpeeseen, huono työilmapiiri, tiedon puute ja tiedonkulun ongelmat sekä kuntoutujan halu olla erottumatta. Muutama omaohjaaja liitti työn mukauttamisen haasteet kuntoutujaan: kompromissien tekemisen vaikeuteen sekä työkykyyn liittyviin tekijöihin. Joissain vastauksissa tuotiin esiin, että työn mukauttamisen haasteet riippuvat työnantajasta ja työpaikasta sekä palvelun vaiheesta. Osa vastaajista ei nähnyt työn mukauttamisessa työpaikoilla erityisiä haasteita: ”Jos jonnekin paikkaan pääsee työkokeiluun, siellä ollaan yleensä myös valmiita mukauttamiseen. Ns. jäykempiin paikkoihin ei sitten usein otetakaan työkokeilijoita.”

Työn räätälöinnin ja mukauttamisen lisäksi voidaan ajatella, että joissain tilanteissa kuntoutuksen ammattilaisen ja työnantajan yhteisellä työskentelyllä voidaan luoda myös uusia, kuntoutujille soveltuvia työtehtäviä. Esitimmekin omaohjaajille seuraavan väittämän: ”Kuntoutujille sopivia töitä voidaan luoda yhdessä työnantajien kanssa”³⁶. Pyysimme heitä kertomaan, mitä ajatuksia väittämä heissä herättää. Suurin osa kysymykseen vastanneista oli samaa mieltä. Monet näkivät asian myönteisenä ja tavoiteltavana, ja osa katsoi sen edellyttävän tietynlaista yhdessä tekemisen tapaa: molemminpuolista joustavuutta, neuvotteluja, tiivistä yhteistyötä, yhteisen ajan ja sävelen löytämistä, aikaa ja paneutumista sekä juuri tietynlaista työotetta.

”Kyllä. Olemme olleet myös kehittelemässä uusia kuvioita, mitä ei ole aiemmin organisaatioissa tehty. Tekemättömän työn löytäminen on hieman salapoliisinkin hommia.”

”Kyllä, tässä työssä täytyy osata olla myös innovatiivinen.”

36 Vastaukset, n = 71.

Monien vastaajien mukaan töiden luominen oli joissain tapauksissa mahdollista ja riippui ensinnäkin työnantajaan ja työpaikkaan liittyvistä tekijöistä, kuten työnantajan tahtotilasta ja yrityksen erityispiirteistä kuten koosta. Haasteena nähtiin esimerkiksi se, että työpaikoille etsitään moniosajia tai osa-aikatyötä ei ole tarjolla, kuntoutujalla on heikko neuvotteluasema ja omaohjaajan on vaikea puuttua työpaikan tehtäviin, joita ei tunne. Joskus yleiset työelämään liittyvät tekijät mainittiin esteenä:

”Tämä voisi olla mahdollista ideaalimaailmassa. Tämän hetken työelämä ei useinkaan anna mahdollisuutta tähän, tai kenelläkään ei ole aikaa eikä uskallusta luoda uutta.”

Joidenkin omaohjaajien mukaan töiden luominen on mahdollista palvelun aikana, mutta palkkatyöhön siirryttäessä tilanne on eri. Vastauksissa tuotiin esiin myös se, että tämänkaltaiseen työskentelyyn kaivattaisiin kehittämistä ja toimintamalleja. Vain jokunen vastaaja oli sitä mieltä, että kuntoutujille sopivia töitä ei ole mahdollista luoda yhdessä työnantajien kanssa tai niitä luodaan vain harvoin.

3.6 Keinoja osatyökykyisten työelämäosallisuuden edistämiseksi

Sekä omaohjaajilta että työnantajilta tiedusteltiin kyselyssä avoimesti, miten osatyökykyisten osallisuutta työelämässä voitaisiin edistää³⁷. Omaohjaajien vastauksissa viitattiin usein työmarkkinatasoon: yleisesti työmarkkinoiden toimintaan ja osatyökykyisille sopivien työpaikkojen lisäämiseen. Keinoina nähtiin esimerkiksi sosiaaliset yritykset, matalan kynnyksen työt ja osa-aikaiset työt, osuuskunnat, välityömarkkinat ja suojatyöpaikat. Ylipäänsä erilaisten työn tekemisen ja järjestämisen tapojen nähtiin edistävän työelämään osallistumisen mahdollisuuksia. Myös työn räätälöintiin ja muokkaamiseen työpaikoilla kiinnitettiin huomiota; tähän kaivattiin mahdollisuuksia ja rahallista tukea. Toisaalta omaohjaajat viittasivat taloudelliseen turvaan: osa-aikatyön tekemisestä tulisi tehdä taloudellisesti kannattavaa, ja toimeentulon tulisi olla turvattu kuntoutukseen osallistuessa. Tämä vaatisi joustavia etuusjärjestelmiä.

Monissa omaohjaajien vastauksissa viitattiin siihen, että osatyökykyisten työelämäosallisuutta voitaisiin edistää asenteisiin vaikuttamalla. Vaikuttamisen keinoina nähtiin tietoisuuden lisääminen ja yhteistyö;

37 Vastaukset, omaohjaajat n = 61 ja yritysten edustajat n = 23.

markkinointi, tiedotus, positiiviset tarinat sekä työnantajien tukeminen ja kouluttaminen. Osatyökykyisten palkkauksen kannustimet ja taloudelliset tuet nähtiin myös tärkeinä, ja tukien hakemisen pitäisi olla helppoa ja joustavaa.

”Osatyökykyisten osallisuuden parantaminen on jokaisen asia, mutta myös etenkin yhteiskunnallinen asia. Vaikuttamalla yhteiskunnallisesti yritysten ja työnantajien asenteisiin ja toisaalta myös työllistymisen tukeen, voitaisiin parantaa osatyökykyisten osallisuutta.”

Omaohjaajien vastauksissa viitattiin myös osatyökykyisten tukemiseen ja palveluihin. Esimerkiksi ammatillisen kuntoutuksen palvelut pitäisi olla helposti saatavilla ja kuntoutuksen tulisi tapahtua mahdollisimman varhain. Myös uusia, ennakkoivia palveluja olisi tarpeen kehittää.

Myös jotkut yritysten edustajat pohtivat keinoja osatyökykyisten työelämäosallisuuden lisäämiseksi. Vastauksissa viitattiin ensinnäkin yritysten ja osatyökykyisten tarpeiden ja mahdollisuuksien kartoittamiseen. Yritysten tarpeita ja mahdollisuuksia työntekijän palkkaamiseen tulisi kartoittaa, mutta samalla tavoin myös työkokeilijan osaamista ja tarpeita. Avoin tiedon välittäminen antaisi mahdollisuuden sovittaa näitä yhteen.

”Kartoittamalla mitä osatyökykyinen voi tehdä ja mistä yrityksistä löytyisi sopivaa työtä. En näkisi ongelmana esimerkiksi osa-aikaista työkokeilua enkä myöskään sitä, että työkokeilija pystyisi tekemään vain tiettyjä asioita. Ne täytyy vain olla osapuolten tiedossa ennakkoon.”

Myös työnantajat viittasivat asenteisiin vaikuttamiseen. Vastauksissa esitettiin, että yritysten ajatusmaailmaa voitaisiin yrittää haastaa työmahdollisuuksien löytämiseksi. Kampanjointi, esimerkit ja referenssit liittyen osatyökykyisten työelämäosallisuuteen voisivat lisätä työnantajien tietoisuutta. ”Yleisesti yrityksiä pitäisi pystyä haastamaan miettimään laajemmin työmahdollisuuksia, missä voitaisiin hyödyntää osatyökykyisiä → ajatusmaailman laajentamista. Tätä pitää tehdä yrityksissä sisäisesti, sekä tietoa jakaa organisaatioilta yrityksille päin.”

Joissain yritysten edustajien vastauksissa tuotiin myös esiin, että erilaisiin palveluihin osallistuminen täytyisi tehdä työnantajille mahdollisimman helpoksi ja yhteistyö yritysten kanssa voisi olla tiiviimpää. Jotkut vastaajat viittasivat siihen, että myös yritysten tarpeita tulisi tuntea, ja työnantajat kaipaavat osaltaan tukea ja ohjausta.

”Keventämällä työkokeiluihin liittyvää byrokratiaa ja tekemällä entistä tiiviimmin ja systemaattisemmin yhteistyötä yritysten kanssa.”

”Kelan ohjaajien tietämystä paikallisten yritysten toiminnasta ja tarpeista lisättävä. Tällöin voidaan kohdentaa tarjontaa paremmin yritysten tarpeisiin.”

4 Yhteenveto ja pohdinta – toimivan yhteistyön edellytyksiä

Tämä raportti perustuu hankkeeseen, jonka tehtävänä oli selvittää työnantajayhteistyön mahdollisuuksia työpaikkajaksoja sisältävissä ammatillisen kuntoutuksen ja tuetun työllistymisen palveluissa. Olimme kiinnostuneita siitä, miten työnantajayhteistyön voitaisiin rakentaa ja kehittää ja millaiset työnantajatyöskentelyyn liittyvät toimintatavat voisivat edistää palveluihin osallistuvien inklusiota. Hankkeen materiaalien perusteella erilaiset palveluja kehystävät lähestymistavat, strategiat sekä esimerkiksi työpaikkojen erityispiirteet vaikuttavat siihen, miten työnantajayhteistyötä on mahdollista rakentaa ja miten tärkeäksi eri osapuolet sen kokevat. Hahmottelimme materiaalien pohjalta toimivan työnantajayhteistyön edellytyksiä. Näitä olivat yhteistyön arvostaminen ja yhteistyön resurssien turvaaminen, ennakkoluulojen kohtaaminen ja tietoisuuden lisääminen, työn ja tekijän yhteensovittaminen sekä työn räätälöinti, yritysten resurssien ja toimintalogiikan huomiointi sekä yhteistyön jatkuvuus ja tuki työllistämiseen. Käsittelemme näitä edellytyksiä tarkemmin seuraavissa luvuissa.

4.1 Yhteistyön arvon ymmärtäminen ja yhteistyön resurssien turvaaminen

Kyselyyn vastanneet omaohjaajat suhtautuivat työnantajien kanssa tehtävään yhteistyöhön varsin positiivisesti. He näkivät yhteistyön tärkeänä osana työtään ja työllistymistä edistävää ammatillista kuntoutusta mutta samalla tunnistivat sen edellytyksiä ja haasteita. Eräs haaste liittyi siihen, että ”työnantajat” eivät ole yhtenäinen ryhmä, vaan he eroavat toisistaan monilla osa-alueilla. Sama moninaisuus koskee työpaikkoja, työyhteisöjä ja organisaatioita. Omaohjaajien näkökulmassa korostuikin työnantajien tiedon tarve ja omaohjaajien rooli työnantajien ”briiffaajana”. Omaohjaajat johdattelevat työnantajia siihen,

mistä ammatillisessa kuntoutuksessa, työkokeilussa tai työhönvalmennuksessa on kysymys. Työnantajien motivointi, kiinnostuksen herättäminen ja samalla asiakkaan edusta huolehtiminen näyttää sisältävän hienovaraista ja pitkäjänteistä työskentelyä, jossa tarjotaan tietoa ja hälvennetään ennakkoluuloja. Omaohjaajat käyttävät työssään hyvin monenlaisia työnantajien osallistumista edistäviä toimintatapoja, joita ei välttämättä aina mielletä varsinaiseksi ”työnantajayhteistyöksi.” Ne voidaan kuitenkin nähdä työtapoina ja työvälineinä, joiden avulla rakennetaan ja ylläpidetään suhteita työnantajiin ja edistetään näin palveluihin osallistuvien asemaa ja mahdollisuuksia.

Omaohjaajien työnantajayhteistyötä koskevat kuvaukset ja näkemykset sisälsivät kyselyssä tietynlaista tasapainottelua tai rajantekoa sen välillä, kuka ja mikä taho on palvelussa keskiössä. Kuntoutuksen käytäntöihin ja laatuksymyksiin onkin liittynyt sellaisia kuntoutuksen ymmärrystapoja, joissa asiakaskeskeisyys tarkoittaa erityisesti kuntoutujakeskeisyyttä. Myös niin sanottu henkilökeskeisyys nähdään kuntoutuksen tärkeänä lähtökohtana (Leplege ym. 2007). Toisaalta suurin osa omaohjaajien vastauksista heijasti näkemystä, jossa työnantajayhteistyö ja työnantajan näkeminen asiakkaana enemmänkin vahvistaa palveluihin osallistuvan asemaa kuin heikentää sitä. Tämä näkökulma tulee esiin myös kirjallisuudessa. Työnantajayhteistyön avulla palveluun osallistuvan työllistyminen voi onnistua paremmin ja pitkäjänteisemmin (Karhanpää 2016). Jotkut kyselyyn vastanneet omaohjaajat painottivat kuitenkin, että palvelussa fokus on kuntoutuja-asiakkaassa. Monelle omaohjaajalle oli tärkeää olla asiakkaan puolella esimerkiksi tilanteessa, jossa työnantaja esittää kohtuuttomia vaatimuksia tai ei noudata sovittuja pelisääntöjä (ks. myös Haapakoski ym. 2020, 82–85).

Työnantajien kanssa työskentely ja myös työnantajien tarpeiden huomiointi ei ole välttämättä erityisen ristiriitainen toimintatapa, jos sitä tarkastellaan suhteessa henkilökeskeisyyden käsitteeseen. Esimerkiksi Entwistle ja Watt (2013) näkevät, että henkilökeskeisyyden (*person-centredness*) merkitys kiteytyy siinä, että asiakkaita ”kohdellaan persoonina”. Henkilökeskeisyys toteutuu esimerkiksi silloin, kun kuntoutus vastaa asiakkaan tarpeita, se koetaan hyödylliseksi ja asiakas tulee prosessissa kunnioittavasti ja arvostetusti kohdelluksi (ks. Leplege ym. 2007). Omaohjaajille suunnatun kyselyn vastauksissa jännitettä saattoi näkyä enemmän esimerkiksi ennakoivan yhteistyön (verkostoituminen, markkinointi, työnantajien kontaktointi) ja niin sanotun tapauskohtaisen työskentelyn välillä. Palvelu on rakennettu etenemään tiettyllä tavalla ja tiettyjen vaiheiden kautta, ja fokus on erityisesti palveluihin osallistuvan kanssa työskentelyssä. Näin ollen vaikka ennakoiva työnantajayhteistyö olisi osa omaohjaajan työn arkea, tämä työ ei välttämättä tule näkyväksi eikä sitä niin ikään resursoida. Tämä saattaa johtaa siihen, että kuntoutuksen

ammattilaisten valmius ja potentiaali työnantajatyöskentelyyn ei tule täysimittaisesti hyödynnetyksi. Myös Nupponen (2016, 28) viittaa palvelujen ostamiseen liittyviin kysymyksiin. Hänen mukaansa ostamisessa pitäisi huomioida eri työvaiheiden merkitys ja ”korvausta ei pitäisi saada ainoastaan asiakkaan kanssa tehtävästä ohjaustyöstä vaan nimenomaan työnetsinnästä ja työhön kiinnittymisen varmistamisesta muutenkin kuin työn aloituksen yhteydessä”. Palveluihin osallistuvan aseman turvaamisen kannalta resurssikysymys on kuitenkin haasteellinen; vaikka periaatteellisesti fokuksen laajentaminen työnantajaan ei ole osallistujalta pois – todennäköisesti päinvastoin – rajallisten resurssien jakamisen kannalta tilanne ei ole yksinkertainen.

Härkäpää ym. (2013, 137) toteavat, että yhteistyö työhönvalmentajan ja työpaikan välillä on ammattilaisten näkökulmasta vaativaa. Työn etsintä, työn saannin ja työssä jatkamisen tukeminen ja työnantajayhteistyö edellyttävät kirjoittajien mukaan erityistä asiantuntijuutta ja runsasta työpanosta. Järvikoski (2013, 71) toteaa, kun halutaan parantaa ammatillisen kuntoutuksen vaikuttavuutta, työntekijöille on järjestettävä koulutusta työpaikkayhteistyöstä sekä työn etsinnän ja räätälöinnin menetelmistä. Sekä tämän hankkeen kyselyssä että kirjallisuudessa nouseekin esiin se, että kuntoutusta toteuttavat ammattilaiset tarvitsevat työnantajayhteistyön toteuttamiseksi resursseja: aikaa, työvälineitä, koulutusta ja toimintamalleja. Erityisesti inklusiota edistävien, esimerkiksi työn mukauttamiseen ja räätälöintiin liittyvien taitojen (*inclusion skills competence*) vahvistaminen ja laajemman tason määrittely on työpaikkajaksoja sisältävissä työllistymispalveluissa keskeinen kehittämiskohde (ks. Spjelkavik 2012). Työnantajayhteistyötä voitaisiin tukea myös tekemällä prosessit työnantajien näkökulmasta mahdollisimman sujuviksi ja lähesyttäväiksi sekä huolehtimalla yleisesti ammatillisen kuntoutuksen ja palveluiden näkyvyydestä. Kirjallisuudessa tuodaan esiin, että työnantajayhteistyön edistämiseksi on konkreettisten resurssien lisäksi olennaista organisaation johdon tarjoama tuki ja ohjaus (Kukla ym. 2018; Tamburo ym. 2019). Esimiehen tulee ymmärtää, että työnantajasuhteiden luominen ja ylläpitäminen on osa työhönvalmentajien työtä (Swanson ym. 2013). Kyse on myös organisaatioiden sisäisistä järjestelyistä ja työnjaosta. Organisaatioissa on mahdollista hyödyntää myös erillisiä työnantajasuhteiden luomiseen ja rakentamiseen keskittyviä positiioita tai kehittää muita organisatorisia ratkaisuja.

Buys ja Rennie (2001) näkevät, että erityisesti turvallisuus ja luottamus toisen osapuolen asiantuntemukseen mahdollistavan yhteistyösuhteen rakentumisen. Jotkut kyselyyn vastanneet omaohjaajat viittasivatkin pitkäaikaisiin, luottamuksellisiin työnantajasuhteisiin. Nämä suhteet kuntoutuksen ammattilaisten

ja työnantajien välillä on nähty myös kirjallisuudessa tärkeiksi. Suhteet ovat usein tietyllä tasolla henkilökohtaisia (Buys ja Rennie 2001; Simonsen ym. 2011; Capella McDonnall ja Crudden 2015; Kukla ym. 2018). Tämän vuoksi esimerkiksi henkilöstövaihdokset saattavat hankaloittaa työnantajasuhteiden ylläpitämistä (Capella McDonnall ja Crudden 2015; Karhanpää 2016; Tamburo ym. 2019). Myös tämä näkökulma olisi hyvä huomioida kuntoutusta tuottavissa organisaatioissa ja yhteistyön käytännöissä.

4.2 Ennakkoluulojen kohtaaminen ja tietoisuuden lisääminen

Työnantajien kyselyyn antamissa vastauksissa nousee esiin se, että palveluun ja palvelun asiakkaisiin voi liittyä tiettyjä ennakkokäsityksiä ja joissain tapauksissa myös ennakkoluuloja. Nämä saattavat aiheuttaa sen, että palveluun osallistumisen mahdollisuudet nähdään yrityksissä hyvin pieninä tai palveluun suhtaudutaan lähtökohtaisen epäilevästi. Monet näistä ennakkokäsityksistä liittyivät kyselyssä mahdolliseen työkokeilijaan. Varsin monet kyselyyn vastanneet yritysten edustajat korostivat henkilön motivaatiota ja aktiivisuutta. Tämä tuotiin esiin toisaalta myönteisenä seikkana – yhteydenotto ja halu päästä työpaikalle osoittaa positiivisessa mielessä aktiivisuutta. Joissain kommentteissa motivaatioon ja aktiivisuuteen viitattiin kuitenkin kielteisestä näkökulmasta. Tällöin kommentit heijastivat tiettyä ennakkokäsitystä siitä, että valmennettavan motivaatiossa saattaa olla ongelmia. Tämänkaltaiset esimerkiksi osatyökykyisiin tai tiettyihin työkyvyn rajoitteisiin liittyvät ennakkokäsitykset ovat tulleet esiin myös aiemmissa tutkimuksissa (Sandys 1999; Unger 2002; Kaye ym. 2011).

Työhönvalmennukseen osallistumiseen liittyvä epärointi kytkeytyi joissain tapauksissa valmennettavan taustaan tai ominaisuuksiin, sillä vastauksissa mainittiin esimerkiksi vähemmistöryhmään kuuluminen tai ulkonäkö. Yhdenvertaisuuslaki kieltää selkeästi syrjinnän henkilöön liittyvien syiden vuoksi (L 1325/2014). Sekä kyselyaineisto että kirjallisuus kuitenkin osoittavat, että ammatilliseen kuntoutukseen tai tuettuun työllistymiseen osallistuvat kohtaavat joskus erilaisia syrjiviä ajattelutapoja, jotka kytkeytyvät osaltaan yhteiskunnan syrjiviin rakenteisiin. Yleisesti palkkatyön ulkopuolelle jäämisen suhteen haavoittuvimmassa asemassa ovat syrjintää ja ennakkoluuloja kohtaavat vähemmistöryhmät; esimerkiksi vammaisuus tai kieli- ja kulttuuritausta voivat olla syrjinnän taustalla (THL 2019). Mikkolan (2012) mukaan työnantajien ennakkoluulojen taustalla voi vaikuttaa esimerkiksi se, että työnantajan kohtaamat vaatimukset kilpailuyhteiskunnassa ja kustannuspaineet tuottavat monenlaisia vaatimuksia myös työpaikalle otettavalle

työntekijälle. Ennakkokäsitykset ”kuntoutujasta” eivät välttämättä täytä tällaisia vaatimuksia. (Mikkola 2012.)

Onkin tärkeää miettiä, miten mahdollisia ennakkokäsityksiä, syrjiviä asenteita, stereotypioita ja työelämän kovia arvoja voitaisiin ammatillisessa kuntoutuksessa ja tuetussa työllistymisessä kohdata ja käsitellä. Ei ole yksiselitteistä, mitä niille pitäisi tai olisi mahdollista tässä kontekstissa tehdä. Palveluun osallistuvat kuitenkin kohtaavat työelämän ja työpaikat, joissa voi esiintyä erilaisia negatiivisia tai epäroivia asenteita. Osallistujien tukemiseen liittyen voidaan pohtia, tulisiko mahdollinen asenteellisuus ottaa jollain erityisellä tavalla huomioon osallistujia valmennettaessa sekä työnantajien ja työyhteisöjen kanssa työskennellessä. Tämä koskee esimerkiksi yhteydenottoja yrityksiin eli sitä, tarvitseeko osa asiakkaista tai asiakasryhmistä näissä tilanteissa enemmän tukea. Keskeistä olisikin pohtia, miten ennakkoluulot vaikuttavat viestintään eri tilanteissa ja miten niihin voidaan esimerkiksi positiivisella, asiakkaiden vahvuuksia korostavalla viestinnällä ja ymmärrettävän tiedon avoimella tarjoamisella vaikuttaa. Laajemmalla tasolla voidaan pohtia esimerkiksi sitä, miten ennakkokäsityksiin vaikuttaa tapa puhua palveluista ”kuntoutuksena” ja palvelujen osallistujista ”kuntoutujina” (ks. myös Haapakoski ym. 2020).

Työhönvalmennuksen ammattilaiset ovat juuri niitä henkilöitä, jotka kentällä toimiessaan kohtaavat näitä ennakkokäsityksiä ja viestivät ammatillisesta kuntoutuksesta ja osatyökykyisyydestä työnantajille ja työyhteisöille. Tietynlainen ruohonjuuritason vaikuttaminen on osa heidän jokapäiväistä työtään. Toisaalta omat vaikutusmahdollisuudet voidaan joskus kokea vähäisiksi, ja esimerkiksi poliittisten ratkaisujen tarvetta ja laajempaa tiedottamista kaivataan. Valtakunnallisessa julkisessa keskustelussa voitaisiinkin käsitellä nykyistä laajemmin esimerkiksi työelämän diversiteettipoliittikkojen kehittämismahdollisuuksia, eli sitä, miten organisaatioihin ja laajemmin työelämän ja työhön ottamisen käytäntöihin luotaisiin yhä enemmän työvoiman monimuotoisuutta sallivia ja tukevia rakenteita (vrt. esim. Unger 2007; Post ym. 2010). Tämä kehittämistyö kuuluu ensisijaisesti organisaatio- ja järjestelmätason toimijoiden tehtävänkuvaan.

Vaikuttamistyöhön sisältyy myös työnantajien tietoisuuden lisääminen yksittäisten ammattilaisten roolin ja myös organisaatioiden rajat ylittävällä tavalla. Työnantajat näyttävät varsin systemaattisesti tarvitsevan enemmän tietoa ammatillisesta kuntoutuksesta, osatyökykyisten työllistymistä edistävästä palveluista ja osatyökykyisyydestä yleisesti. On tärkeää pohtia tarkemmin sitä, millaisilla tavoilla tietoa voitaisiin tarjota ja näkyvyyttä lisätä siten, että se lisäisi työnantajien osallistumishalukkuutta ja purkaisi mahdollisia en-

nakkokäsityksiä. Aiemman kirjallisuuden perusteella juuri ”työnantajiin resonoiva” viestintä ja vuorovai-
kutetus (Simmons ja Flexer 1992; Simonsen ym. 2011) ja työnantajille merkityksellisten tahojen kuten mui-
den työnantajien käyttäminen kertojina (Owens-Johnson ja Hanley-Maxwell 1999; Unger 2007) ovat toi-
mivia tapoja lisätä työnantajien osallistumista. Tutkimuksissa on noussut esiin, että kokemukset osatyö-
kykyisten työllistämistä ja erilaisiin työllistymisen palveluihin osallistumisesta muuttavat työnantajien
asenteita positiivisemmiksi (esim. Riches ja Green 2003). Näin ollen muiden työnantajien hyviä koke-
muksia ja myönteisiä tarinoita olisi tarpeellista välittää niille työnantajille, joilla ei vielä ole kokemusta
palveluista. Myös tässä yhteydessä on tarpeellista kiinnittää huomioita ammatilliseen kuntoutukseen,
tuettuun työllistymiseen, työkyvyn haittoihin ja osatyökykyisyyteen liittyviin puhetapoihin ja termeihin.
Ne vaikuttavat tapaan, jolla työnantajat näkevät palvelun ja siihen osallistuvien henkilöiden tilanteen ja
muokkaavat näin osaltaan inklusion mahdollisuuksia.

4.3 Työn ja tekijän yhteensovittaminen sekä työn räätälöinti

Monet kyselyyn vastanneet yritysten edustajat näkivät mahdollisten työhönvalmennettävien kiinnostuk-
sen yritystä kohtaan myönteisenä ja suhtautuivat asiaan avoimesti. Heille oli kuitenkin erityisen tärkeää
saada tietoa valmennettavan osaamisesta ja työkyvyn rajoitteista, jotta henkilön soveltuvuus hänelle
tarjottaviin työtehtäviin voitaisiin varmistaa. Työnantajilla on tietoa siitä, mitä työssä vaaditaan, ja he
kokevat puolestaan tarvitsevänsä tietoa siitä, miten valmennettavan kokemus, osaaminen ja työkyky
vastaavat näitä vaatimuksia. Työn ja tekijän yhteensovittaminen (*job matching*) nähdäänkin ammatillisen
kuntoutuksen toimivuuden ja inklusion kannalta keskeisenä (esim. Kukkonen 2009; Gustafsson ym.
2018). Nupposen (2016, 30) mukaan työnantaja tarvitsee työnteon kannalta oleellisen tiedon voidakseen
suunnitella työtehtävät, perehdytyksen ja ohjauksen. Työnantajien valmennettavia koskeva tiedon tarve
on noussut esiin myös muualla (esim. Nupponen 2016; Alakauhaluoma 2017; Haapakoski ym. 2020).
Kukkosen (2009) mukaan työnantajien aiemmat kokemukset työn ja työntekijän yhteensovittamisesta
voivat vaikuttaa päätöksentekoon esimerkiksi työllistämistilanteessa.

Nupposen (2016, 30) haastattelemissa työnantajista moni koki, että heillä oli ollut puutteellisia tietoja
työkokeilijan työ- tai toimintakyvystä erityisesti työkokeilun aloitusvaiheessa. Myös monet tämän hank-
keen kyselyyn vastanneet omaohjaajat näkivät, että työkokeilijan osaamisesta ja haasteista kertominen

on osa työnantajan ja joskus myös työyhteisön tukemista. Heidän näkökulmastaan asiaan liittyy kuitenkin myös laajempia kysymyksiä: eettistä pohdintaa, salassapitovelvollisuuteen liittyviä tekijöitä sekä työkokeilijan tasa-arvoisesta asemasta ja yksityisyyden suojasta huolehtimista. Omaohjaajat joutuvat pohtimaan, mitä tietoa välitetään ja millä tavoin, jotta asiakkaan tasavertainen asema työyhteisössä ei vaarantuisi.

Kyselyyn vastanneita työnantajia mietitytti myös sopivien työtehtävien löytäminen valmennettavalle. Toisaalta työnantajat eivät kokeneet omaohjaajan tässä asiassa tarjoamaa tukea kovin tärkeäksi. Monien omaohjaajien mukaan asiakkaalle sopivia töitä voidaan kuitenkin jopa luoda työskentelemällä yhdessä työnantajien kanssa. Tämä vaatii molemmilta osapuolilta uudenlaista ja innovatiivista ajattelua sekä joustavaa yhteistyötä. Sekä työnantajien että omaohjaajien voi kuitenkin joskus olla vaikeaa kuvitella, mikä yrityksen ulkopuolisen kuntoutuksen ammattilaisen rooli voisi tässä olla. Yhteistyön ja spesifien toimintatapojen avulla voidaan kuitenkin rakentaa uusia työnkuvia ja löytää niin sanottuja piilotöitä – työtehtäviä, joiden olemassaolosta ja merkityksestä edes työnantaja ei välttämättä ole tietoinen. Erilaisilla työn mukauttamisen ja räätälöinnin tavoilla voidaan rakentaa mahdollisuuksia erityisesti vaikeita työkyvyn haasteita omaaville (ks. esim. Scopetta ym. 2019; Griffin päiväämätön). Työhönvalmentaja on osaltaan luomassa olosuhteita, joissa sekä asiakas että työnantaja ovat valmiita mukautumaan inklusion varmistamiseksi (Spjelkavik 2012).

Tämän kaltaisten työtapojen hyödyntäminen edellyttää myös sitä, että kuntoutuksen ammattilaiset ymmärtävät jollain tasolla sekä yritysten toimintaperiaatteita yleisesti että tietyn yrityksen toimintaa, kulttuuria ja erityispiirteitä. Tämä nousi esiin erityisesti työnantajayhteistyötä koskevassa kirjallisuuskatsauksessa (ks. Åkerblad ja Haapakoski 2020a). Ymmärryksen syntymistä edistää puolestaan pitkäjänteinen yhteistyö työnantajien kanssa. Työnantajayhteistyön rakentamisessa onkin keskeistä kuntoutuksen ammattilaisen halu ja mahdollisuus oppia lisää yrityksestä ja sen tarpeista (esim. Carlson ym. 2018). Organisaation, työympäristön ja työn vaatimusten tunteminen voi helpottaa työn ja tekijän yhteensovittamista ja esimerkiksi tukea pitkäaikaista työmotivaatiota. Yrityksen tarpeiden selvittäminen tulisi kuitenkin tehdä kuormittamatta yritystä liikaa. Tätä voi edistää esimerkiksi se, että yrityksessä on erillisiä rekrytointista vastaavia tahoja kuten HR-vastaavia (ks. Post ym. 2010).

Toisaalta kyselyn perusteella on epäselvää, missä määrin pitkäjänteistä työtä tietyn yrityksen ja työnantajan kanssa tehdään, on mahdollista tehdä tai missä määrin sitä edes tavoitellaan. Aiemmassa Kelan

työllistymistä edistävää ammatillista kuntoutusta koskevassa tutkimuksessamme kävi ilmi, että omaohjaajat saattavat myös välttää samojen työnantajien kanssa työskentelyä esimerkiksi siksi, että valmennettavien käyttöä ilmaisena työvoimana halutaan estää tai asiakkaan omaehtoista työpaikan valintaa painotetaan (ks. Haapakoski ym. 2020). Mayer ja kumppanit (2019, 56–62) toteavat, että työkokeilu mahdollistaa työnantajaorganisaatiolle ilmaisen työvoiman ja näin ollen siihen liittyy myös riski siitä, että työvoimaa hyödynnetään väärällä tavalla. TE-toimiston palveluna järjestettävää työkokeilua tarkastelleet kirjoittajat toteavat, että eräs keino estää väärinkäytöksiä voisi olla juuri työkokeilijoiden lukumäärän rajoittaminen tai työkokeilijoiden kierron rajoittaminen. Yrityskohtaisen, pitkäjänteisen työskentelyn tarve ja hyöty saattaakin vaihdella palvelukohtaisesti ja riippua esimerkiksi palvelun asiakasryhmän erityispiirteistä.

4.4 Yritysten resurssien ja toimintalogiikan huomiointi

Kun yritysten edustajat pohtivat mahdollisuutta ottaa työpaikalle valmennettava, he nostivat usein ensimmäisenä esiin yrityksen resursseihin ja työprosessien sujuvuuteen liittyvät vaikutukset. Työnantajille oli tärkeää, että yrityksen taloudellinen kannattavuus ei kärsi palveluihin osallistumisesta. Yritysten toimintalogiikkaan liittyy keskeisesti juuri kannattavuuden, toimeentulon mahdollisuuksien sekä resurssien riittävyyden varmistaminen. Työhönvalmennuksen vaatimat lisäresurssit herättivät pohdintaa ja epärointiä monissa työnantajissa. Valmennettavan ohjaamisen ja koulutuksen katsottiin vaativan erityisesti aikaa ja henkilöstöresursseja – jotka käytännössä tarkoittavat yritykselle taloudellisia kustannuksia ja työprosessiin liittyviä vaikutuksia.

Suuri osa kyselyyn vastanneista yritysten edustajista oli mahdollisesti kiinnostunut ottamaan yritykseen valmennettavan ja suhtautui asiaan avoimesti ja mielenkiinnolla. Moni pohti kuitenkin tähän liittyvää hyöty-riskisuhdetta (ks. myös Haapakoski ym. 2020). Yhteistyön rakentamisen ja työhönvalmennuspaikkojen saamisen kannalta onkin keskeistä pohtia, miten ammatilliseen kuntoutukseen ja tuettuun työllistymiseen liittyvässä viestinnässä, yritysten kontaktoinnissa ja työhönvalmennuksen toteuttamisessa varmistettaisiin, että valmennus ei kuluta kohtuuttomasti yritysten resursseja ja kuormita yritysten taloutta. Kukla ym. (2018) toteavat, että työnantajien kanssa työskentelyssä on hyvä kunnioittaa työnantajan lähtökohtia, aikaa ja prioriteetteja. Työnantajalle voidaan myös painottaa osallistumisesta yritykselle koitu-

via hyötyjä. Työhönvalmennus voi tarjota yrityksille lisäresursseja hyvin monella tasolla: henkilöstöressurssien lisäksi hyödyt voivat liittyä esimerkiksi työvoiman moninaisuuteen, uusiin näkökulmiin ja erityisosaamiseen, yhteiskuntavastuun toteuttamiseen ja yleiseen vaihteluun työyhteisössä. Kyselyn perusteella yritysten edustajat tunnistavat myös tämänkaltaisia hyötyjä. Toisaalta voidaan pohtia myös konkreettisten kannustimien ja tukien mahdollisuutta kuten sitä, olisiko esimerkiksi työpaikkaohjaajan työpäloksestä ja työajasta mahdollista maksaa korvausta.

4.5 Yhteistyön jatkuvuus ja tuki työllistämiseen

Koska yritysten toimintalogiikka perustuu vahvasti taloudelliselle kannattavuudelle, tarvitsevat työnantajat myös konkreettisia kannustimia osatyökykyisten työllistämiseen, ohjausta tähän liittyvissä kysymyksissä sekä byrokration purkamista. Nämä ovat erityisen tärkeitä tilanteessa, jossa pohditaan valmennettavan työllistymistä yritykseen palvelun jälkeen. Työnantajat voivat esimerkiksi olla valmiita mukauttamaan työtä ja työaikoja palvelun aikana, mutta palkallisessa työsuhteessa tilanne saattaa muuttua. Osatyökykyisten työllistymisen mahdollisuudet liittyvät aina myös työmarkkinatason problematiikkaan. Monet kyselyyn vastanneet omaohjaajat toivat esiin, että osatyökykyisille sopivia töitä saattaa olla vaikeaa löytää. Myös etuusjärjestelmien jäykkyys voi aiheuttaa toimeentuloon liittyviä ongelmia tilanteessa, joka ei vastaa kokoaikaisen palkkatyön normia. Omaohjaajat käyttivät paljon aikaa siihen, että he neuvoivat työnantajia erilaisissa palkkauksen tukiin liittyvissä asioissa ja tukien hakemisessa. Voidaankin miettiä, missä määrin tukien hakemiseen liittyvät yhteiset ja selkeät tiedon välittämisen tavat – ja myös tukien hakemisen selkeys ja ei-byrokraattisuus – vapauttaisivat omaohjaajien resursseja.

Työnantajien näkökulmasta osatyökykyisten työllistämiseen voi liittyä erilaisia ja erityisiä tarpeita. Ungerin (2002) mukaan työnantajat voivat olla jossain määrin valmiita joustamaan työsuorituksen laadusta saadakseen muuten luotettavan työntekijän. Toisaalta juuri kompensatiot ja tuet saattavat olla työnantajille erityisen tärkeitä työllistämisen mahdollistajina (esim. Delman ym. 2017). Gustafssonin ym. (2014) mukaan työnantajat pitävät palkkatukea nimenomaan kompensationsa osatyökykyisen mahdollisesti pienemmälle tuottavuudelle. Jotkut työnantajat eivät olisi palkanneet osatyökykyistä työntekijää ilman palkkatuen mahdollisuutta. Palkkauspäätöksissä työnantajat näkivät kuitenkin tärkeänä myös pienehköt työn mukauttamiset. Kuten palkkatuki, myös työn mukauttaminen saattaa konkreettisesti vaikuttaa työnantajan päätökseen palkata henkilö valmennusjakson jälkeen (Gustafsson ym. 2014.) Näin

ollen myös työn mukauttamisessa ohjaaminen saattaa olla työnantajayhteistyössä – erityisesti palvelujen loppuvaiheessa sekä seurannassa – asiakkaan jatkotyöllistymisen kannalta olennaista. Työnantajat eivät välttämättä tunnista työn mukauttamisen mahdollisuuksia, ennen kuin on kyse konkreettisista toimenpiteistä kuten työajan sovittelusta. Tämän hankkeen kyselyssä yritysten edustajat arvioivat työn järjestelymahdollisuudet työpaikoilla kaikkiaan heikommiksi kuin omaohjaajat. Positiivisimmassa valossa nähtiin juuri työaikojen räätälöinti työkokeilijalle sopivaksi.

Työllistämisvaihe sisältääkin työnantajan näkökulmasta tasapainoilua erilaisten tekijöiden kesken (vrt. myös Karhu 2013). Oman organisaation ja työyhteisön tuen lisäksi yhteiskunnan tuki on keskeistä (Karhu 2013). Työllistymiseen liittyvässä työnantajaohjauksessa ja erityisesti mahdollista palkkausta edeltävässä tilanteessa olisi tärkeää tunnistaa työnantajakohtaisia tarpeita. Nämä tarpeet voitaisiin identifioida juuri tuntemalla yrityksen tilannetta ja selvittämällä, voidaanko esimerkiksi työn mukauttamista suunnitella yhdessä tavalla, joka edesauttaa työsopimuksen syntymistä tai onko tilanteessa tarvetta palkkatuelle. Tällöin ohjaus palkkatukeen liittyvissä asioissa, oppisopimusasioiden selvittämisessä tai kuntoutusrahan ohjaamisessa palkan kompensatioksi voi tapahtua realistiselta pohjalta juuri kyseisessä työpaikassa ja yrityksessä.

5 Johtopäätökset – näkökulmia kehittämiseen

5.1 Hyvästä kuntoutuskäytännöstä ammatillisessa kuntoutuksessa

Yhtenä tämän hankkeen tehtävänä oli hyödyntää kerättyä materiaalia sen arvioimiseksi, miten hyvää kuntoutuskäytäntöä voitaisiin kehittää ammatillisen kuntoutuksen erityispiirteitä huomioiden. Kelan palvelukuvaukset ovat painottaneet hyvää kuntoutuskäytäntöä ammatillisten kuntoutuspalvelujen järjestämisen eräänä perustana (Kela 2019b). Hyvää kuntoutuskäytäntöä on Suomessa kehitetty ja käsitelty lääkinnällisen ja psykiatrisen kuntoutuksen parissa (esim. Paltamaa ym. 2011; Laukkala ym. 2017). Kuvauksissa on ainoastaan jonkin verran viittauksia ammatilliseen kuntoutukseen (ks. esim. Vainionpää ym. 2017) tai ammatillinen kuntoutus rajautuu kokonaan käsittelyn ulkopuolelle (ks. esim. Paltamaa ym. 2011). Ammatillisen kuntoutuksen prosesseja ei siis ole Suomessa juurikaan tarkasteltu hyvän kuntoutuskäytännön kehittämisen näkökulmasta. On kuitenkin selvää, että hyvälle kuntoutuskäytännölle on

tarvetta myös ammatillisessa kuntoutuksessa. Työelämään kytkeytyvän ammatillisen kuntoutuksen prosessit ja niihin liittyvät peruskysymykset rakentuvat omalla erityisellä tavallaan: työmarkkinat, työyhteisöt, työpaikat ja työnantajat ovat vahvasti läsnä kuntoutuksen tavoitteiden saavuttamisessa sekä yksilö- että järjestelmätasolla. Osatyökykyisten inklusiota – tai työkykyä – ei ole mahdollista edistää palveluissa ainoastaan yksilökeskeisestä lähtökohdasta, sillä vaikuttavuuden prosessit liittyvät myös työyhteisöihin, työpaikkoihin ja eri toimijoiden välisiin suhteisiin. Näin ollen lääkinällistä ja terapeuttista kuntoutusta koskevat hyvät kuntoutuskäytännöt eivät sellaisenaan sovellu ammatillisen kuntoutuksen järjestämisen ja palvelujen perustaksi.

Kelan kuntoutusta koskevan palvelukuvauksen yleisessä osassa kuvataan, että kuntoutus on asiakkaan (kuntoutujan) tavoitteita tukevaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä (Kela 2019b, 5–6). Palvelukuvauksessa korostetaan myös sitä, että käytäntöjen perustana on tieteellinen näyttö, jota täydennetään yleisesti hyväksytyillä ja vakiintuneilla sekä kokemuseräisesti perustelluilla menettelytavoilla (Kela 2019b, 5). Paltamaan ym. (2011, 34) mukaan hyvään kuntoutuskäytäntöön yleisesti liittyy konkreettisia työskentelytapoja ja menetelmiä, mutta myös ideologisia ja teoreettisia työtä ohjaavia periaatteita ja näkökulmia. Käsittelemme seuraavaksi ammatillisen kuntoutuksen hyvien käytäntöjen kehittämisen mahdollisuuksia erityisesti tässä hankkeessa esiin nousseiden näkökulmien pohjalta. Tarkastelumme kytkeytyy sekä työtä ohjaaviin periaatteisiin ammatillisessa kuntoutuksessa (työnantajayhteistyö ja asiakkaan inklusion edistäminen) että näitä periaatteita mukaileviin toimintatapoihin. Hyödynnämme soveltaen sekä kyselyihin että kirjallisuuteen perustuvia havaintoja, kun pohdimme hyvään kuntoutuskäytäntöön keskeisesti liittyviä kysymyksiä ammatillisen kuntoutuksen ja erityisesti työpaikkajaksoja sisältävien palveluiden kontekstissa. Pohdintamme ei perustu systemaattiselle analyysille emmekä esitä varsinaisia suosituksia, vaan haluamme herättää aihetta koskevaa keskustelua ja edistää asian kehittämistä jatkossa. On myös tärkeää huomata, että ammatilliseen kuntoutukseen osallistuvan henkilön tarpeiden ja näkemysten huomioon ottaminen ja kuntoutujakeskeisyys hyvien käytäntöjen lähtökohtana on perustavanlaatuisesti olemassa, vaikka keskusteluun nostetaan myös työnantajayhteistyöhön ja työpaikkakontekstiin liittyvät kehittämismahdollisuudet.

Joillakin tässä raportissa esiin nostetuilla ammatillisen kuntoutuksen viitekehyksillä on merkitystä kuntoutukseen liittyvien toimintatapojen ajankohtaisen järjestämisen ja kehittämisen kannalta. Työpaikka-keskeiset, sekä työnantajan että asiakkaan tukemiseen keskittyvät lähestymistavat (ks. Frøyland ym.

2019a) ja kysyntäpainotteiset (*demand-side*) strategiat tarjoavat potentiaalisia perspektiivejä kehittämiseen. Yhdistetyissä, työpaikkakeskeisissä lähestymistavoissa huomio kiinnittyy sekä asiakkaalle tarjottavaan tukeen että työnantajiin. Asiakaslähtöinen ajattelutapa ja asiakkaiden henkilökohtaiset preferenssit ovat siten hyvin keskeisiä. Hyvien kuntoutuskäytäntöjen osalta esimerkiksi Paltamaa ja kumppanit (2011) toteavatkin, että kuntoutus perustuu osallistujan arkeen ja sekä hänen että hänen läheistensä tarpeisiin. Yhdistetyissä, työpaikkakeskeisissä ammatillisen kuntoutuksen lähestymistavoissa korostuu kuitenkin vahvan asiakaskohtaisen tuen ja asiakkaan tuntemuksen lisäksi työnantajayhteistyö ja työpaikkakonteksti ja näihin suhteisiin ja ympäristöihin liittyvät, inklusiota edistävät toimintatavat. Näihin lähestymistapoihin pohjautuvia toimintatapoja ja työotteita voitaisiin suomalaisen ammatillisen kuntoutuksen kentällä kehittää ja testata aiempaa määrätietoisemmin. Tällöin myös työnantajayhteistyöhön ja työnantajien tukemiseen voitaisiin suhtautua entistä selkeämmin osana ammatillisen kuntoutuksen vaikuttavuuden mekanismeja. Esimerkiksi inklusiota edistävän, asiakkaan preferenssejä mukailevan tuen tarjoaminen työnantajalle ja kuntoutuksen ammattilaisen konsultoiva työote saattaisivat olla jatkotutkimusta ja kehittämisenäkökulmia avaavia toimintatapoja.

Tuetun työllistymisen hyviksi koettuja käytäntöjä ja toimintatapoja on kuvailtu Suomessa jonkin verran. Esimerkiksi Pikkusaaren ja kumppaneiden (2016) esiin nostamissa näkökulmissa korostui mielenkiintoisesti lähtökohta, joka esiintyy myös ammatillisen kuntoutuksen viitekehyksiä kuvailevassa kirjallisuudessa: sekä palveluun osallistuvat että työnantajat voidaan nähdä palvelun osapuolina ja tukea voidaan tarjota kummallekin osapuolelle. Työhönvalmennuksen näkökulmasta on erityisen mielenkiintoista, miten toimivaa suhdetta työnantajiin voitaisiin rakentaa ja ylläpitää. Karhanpää (2016) näkee, että hyvän työnantajaverkoston luominen edistää työhönvalmentajan asiakkaiden työmahdollisuuksia. Nämä verkostot saattavat Karhanpään (2016) mukaan kuitenkin henkilökohtaistua, mikä voi edistää luottamuksellisten suhteiden syntyä mutta asettaa samalla henkilöstövaihdokset suhteen jatkumisen riskiksi. Sama ilmiö on tunnistettu myös kansainvälisessä kirjallisuudessa (ks. Buys ja Rennie 2001; Capella McDonnell ja Crudden 2015; Tamburo ym. 2019). Työnantajaverkoston luomisessa voidaan käyttää useita eri menetelmiä kuten vierailuja työpaikoille, erilaisia rekrytointitilaisuuksia sekä monenlaisten henkilökohtaisten kontaktien hyödyntämistä (Karhanpää 2016). Karhanpää (2016) pitää erityisesti työpaikoille jalkautumista hyvänä työhönvalmentajan työvälineenä.

Tämän hankkeen materiaalit osoittivat, että ammatilliseen kuntoutukseen liittyvien työpaikkajaksojen aikana on tärkeää kehittää ja ylläpitää työnantajayhteistyötä. Myös työpaikkajakson päätyminen ja seuranta ovat inklusion edistämisen kannalta keskeisiä vaiheita. Hyvien kuntoutuskäytäntöjen kehittämisessä onkin mahdollista ottaa huomioon, että työpaikkajaksoja sisältävässä ammatillisessa kuntoutuksessa on kyse myös fyysisiin työpaikkoihin, työn tekemisen olosuhteisiin ja työyhteisöihin kiinnittyvistä prosesseista. Hyvien käytäntöjen osalta olisi tärkeää selvittää, miten palvelujen laatu ja vaikuttavuus näissä prosesseissa muodostuu. Fyysisen työympäristön ja fyysisen inklusion lisäksi inklusion laatuun vaikuttavat myös sosiaalisen inklusion mahdollisuudet; kyse ei ole ainoastaan asiakkaan fyysisestä läsnäolosta työpaikalla. Laatuun sisältyy myös kokemuksellinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Inklusio ja osallistuminen mahdollistuvat juuri työnantajien ja asiakkaiden myönteisten kokemusten pohjalta (esim. Riches ja Green 2003).

Tässä hankkeessa hyödynnetyt materiaalit tarjosivat meille mahdollisuuden hahmotella työpaikoille sijoittuvan ammatillisen kuntoutuksen strategioiden ja toimintatapojen valikkoa. Tämä valikko esitetään liitteessä. Jaottelimme toimintatavat näkökulmasta, jossa painottuu ammatillisen kuntoutuksen prosessimainen luonne. Näemme toimintatapojen perustuvan strategisesti asiakkaan etuun – toimivan työnantajayhteistyön ja työnantajatyöskentelyn tulisi mahdollistaa sekä inklusiota työpaikoilla (vrt. esim. Wehman 2003) että palveluun osallistuvan työllistymistä (esim. Karhanpää 2016). Jaottelimme mikro- ja organisaatio-/järjestelmätasoiset toimintatavat seuraaviin palveluprosessia mukaileviin kategorioihin: ennakoivaan yhteistyöhön, työpaikkajakson aikaiseen yhteistyöhön sekä seurantaan ja yhteistyön jatkuvuuteen. Vaiheiden rajat ovat kuitenkin liukuvia. Valikko ei myöskään ole kattava lista, vaan esitetyt toimintatavat perustuvat tässä hankkeessa hyödynnettyyn, rajattuun materiaaliin. Valikkoa voi kuitenkin kehittää edelleen ja täydentää organisaatiokohtaisesti ja kollegiaalisesti, jotta hyödylliset strategiat ja toimintatavat voidaan ottaa tapauskohtaisesti käyttöön. Tämä mahdollistaisi myös työnantajayhteistyön strategioiden luonnostelun eri organisaatioille soveltuvilla tavoilla. Toimintatapojen ja työvälineiden pohtiminen voi myös tehdä työhönvalmentajien ja ammatillisen kuntoutuksen ohjaajien työtä näkyväksi ja tuoda esiin työn resursoinnin tarpeen. On myös huomattava, että työpaikkajaksoja sisältäviin ammatillisen kuntoutuksen palveluihin osallistuvien tuen tarve vaihtelee huomattavasti (ks. Haapakoski ym. 2020). Näin ollen myös työpaikkajakson aikaisen työnantajatyöskentelyn tarve on aina asiakas- ja tapauskohtaista. Osa asiakkaista tarvitsee huomattavaa tukea, ja osalle tuella ei ole samanlaista merkitystä tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Hyvien kuntoutuskäytäntöjen kehittäminen ammatillisessa kuntoutuksessa vaatii lisää kokemus- ja keiluperustaista työskentelyä ja tarkentamista. Lähtökohtia kehittämiseen voivat tarjota kysyntäpainotteisia ja tarjontapainotteisia strategioita yhdistelevät, työpaikkakeskeiset ammatillisen kuntoutuksen lähestymistavat (ks. luku 2.1). Näissä ymmärrystavoissa keskiössä on asiakas, mutta huomio kiinnitetään myös työpaikkakontekstiin ja työnantajien tukemiseen asiakkaan tavoitteita edistävällä tavalla. Hyviä käytäntöjä voidaan kehittää edelleen myös huomioiden sekä kuntoutuspalvelun prosessi ja sen vaiheet, että palvelujen perustavaa laatua olevat tavoitteet. Osatyökykyisten työelämään osallistumisen mahdollisuuksien edistäminen vaatii sekä politiikkatason että käytännön tason toimien pitkäjänteistä, tavoitteenmukaista yhteensovittamista.

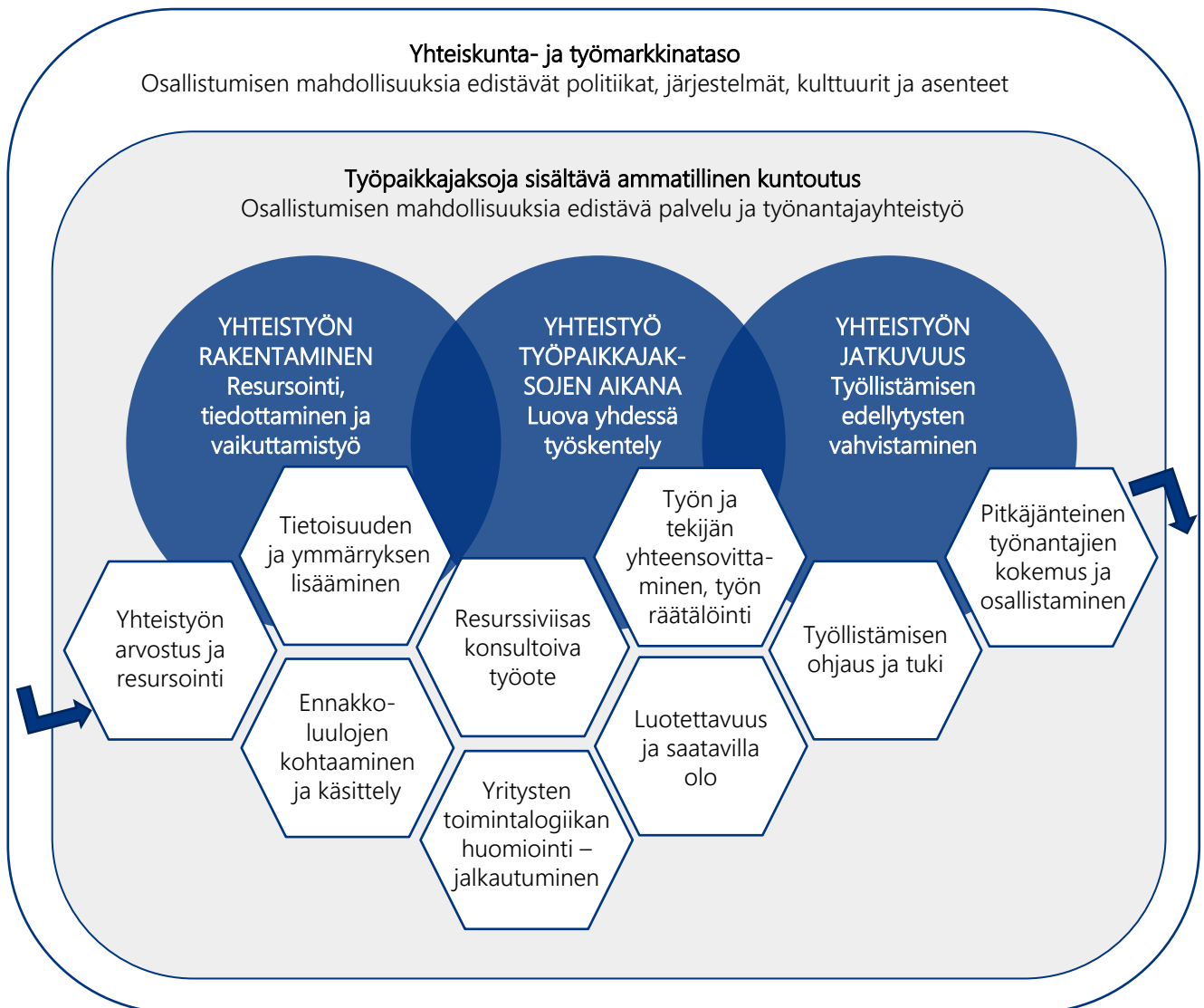
5.2 Inklusiota edistävän työnantajayhteistyön keskeisiä elementtejä

Saastamoinen (2016) on korostanut sitä, että työhönvalmentajien työssä on kyse prosessin johtamisesta, ja työhönvalmentajan eri roolien ja tehtävien tarkoituksena on asiakkaan prosessin edistäminen. Tämän hankkeen materiaalien valossa ammatillinen kuntoutus sisältää erityisesti asiakkaiden inklusion edistämiseen liittyviä prosesseja, jotka kytkeytyvät keskeisesti työnantajayhteistyön rakentamiseen ja työnantajien kanssa työskentelyyn. Nämä prosessit koskevat työnantajayhteistyön aloittamista, etenemistä ja seurantaakin niin asiakas- kuin järjestelmätasolla. Työn etsintä ja työpaikalle siirtyminen ovat olennaisia vaiheita työpaikkajaksoja sisältävissä palveluissa, mutta työpaikkajaksojen aikainen tuki ja työskentely työnantajien kanssa voidaan nähdä alkuun saatettujen prosessien jatkumisen turvaamisena. Tuki kohdistuu tällöin erityisesti työpaikkakontekstiin ja siihen kiinnittymisen tukemiseen sekä työnantajayhteistyön jatkumiseen, seurantaan ja asiakkaan työllistymisen tukemiseen palvelun jälkeen. Aiemman tutkimuksemme (Haapakoski ym. 2020) perusteella Kelan työllistymistä edistävään ammatilliseen kuntoutukseen osallistuneet kokivat erityisesti psykososiaalisen tuen tärkeänä. Itsetunnon tukeminen ennen työpaikkajaksoja, niitä aloitettaessa ja jaksojen aikana oli monille tärkeää ja merkityksellistä. Omaohjaajalla oli tärkeä rooli tämän tuen tarjoajana. Tunne siitä, että omaohjaaja on asiakkaan ”puolella”, oli monelle palveluun osallistujalle erittäin merkityksellinen. (Haapakoski ym. 2020.)

Toisaalta itsetunnon vahvistuminen on työpaikoille sijoittuvissa palveluissa kytköksissä aina myös henkilön toiminta- ja työympäristöön. Näin ollen työnantajien kanssa työskentelyyn liittyvät toimintatavat kuten tiedon välittäminen ja ennakkokäsitysten käsittely vaikuttavat asiakkaan inklusioon työpaikalla ja

tätä kautta myös työllistymisen edellytysten vahvistumiseen. Harkitulla viestinnällä ja ennakoivalla yhteistyöllä voidaan mahdollisesti osallistaa palveluihin myös uusia työnantajia ja työn räätälöinti voi avata uudenlaisia työnkuvia. Voidaankin ajatella, että yhtäaikainen palveluihin osallistuvan psykososiaalinen tukeminen, muu kuten osaamisen tukeminen ja työnantajan tukeminen voivat kokonaisuutena edistää sekä työelämään osallistumisen mahdollisuuksia että inklusiota palvelun aikana työpaikoilla. Palveluihin osallistuville tarjottava psykososiaalinen tuki ja työnantajien tukeminen eivät siten ole vastakkaisia tapoja lähestyä ammatillista kuntoutusta ja työhönvalmennuspalveluita. Molemmat voidaan nähdä samaan osallistumisen mahdollisuuksia edistävään strategiaan sisältyvinä ja toisiaan tarpeenmukaisesti täydentävinä toimintatapoina.

Kuviossa 7 (s. 71) tiivistämme kirjallisuudessa ja kyselyissä esiin nousseita, inklusiota edistävän työnantajayhteistyön keskeisiä elementtejä. Olennaista on se, miten palveluiden järjestämisen tavat, palveluiden resursointi ja kuntoutuksen ammattilaisten tukeminen mahdollistavat erilaisten toimintatapojen joustavan ja tasapainoisen hyödyntämisen. Työnantajayhteistyön mahdollisuudet ovat kytköksissä moiniin järjestelmätason kysymyksiin ja yhteiskunnan rakenteisiin, kuten tukijärjestelmien toimivuuteen ja palveluohjauksen onnistumiseen.

Kuvio 7. Inklusiota edistävän työnantajayhteistyön elementtejä ammatillisessa kuntoutuksessa.

5.3 Ammatillisen kuntoutuksen ydintavoitteet kehittämisen perustana

Tässä raportissa olemme esittäneet Työelämä kuntoutuksen osapuolena -hankkeessa esiin nousseita näkökulmia, joita voidaan kehittämistyössä jalostaa eteenpäin. Tämä kehittämistyö vaatii kuitenkin myös seuranta, sillä kaikki toimintatavat ja strategiat eivät välttämättä toimi kaikissa ympäristöissä ja tilanteissa. Nostamme lopuksi vielä esiin erään ammatillisen kuntoutuksen kehittämistä ohjaavan seikan: palvelujen merkityksen ja perustan, johon kannattaisi ajoittain palata. Olisi tärkeää pysähtyä tietyin väliajoin kysymään, palvelevatko kehitetyt toimintamallit ja -tavat edelleen toiminnan ydintavoitteita parhaalla mahdollisella tavalla.

Tämän raportin pohjana hyödynnetty materiaali osoitti, että työnantajien kanssa työskentely ja työnantajayhteistyö nähdään sekä kirjallisuudessa että ammatillisen kuntoutuksen kentällä tärkeänä osana työllistymistä edistävien palvelujen vaikuttavuutta. Työnantajayhteistyön merkitykseen suomalaisessa työhönvalmennustoiminnassa ja sen kehittämisessä on kiinnitetty huomiota jo aiemmissa selvityksissä (ks. Härkäpää ym. 2013). On olennaista, että ammatillisessa kuntoutuksessa kehitetään sekä kuntoutusjärjestelmän, kuntoutusta tuottavien organisaatioiden että ammattilaisten arkityön tasolla sellaisia näkökulmia ja toimintatapoja, jotka edistävät pitkäjänteisesti palveluiden ydintavoitteita kuten inklusiota työelämässä ja työpaikoilla. Keskeistä on se, että kaikilla halukkailla – työkykyyn liittyvistä reunaehdoista riippumatta – on tasavertainen mahdollisuus osallistua työelämäänsä itselleen sopivalla tavalla.

Tässä raportissa esitellyissä, sekä asiakkaalle että työnantajalle tarjottavaa tukea painottavissa, työpaikkakeskeisissä ammatillisen kuntoutuksen lähestymistavoissa korostetaan niin ikään työelämään osallistumisen mahdollisuuksia: tavoitteena on inklusio, integraatio ja osallisuus. Viitekehykset ja näkökulmat suodattunevat suomalaisen ammatillisen kuntoutuksen kontekstissa myös kuntoutuskäsitteiden läpi. Käsitteellinen käänös ”kuntoutuksesta” ”kuntoutumiseen” kuvastaa hyvin sitä, miten palvelujen järjestäminen ja kehittäminen käsitteineen liikkuu sekä järjestelmän että henkilökohtaisten kuntoutumisen prosessien tasolla ja näiden tasojen välillä. Työelämäintegraatiota ja inklusiota edistäviin ammatillisen kuntoutuksen palveluihin liittyy myös kysymys siitä, voivatko vakiintuneet kuntoutuskäsitteet toimia palveluiden ydintavoitteen eli asiakkaiden työelämään osallistumisen hidasteina. Esimerkiksi kaikki Kelan työllistymistä edistävään ammatilliseen kuntoutukseen osallistuvat eivät identifioitu ”kuntoutujiksi” ja osa kokee ”kuntoutujan” position rajoittavaksi. Myös työnantajilla saattaa olla tietynlaisia ennako-oletuksia ”kuntoutujasta” ja työhönvalmennuksesta ”kuntoutuksena” (ks. Haapakoski ym. 2020.) Ammatilliseen kuntoutukseen liittyvää kielenkäyttöä voitaisiin tietoisesti ja harkitusti uudistaa, jotta kuntoutukseen osallistuville tarjoutuisi käsitteellisesti tasavertainen asema muiden työntekijöiden kanssa. Sen lisäksi, että termit ”kuntoutuja” ja ”kuntoutus” voivat herättää mahdollisuuksia rajaavia ennakoasenteita työpaikoilla, voivat ne toimia myös asiakasta suojaavana puskurina (vrt. Haapakoski ym. 2020). Näin ollen uusien käsitteiden luominen työelämän välitiloihin ei ole yksinkertaista, vaikka se olisi toiminnan kehittämisen kannalta tarpeellista.

Tässä hankkeessa tehtyjen havaintojen perusteella kuntoutuspalveluihin ja palvelujen asiakkaisiin voi liittyä työelämässä ja työpaikoilla selkeää asenteellisuutta. Ymmärryksen ja asenteisiin liittyvät tekijät

voivat vaikeuttaa inklusiota. Työnantajien tiedon tarve ja vaikuttamistyön merkitys on jo monessa yhteydessä tunnistettu. Tästä olisi hyödyllistä siirtyä askel eteenpäin ja tarkentaa siihen, *millaisella* ja minkä tahojen toteuttamalla viestinnällä voitaisiin lisätä työnantajien tietoisuutta, kiinnostusta ja edistää positiivista asennoitumista ammatilliseen kuntoutukseen ja osatyökykyisten työllistämiseen. Makrotasolla asenteisiin vaikuttaminen ja tähän liittyvä kehittäminen on pitkäjänteistä työtä, joka voi tarkoittaa esimerkiksi työvoiman monimuotoisuutta painottavien toimintapolitiikkojen (*divercity policy*) esiin tuomista ja luomista (esim. Unger 2007; Post ym. 2010). Myös tiedottaminen jo olemassa olevasta, syrjinnän kielteisestä politiikasta ja lainsäädännöstä sekä tähän liittyvä vaikuttamistyö voisi olla mahdollista. Tämän vaikuttamistyön toimeenpano ja sen keinojen kehittäminen vaatisi kuitenkin huolellista seuranta.

Tässä hankkeessa ja raportissa keskityttiin palvelujen järjestämisen ja toteuttamisen tasoon sekä työnantajayhteistyöhön erityisesti palvelujen arjessa, mikrotasolla. Poliittikkatasolla inklusiota edistävän ammatillisen kuntoutuksen ja työnantajayhteistyön kehittäminen tarkoittaa myös työmarkkinoiden laadun kehittämistä, tukisysteemien toimivuuden varmistamista sekä erilaisten katkosten tunnistamista ja paikkaamista. Työmarkkinoiden toimintaan voidaan vaikuttaa esimerkiksi kehittämällä palvelujärjestelmää, lisäämällä työvoiman kysyntää ja työmarkkinoiden sääntelyllä (THL 2020). Ihmisten työelämään pääsyä ja työssä pysymistä voidaan puolestaan tukea esimerkiksi lisäämällä koulutusta ja taloudellista hyvinvointia, luomalla monimuotoisia työmarkkinoita, edistämällä työllistymistä sekä huolehtimalla ihmisten työ- ja toimintakyvystä (THL 2019). Kuntoutuksen kyky edistää inklusiota onkin kytköksissä erilaisiin yhteiskunnallisiin strategioihin ja työmarkkinatason kysymyksiin, jotka on huomioitava palveluita kehitettäessä. Järvikoski (2013, 76) toteaa, että kuntoutus on tuloksellista nimenomaan sellaisessa yhteiskunnassa, jossa jokaisella yhteiskunnan jäsenellä on oikeus ja mahdollisuus osallistua sen toimintaan, myös työelämään. Näin ollen inklusion onnistuminen ei ole riippuvaista ainoastaan yksittäisistä toimenpiteistä tai palveluista, vaan myös laajemmista sitä mahdollistavista tai estävistä rakenteista. Asplundin ja Koistisen (2014, 28) mukaan suomalaista työvoimapolitiittista arviointitutkimusta on kuitenkin leimannut keskittyminen yksittäisiin toimenpiteisiin. Toimenpiteet ovat näin tulleet irrotetuksi ympäristöstään kuten siitä, miten työvoiman kysyntä ja työmarkkinoiden rakenteen ja toiminnan kehitys vaikuttavat esimerkiksi osatyökykyisten työllistämiseen (Asplund ja Koistinen 2014, 28). Tämän ympäristön huomiointi on tutkimuksellinen haaste, mutta haasteen vastaanottaminen laajentaisi työllistymistä edistäviin palveluihin liittyvää tietoperustaa ja tuottaisi monitahoisempaa ymmärrystä myös palveluiden toimivuudesta.

Tätä raporttia viimeistellään tilanteessa, jossa työmarkkinat ovat varsin epävakaalla pohjalla. Vuoden 2020 globaalilla pandemialla on ollut huomattavia paikallisia seurauksia työelämään, osatyökykyisten mahdollisuuksiin, palveluihin ja ammatilliseen kuntoutukseen. Pandemian pidempiaikaiset seuraukset ovat kuitenkin vielä suurelta osin tuntemattomia. *Tie työelämään* -verkkopalvelun blogissa Alatorvinen toteaa, että on esimerkiksi epäselvää, kuinka moni Kelan ammatillisen kuntoutuksen palveluja järjestävistä tahoista pystyy jatkamaan tilanteen normalisoiduttua (Osatyökykyiset tarvitsevat räätälöityä ... 2020). Tilanne saattaa jatkossa synnyttää uudenlaisia ammatillisen kuntoutuksen ja työnantajayhteistyön haasteita ja näitä haasteita koskevaa tiedontarvetta erityisesti yksityisen sektorin työnantajien kohdalla. Kela on aikaisempina vuosina panostanut ammatillisen kuntoutuksen palvelujen kehittämiseen siten, että niiden avulla voitaisiin vastata ajankohtaisiin haasteisiin. Tämä kehittämistyö jatkuu varmasti intensiivisenä myös tulevaisuudessa.

Työmarkkinat ovat ylipäätään muuttuneet ja yhtenäiset palkkatyöurat eivät ole itsestäänselvyys. Työelämään liittyvät muutostarinat edustavat nykyään varsin tavallista tarinaa (vrt. Järvensivu 2014). Ammatillisen kuntoutuksen kehittämisen näkökulmasta onkin mielenkiintoista, miten ja millaisin vastuin työkyvyn ylläpitämiseen liittyvistä prosesseista huolehditaan katkoksellisissa elämäntilanteissa ja katkoksilla työmarkkinoilla. Kelan työllistymistä edistävän ammatillisen kuntoutuksen asiakkaat kokevat palvelulla olleen monenlaisia myönteisiä vaikutuksia. He ovat esimerkiksi saaneet työnhakuun ja työn tekemiseen liittyvää kokemusta ja rohkeutta, joista on ollut hyötyä myös myöhemmin (ks. Haapakoski ym. 2020.) Olennaista onkin, mitä tapahtuu erilaisten työllistymistä edistävien palvelujen jälkeen ja esimerkiksi työpaikkaa vaihdettaessa. Monet asiakkaat etsivät uutta työtä ja sopeutuvat uusiin työolosuhteisiin palvelujen jälkeen – todennäköisesti useampaan kertaan. Alentuneen työkyvyn ja kokonaistilanteen vuoksi töitä saatetaan joutua räätälöimään moneen kertaan uusissa olosuhteissa, jotta työelämään osallistuminen olisi edelleen mahdollista. Näin ollen ammatillisen kuntoutuksen asiakkailla saattaa olla pitkäkestoinen tarve työnhaun tukeen, työn räätälöintiin ja mukauttamiseen sekä työjärjestelyjen työpaikkakohtaisten mahdollisuuksien identifiointiin.

Ammatilliseen kuntoutukseen osallistumisen jälkeen henkilö saattaa kuulua ensisijaisesti työvoimahalinnon ja terveydenhuollon palveluiden piiriin. Onkin tarpeen kysyä, riittävätkö näiden tahojen resurssit osatyökykyisten inklusion edistämiseen erilaisissa katkoksissa ja monitahoisissa henkilökohtaisissa tilanteissa. Ammatillisen kuntoutuksen asiakkaat voivat palveluiden jälkeen ”tipahtaa” erilaisten vastuuta-

hojen väliin siten, että työelämään osallistumiseen ja työkyvyn ylläpitoon liittyvä tuen tarve jää tunnistamatta (Åkerblad ja Haapakoski 2020b). Työelämään pääsyä ja työssä pysymistä tukeekin se, että ihmisten taloudellisesta hyvinvoinnista ja toimintakyvystä huolehditaan myös esimerkiksi työttömyyden aikana (ks. THL 2019). Kelan ammatillisen kuntoutuksen asiakkaiden työelämäsidos on erilainen kuin esimerkiksi työeläkekuntoutuksessa. Työeläkekuntoutuksen asiakkaat ovat olleet vakiintuneesti työelämässä, ja heillä on tietty määrä työansioita kuntoutusta edeltäviltä vuosilta. Kelan ammatillisen kuntoutuksen asiakkailla ei ole ollut kuntoutusta edeltävinä vuosina pitkäaikaisia palkkatuloja, työnantajasuhteita tai mahdollisuutta työterveyshuollon palveluihin. Näissä tilanteissa yhteistyötä mahdollisen työnantajan, terveydenhuollon ja myöhemmin myös työterveyshuollon ja asiakkaan välillä täytyy usein lähteä rakentamaan alusta alkaen.

Kelan ammatillisen kuntoutuksen asiakaskunta on tärkeä osa työvoimaa ja ryhmä, johon olisi inklusion näkökulmasta tarpeellista panostaa. Kelan kuntoutuksen asiakkaiden asema on erilainen kuin työssäkäyvillä, joilla on mahdollisuus työterveyshuollon ja työnantajien kanssa tehtävään kuntoutusyhteistyöhön. Näin ollen Kelan ammatillisen kuntoutuksen asiakkaiden tilanteen edistäminen edellyttää organisaatioiden ja järjestelmien välistä yhteistä tahtotilaa inklusiivisten työmarkkinoiden kehittämiseksi ja työelämän marginaalissa olevien ryhmien mahdollisuuksien lisäämiseksi.

Lähteet

- Aarola N, Halttunen P, Latostenmaa K, Myllymaa T, Sallinen M, toim. [Työvoimaa kuntoutujista. Työnantajan palveluohjaus](#). Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu, 2012. Viitattu 16.9.2020.
- Alakauhaluoma M, Kesä M, Lehikoinen T, Pitkänen S, Ylikojola P. [Osatyökykyisistä osaavaa työvoimaa. Osatyökykyisten työvoiman kysyntää ja sen kehittämistä koskeva tutkimus](#). Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 42, 2017. Viitattu 16.9.2020.
- Anderson P. The rehabilitation and employer partnership. *Walking the walk. Journal of Vocational Rehabilitation* 2001; 16 (2): 105–109.
- Arola A-M, Härkäpää K, Järvikoski A, toim. [Työtä tavoittelemassa. Ammatillisen kuntoutuksen projekti tarkastelun kohteena](#). Rovaniemi: Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta, 2013. Viitattu 17.9.2020.
- Asplund R, Koistinen P. [Onko työmarkkinoilla tilaa kaikille? Katsaus erityisryhmiin kohdistetun politiikan tuloksiin ja haasteisiin \(pdf\)](#). Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ- ja yrittäjyys 22, 2014. Viitattu 16.9.2020.
- Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 2006; 3 (2): 77–101.
- Burns T, Catty J. IPS in Europe. *The EQOLISE trial. Psychiatric Rehabilitation Journal* 2008; 31 (4): 313–317.

- Buyts N, Rennie J. Developing relationships between vocational rehabilitation agencies and employers. *Rehabilitation Counseling Bulletin* 2001; 44 (2): 95–103.
- Callahan M. [Supported employment/Customized employment matrix. The distinction between demand employment and a customized relationship \(pdf\)](#). Gautier, MS: Marc Gold & Associates, 2009. Viitattu 17.9.2020.
- Capella McDonnall M, Crudden A. Building relationships with businesses. Recommendations from employers concerning persons who are blind/visually impaired. *Journal of Rehabilitation* 2015; 81 (3): 43–50.
- Carlson L, Smith G, Mariscal ES ym. The comparative effectiveness of a model of job development versus treatment as usual. *Best Practices in Mental Health* 2018; 14 (2): 21–31.
- Castleberry A, Nolen A. Thematic analysis of qualitative research data. Is it as easy as it sounds? *Currents in Pharmacy Teaching and Learning* 2018; 10 (6): 807–815.
- Corbière M, Brouwers E, Lanctôt N, van Weeghel J. Employment specialist competencies for supported employment programs. *Journal of Occupational Rehabilitation* 2013; 24 (3): 484–497.
- Corbière M, Villotti P, Lecomte T, Bond GR, Lesage A, Goldner EM. Work accommodations and natural supports for maintaining employment. *Psychiatric Rehabilitation Journal* 2014; 37 (2): 90–98.
- Delman J, Kovich L, Burke S, Martone K. The promise of demand side employer-based strategies to increase employment rates for people living with serious mental illnesses. *Psychiatric Rehabilitation Journal* 2017; 40 (2): 179–182.
- Drake RE, Bond GR, Becker DR. *IPS supported employment. An evidence-based approach to supported employment*. Oxford: Oxford University Press, 2012.
- Entwistle V, Watt S. Treating patients as persons. A capabilities approach to support delivery of person-centered care. *The American Journal of Bioethics* 2013; 13 (8): 29–39.
- Fillary R, Pernice R. Social inclusion in workplaces where people with intellectual disabilities are employed. Implications for supported employment professionals. *International Journal of Rehabilitation Research* 2006; 29 (1): 31–36.
- Frøyland K, Andreassen T, Innvær S. Contrasting supply-side, demand-side and combined approaches to labour market integration. *Journal of Social Policy* 2019a; 48 (2): 311–328.
- Frøyland K, Schafft A, Spjelkavik Ø. Tackling increasing marginalization. Can support-side approaches contribute to work inclusion. *Julkaisussa: Hvid H, Falkum E, toim. Work and wellbeing in the Nordic countries. Critical perspectives on the world's best working lives*. London: Taylor & Francis, 2019b: 194–215.
- Grant M, Booth A. A typology of reviews. An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal* 2009; 26 (2): 91–108.
- Griffin G, Hammis D, Geary T, Sullivan M. Customized employment. Where we are; where we're headed. *Journal of Vocational Rehabilitation* 2008; 28 (3): 135–139.
- Griffin C. [Job carving. A guide for job developers and employment specialists \(pdf\)](#). Irvine, CA: Easterseals Southern California, päivämätön. Viitattu 21.9.2020.
- Gustafsson J, Peralta J, Danermark B. The employer's perspective on supported employment for people with disabilities. Successful approaches of supported employment organizations. *Journal of Vocational Rehabilitation* 2013; 38 (2): 99–111.
- Gustafsson J, Peralta J, Danermark B. The employer's perspective. Employment of people with disabilities in wage subsidized employments. *Scandinavian Journal of Disability Research* 2014; 16 (3): 249–266.

- Gustafsson J, Peralta J, Danermark B. Supported employment and social inclusion. Experiences of workers with disabilities in wage subsidized employment in Sweden. *Scandinavian Journal of Disability Research* 2018; 20 (1): 26–36.
- Haapakoski K, Åkerblad L, Tolvanen A, Mäntysaari M. [Kelan työllistymistä edistävä ammatillinen kuntoutus. Palvelun toimivuuden edellytykset](#). Helsinki: Kela, Sosiaali- ja terveysturvan raportteja 22, 2020. Viitattu 16.9.2020.
- Hagen B, Härkäpää K, Spjelkavik Ø. Supported employment i Norden. Oslo: Work Research Institute, AFI-rapport 3, 2011.
- Hagner D, Dague B, Phillips K. Including employees with disabilities in workplace cultures. Strategies and barriers. *Rehabilitation Counseling Bulletin* 2014; 58 (4): 195–202.
- Harkko J, Lehto S, Pitkänen S, Ala-Kauhaluoma M. [Selvitys sijoita ja valmenna-mallin \(IPS-mallin\) tuloksista ja toimeenpanosta \(pdf\)](#). Helsinki: Kuntoutussäätiö, Kuntoutussäätiön työselosteita 55, 2018. Viitattu 16.9.2020.
- Harris C, Switzer E, Gower WS. The diversity partner project. Multi-systemic knowledge translation and business engagement strategies to improve employment of people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation* 2017; 46 (3): 273–285.
- Henry AD, Petkauskos K, Stanislawzyk J, Vogt J. Employer-recommended strategies to increase opportunities for people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation* 2014; 41 (3): 237–248.
- Holland B. Both sides now. Toward the dual customer approach under the workforce Innovation and opportunity act in the United States. *Local Economy* 2016; 31 (3): 424–441.
- Härkäpää K. Tuetun työllistymisen periaatteet ja tuloksellisuus. Julkaisussa: Härkäpää K, Peltola U, toim. Maahanmuuttajien työllistymisen tukeminen ja kuntoutusluotsaus. Helsinki: Kuntoutussäätiö, Kuntoutussäätiön työselosteita 29, 2005: 30–50.
- Härkäpää K, Harkko J, Lehikoinen T. [Työhönvalmennus ja sen kehittämistarpeet](#). Helsinki: Kela, Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 128, 2013. Viitattu 16.9.2020.
- Järvensivu A. Tarinoita suomalaisesta työelämästä. Helsinki: Työterveyslaitos, 2014.
- Järvikoski A. [Monimuotoinen kuntoutus ja sen käsitteet](#). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 43, 2013. Viitattu 16.9.2020.
- Karhanpää R. Työnantajaverkoston luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Julkaisussa: Pikkusaari S, Ora P, Sundqvist A ym., toim. Tuettu työllistyminen käytännössä. Turenki: Kiipulan ammattiopisto, 2016: 35–39.
- Karhu J. Vajaakuntoisten henkilöiden työllistäminen ja tuetun työllistymisen merkitys työnantajien näkökulmasta. Julkaisussa: Arola AM, Härkäpää K, Järvikoski A, toim. [Työtä tavoittelemassa. Ammatillisen kuntoutuksen projekti tarkastelun kohteena](#). Rovaniemi: Lapin yliopisto, 2013: 111–129. Viitattu 16.6.2020.
- Kaye S, Jans L, Jones E. Why don't employers hire and retain workers with disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation* 2011; 21 (4): 526–536.
- Kela. [Kelan avo- ja laitospuotoisen kuntoutuksen standardi. Työllistymistä edistävä ammatillinen kuntoutus \(pdf\)](#). Voimassa 1.1.2017 alkaen, päivitetty 2019. Helsinki: Kela, 2019a. Viitattu 16.9.2020.
- Kela. [Kelan kuntoutuksen palvelukuvaus. Yleinen osa \(pdf\)](#). Voimassa 1.1.2019 alkaen. Helsinki: Kela, 2019b. Viitattu 16.9.2020.
- Kukkonen T. [Vastuun uusjako. Vajaakuntoisten työkyky ja työllistyminen yritysten näkökulmasta](#). Joensuu: Joensuun yliopisto, Yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja 102, 2009. Viitattu 16.9.2020.

- Kukla M, McGuire A, Strasburger A, Belanger E, Bakken S. Helping veterans achieve work. A veterans health administration nationwide survey examining effective job development practices in the community. *Psychiatric Rehabilitation Journal* 2018; 41 (2): 103–108.
- L 1325/2014. Yhdenvertaisuuslaki.
- Latostenmaa K, Aarola N. Employer counseling. A new way to improve the employment of rehabilitees. Julkaisussa: Idström A, Stenroos M, Uimonen M, toim. Decent work. Promising practices in the employment of people with disabilities from Sweden, Denmark, Estonia, and Finland. Helsinki: ASPA Publications 1, 2013: 113–120.
- Laukkala T, Hintikka J, Kiviniemi P ym. [Sovellusohje aikuisten mielenterveyden häiriöiden kuntoutukseen. Hyvät kuntoutuskäytännöt vaativan lääkinällisen kuntoutuksen yhteydessä \(pdf\)](#). Helsinki: Kuntoutussäätiö, Kuntoutussäätiön työselosteita 52, 2017. Viitattu 16.9.2020.
- Leemann L, Kuusio H, Härmäläinen R-M. [Sosiaalinen osallisuus \(pdf\)](#). Sosiaalisen osallisuuden edistämisen koordinaatiohanke (Sokra). Helsinki: Terveystien ja hyvinvoinnin laitos, 2015. Viitattu 16.9.2020.
- Leplege A, Gzil F, Cammelli M, Lefece C, Pachoud B, Ville I. Person-centredness. Conceptual and historical perspectives. *Disability and Rehabilitation* 2007; 29 (20–21): 1555–1565.
- Luecking R. Emerging employer views of people with disabilities and the future of job development. *Journal of Vocational Rehabilitation* 2008; 29 (1): 3–13.
- Mayer M, Eskelinen J, Laasonen V ym. Työkokeilu TE-toimiston palveluna. Asiakkaiden, työkokeilupaikkojen ja TE-toimiston asiantuntijoiden kokemuksia työkokeilusta. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 16, 2019.
- Mikkola I. Mielenterveyskuntoutuja työnantajan kannalta. Julkaisussa: Aarola N, Halttunen P, Latostenmaa K, Myllymaa T, Sallinen M, toim. Työvoimaa kuntoutujista – Työnantajan palveluohjaus. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu, 2012: 15–20.
- Moore D, Haines K, Bradshaw H, Porter A, Smith J, Foley S. Development of the progressive employment dual customer model for vocational rehabilitation. *Journal of Vocational Rehabilitation* 2018; 49 (2): 149–160.
- Nupponen M. Mitä työnantaja odottaa. Työnantaja on asiakas. Julkaisussa: Pikkusaari S, Ora P, Sundqvist A ym., toim. Tuettu työllistyminen käytännössä. Turenki: Kiipulan ammattiopisto, 2016: 27–33.
- [Osatyökykyiset tarvitsevat räätälöityä, yksilöllistä tukea](#). Helsinki: Kuntoutussäätiö, Tie työelämään -verkkopalvelu, 2020. Viitattu 2.9.2020.
- Owens-Johnson L, Hanley-Maxwell C. Employer views on job development strategies for marketing supported employment. *Journal of Vocational Rehabilitation* 1999; 12 (2): 113–123.
- Paltamaa J, Karhula M, Suomela-Markkanen T, Autti-Rämö I. [Hyvän kuntoutuskäytännön perusta. Käytännön ja tutkimustiedon analyysistä suosituksiin vaikeavammaisten kuntoutuksen kehittämishankkeessa](#). Helsinki: Kela, 2011. Viitattu 16.9.2020.
- Pierrefeu I, Corbiere M, Pachoud B. Vocational counselors in France. Comparison to competencies of employment specialists working in Canadian IPS programs. *Community Mental Health Journal* 2017; 53 (7): 871–877.
- Pikkusaari S. Tuettu työllistyminen. Mitä SE tarkoittaa? Julkaisussa: Pikkusaari S, Ora P, Sundqvist A ym., toim. Tuettu työllistyminen käytännössä. Turenki: Kiipulan ammattiopisto, 2016: 7–14.
- Pikkusaari S, Ora P, Sundqvist A ym., toim. Tuettu työllistyminen käytännössä. Turenki: Kiipulan ammattiopisto, 2016.

- Pirttimaa R. [Tuettu työllistymisen alkuvaiheet ja kehittyminen Suomessa](#). Helsinki: Helsingin yliopisto, 2003. Viitattu 9.8.2019.
- Post M, Campbell C, Heinz T, Kotsonas L, Montgomery J, Storey K. Collaboration between supported employment and human resource services. Strategies for success. Research and Practice for Persons with Severe Disabilities 2010; 35 (1–2): 24–30.
- Publications Office of the EU. [Supported employment for people with disabilities in the EU and EFTA-EEA. Good practices and recommendations in support of a flexicurity approach](#). Luxembourg: European Commission, 2012. Viitattu 16.9.2020.
- Raivio H, Appelqvist-Schmidlechner K. [IPS – Sijoita ja valmenna! -toimintamallin soveltamisen mahdollisuudet Suomessa](#). Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos, Työpaperi 23, 2019. Viitattu 16.9.2020.
- Raivio H, Appelqvist-Schmidlechner K. [IPS – Sijoita ja valmenna! -kehittämishanke. Ohjelma](#). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 12, 2020. Viitattu 16.9.2020.
- Riches V, Green V. Social integration in the workplace for people with disabilities. An Australian perspective. Journal of Vocational Rehabilitation 2003; 19 (3): 127–142.
- Rogan P, Banks B, Howard M. Workplace supports in practice. As little as possible, as much as necessary. Focus on Autism and Other Developmental Disabilities 2000; 15 (1): 2–11.
- Saastamoinen S. Työhönvalmentaja – prosessin johtaja? Julkaisussa: Pikkusaari S, Ora P, Sundqvist A ym., toim. Tuettu työllistyminen käytännössä. Turenki: Kiipulan ammattiopisto, 2016: 65–70.
- Saloviita T, Pirttimaa R. The arrival of supported employment in Finland. International Journal of Rehabilitation Research 2000; 23 (1): 145–147.
- Saloviita T, Pirttimaa R. Surveying supported employment in Finland. A follow-up. Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities 2007; 4 (4): 229–234.
- Sandys J. "It does my heart good". How employers perceive supported employees: Julkaisussa: Flynn R, Lemay R, toim. A quarter-century of normalization and social role valorization. Evolution and impact. Ottawa: University of Ottawa Press, 1999: 305–316.
- Scopetta A, Davern E, Geyer L. [Job carving and job crafting a review of practice](#). Luxembourg: Publications Office of the EU, 2019. Viitattu 16.9.2020.
- Sihvo S, Isola A-M, Kivipelto M, Linnanmäki E, Lyytikäinen M, Sainio S. [Asiakkaiden osallistumisen toimintamalli. Loppuraportti](#). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 16, 2018. Viitattu 20.9.2020.
- Simmons T, Flexer R. Business and rehabilitation factors in the development of supported employment programs for adults with developmental disabilities. Journal of Rehabilitation 1992; 58 (1): 35.
- Simonsen M, Fabian ES, Buchanan L, Luecking, R. [Strategies used by employment service providers in the job development process. Are they consistent with what employers want? \(pdf\)](#). DiscoverAbility Project, 2011. Viitattu 16.9.2020.
- Spjelkavik Ø. Supported employment in Norway and in the other Nordic countries. Journal of Vocational Rehabilitation 2012; 37 (3): 163–172.
- Strindlund L, Abrandt-Dahlgren M, Ståhl C. Employers' views on disability, employability, and labor market inclusion. A Phenomenographic Study, Disability and Rehabilitation 2019; 41 (24): 2910–2917.
- Swanson S, Becker D, Bond G. Job development guidelines in supported employment. Psychiatric Rehabilitation Journal 2013; 36 (2): 122–123.

- Tamburo J, Switzer E, Gower WS. Lessons from the diversity partners project. Using knowledge translation to strengthen business engagement strategies and improve employment outcomes for job seekers with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation* 2019; 50 (3): 291–299.
- THL. [Osallisuus](#). Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2019. Viitattu 18.9.2020.
- THL. [Työelämäosallisuus](#). Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2020. Viitattu 18.9.2020.
- Torraco R. Writing integrative literature reviews. Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review* 2016; 15 (4): 404–428.
- Trach J, Mayhall C. Analysis of the types of natural supports utilized during job placement and development. *Journal of Rehabilitation* 1997; 37 (2): 43–48.
- Unger DD. Workplace supports. A view from employers who have hired supported employees. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities* 1999; 14 (3): 167–179.
- Unger DD. Employers' attitudes toward persons with disabilities in the workforce. Myths or realities? *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities* 2002; 17 (1): 2–10.
- Unger DD. Addressing employer personnel needs and improving employment training, job placement and retention for individuals with disabilities through public-private partnerships. *Journal of Vocational Rehabilitation* 2007; 26 (1): 39–48.
- Vainionpää A, Ahoniemi E, Koskinen E ym. [Selkäydinvammaisen hyvä kuntoutuskäytäntö](#). Helsinki: Kela, Työpapereita 112, 2017. Viitattu 18.9.2020.
- Wehman P. Workplace inclusion. Persons with disabilities and coworkers working together. *Journal of Vocational Rehabilitation* 2003; 18 (2): 131–141.
- Weston J. Supported employment and people with complex needs a review of research literature and ongoing research. *Journal of Social Work* 2002; 2 (1): 83–104.
- Wistow R, Schneider J. Users' views on supported employment and social inclusion. A qualitative study of 30 people in work. *British Journal of Learning Disabilities* 2003; 31 (4): 166–173.
- Vuorento M, Terävä K. [Osatyökykyisen työssä jatkamisen ja työllistymisen tukeminen. Kirjallisuuskatsaus ja haastattelututkimus \(pdf\)](#). Helsinki: Kuntoutussäätiö, Kuntoutussäätiön työselosteita 48, 2014. Viitattu 16.9.2020.
- Åkerblad L, Haapakoski K. Työnantajayhteistyö ammatillisessa kuntoutuksessa ja tuetussa työllistymisessä. *Integroiva kirjallisuuskatsaus. Kuntoutus 2020a*; 43 (3): 20–33.
- Åkerblad L, Haapakoski K. Hauras jaettu toimijuus ammatillisessa kuntoutuksessa. *Janus 2020b*; 28 (3): 220–236.
- Åkerblad L, Seppänen-Järvelä R, Haapakoski K. [Integrative strategies in mixed methods research](#). *Journal of Mixed Methods Research* 2020; September.

Liite. Toimintatapoja työnantajayhteistyössä

