



**YRITYSTEN  
YHTEISKUNNALLINEN  
VASTUU  
VAJAAKUNTOISTEN  
REKRYTOINNISSA**

**Kuntoutuspäivät 18.3.2010**

**Tuula Kukkonen**

# TYÖNANTAJANÄKÖKULMA VAJAAKUNTOISTEN REKRYTOINTIIN

- **Työnantajien näkemykset vajaakuntoisten työllistämistä koskevasta sosiaalisesta vastuusta**
  - Onko työnantajilla heidän oman käsityksensä mukaan vajaakuntoisten työllistämistä koskevaa sosiaalista vastuuta
  - Millä perusteilla työnantajat katsovat kantavansa vastuuta
- **Työnantajien näkemykset vajaakuntoisten työkyvystä ja työkyvyn osa-alueiden merkityksestä työllistämisessä**
  - Miten tärkeiksi työnantajat näkevät työkyvyn osa-alueista toimintakyvyn, osaamisen, muut yksilön voimavarat tai työhön liittyvät työkyvyn osatekijät
  - Miten työnantajat näkevät vajaakuntoisten työkyvyn suhteessa työllistämiseen
  - Minkälaiseen käsitykseen vajaakuntoisuudesta ja työkyvystä työnantajien työllistämisenäkemykset perustuvat



# KYSYMYS

## SOSIAALIPOLIITTISESTA

### VASTUUNJAOSTA

- ”Yhteiskunnan virka on ylipäänsä valvoa, että kaikilla yhteiselämän aloilla, niin muodoin myöskin taloudellisella, itsekkäät edut ja pyrinnot eivät saa semmoisella vapaudella vaikuttaa, että heikompien onni siinä taistelussa hukkuu tai itse yhteiskunnan edistys pilalle joutuu” (Yrjö-Koskinen 1874)
- ”On kuitenkin muistettava, että yhteiskuntapolitiikan tulokset olisivat huononlaiset, jos kaikki työnantajat rajoittaisivat toimensa kaikkein vähimpään, elleivät he yhteiskuntapoliittisessa tarkoituksessa tekisi mitään sen yli, minkä laki vaatii (Ehrnrooth 1912)



# RAJAPINNAT, VASTUUNJAKO, SOSIAALINEN SOPIMUS

- Sosiaalipolitiikan ja markkinoiden suhde, vastuunjako
- Julkisen ja yksityisen suhde, vastuunjako
- Julkisen ja markkinoiden rajapinta
- Työllistämistä tukevan järjestelmän ja työnantajien vastuunjako, yhteistyö, rajapinnat
- Yhteiskunnallinen muutos monimutkaistaa sosiaalisen vastuun kysymyksiä
  - Muutokset perinteisissä rooleissa sekä työn- ja vastuunjaossa
- Sosiaalinen sopimus vastuunjaosta
  - Muuttuva, kontekstisidonnainen, uudelleen neuvoteltava



# Yritysten sosiaalinen vastuu

(ks. Damtoft 1998; Juvonen & Kukkonen 1998; Juvonen-Posti & Kukkonen 2001; Juvonen-Posti & Jalava 2008)

	Yrityksen sisäinen	Yrityksen ulkoinen
Yleinen, jatkuva, ehkäisevä, kehittävä	<b>Vastuu henkilöstöstä</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-Työn organisointi</li><li>-Koettu työn hallinta</li><li>-Vaikutusmahdollisuudet</li><li>-Moninaisuuden johtaminen</li><li>-Osaamisen ja työn kehittäminen</li><li>-Työsuojelu</li><li>-Työterveyshuolto</li></ul>	<b>Vastuu toiminta- ympäristöstä ja aluekehityksestä</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-Avoimuus paikallisyhteisössä</li><li>-Paikallinen osallistuminen ja tukeminen</li><li>-Alueen taloudellisen toiminnan kehittäminen</li><li>-Oppilaitosyhteistyö</li></ul>
Tapauskohtainen reagoiva, korjaava, yksilöllisesti joustava	<b>Vastuu työntekijöiden yksilöllisistä ratkaisuista</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-Työssä oppiminen</li><li>-Toimintakykykuntoutus</li><li>-Työn muotoilu (ma/pysyvä), joustotyö</li><li>-Joustot hyväksyvä kulttuuri</li><li>-Psykososiaalinen tuki työyhteisössä</li></ul>	<b>Vastuu vaikeasti työllistyvien työllistämisestä</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-Työharjoittelut, -kokeilut jne.</li><li>-Työkyvyn arvioinnit</li><li>-Työllistäminen</li></ul>

# VAJAAKUNTOISTEN TYÖLLISTYMISTÄ KOSKEVAN YRITYSTEN SOSIAALISEN VASTUUN KYSYMYKSET

- Miten yritys ottaa rekrytoinnissaan huomioon erilaiset henkilöt
- Onko rekrytointipolitiikka syrjimätöntä
- Onko vajaakuntoisella työnhakijalla mahdollisuus työllistyä osaamisensa perusteella
- Voiko / pitäisikö työllistämiseksi olla osaamisen lisäksi muita perusteluja



# YKSILÖLLISTEN RATKAISUJEN KYTKENTÄ VAJAAKUNTOISTEN TYÖLLISTYMISEN NÄKÖKULMASTA

- Yrityksessä työssä olevat työntekijät tarvitsevat yksilöllisiä joustavia ratkaisuja eri syistä, kuten työkyvyn muutosten vuoksi
- Mikäli yrityksessä on systemaattisesti kehitetty näitä käytäntöjä ja niiden perustana olevaa yleistä kaikkia koskevaa toimintapolitiikkaa, vajaakuntoisten työllistymisen mahdollisesti edellyttämät yksilölliset järjestelyt esim. työajan tai työtehtävien suhteen eivät poikkea normaalikäytännöistä
- Tällöin vajaakuntoisen työntekijän tarpeisiin vastaaminen ei merkitse erityisjärjestelyjä



# YKSILÖ JA YMPÄRISTÖ – TARJONTA JA KYSYNTÄ

Lääketieteellisesti määritelty vamma, sairaus tai vajavuus

Vajaakuntoisuus: vammaan, sairauteen tai vajavuuteen liittyvä vaikeus saada työtä, säilyttää työ, edetä työssä

Työ  
-Työtehtävät  
-Työympäristö  
-Työmarkkinat  
-työpolitiikka

Yksilönäkökulma: vajaakuntoisuus yksilön työssä suoriutumiseen liittyvä kysymys

Ympäristönäkökulma: vajaakuntoisuus työympäristön ja yhteiskunnan ominaisuuksiin liittyvä kysymys


---

Vajaakuntoisten työttömyys yksilötason ongelma

Vajaakuntoisten työttömyys rakenteellinen ongelma

Tarjontanäkökulma: vaikuttaminen yksilöiden ominaisuuksiin, työllistyvyyteen

Kysyntänäkökulma: vaikuttaminen työnantajien työllistämismahdollisuuksiin ja -halukkuuteen



# TYÖLLISTYMISEN TUKEMISEN TASOT

## **Toimintakulttuurin ja – politiikan kehittäminen:**

Yritysten toiminnan ja  
kulttuurin, henkilöstö-  
politiikan ja rekrytointi-  
perusteiden tunteminen  
Yritysyhteistyö

Työnantaja subjektina  
työllisyysstrategioiden  
tekemisessä ja  
työllistymisen  
tukemisessa  
Yritysten sosiaalinen  
vastuu

## **Yhteisöllinen vaikuttaminen:**

Kysyntään vaikuttaminen  
mikrotasolla  
Tiedottaminen yksittäisistä  
onnistumisista

Työnantajan rooli: toimija  
ja rahoittaja muu kuin  
työantaja  
Työpaikka kohteena, johon  
asiakkaiden tulisi pystyä  
sijoittumaan

## **Yksilöllinen tuki:**

-yksilöllisin perustein  
järjestettävät palvelut tai  
toimenpiteet  
- Yksilön ominaisuuksiin  
vaikuttaminen

Työnantajan rooli: toimija  
ja rahoittaja muu kuin  
työantaja  
Toiminta pääosin muualla  
kuin työpaikalla



# TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

- Yli 100 työntekijän yritykset Itä-Suomessa
- Henkilöstöasioista, rekrytoinneista vastaavat henkilöt
- Eläytymismenetelmä
  - ”Henkilö x hakee työtä yritykseltänne. Hän on vajaakuntoinen. Yrityksessänne keskustellaan vajaakuntoisuuden merkityksestä. Päädytte ottamaan hänet töihin yrityksenne. Kuvaile yrityksen sisällä hakijan vajaakuntoisuudesta käytyä keskustelua (mitä asioita arvioidaan, mitä pidetään tärkeänä) ja perusteluja, joilla rekrytointipäätös tehdään”
  - ”Henkilö x hakee työtä yritykseltänne. Hän on vajaakuntoinen. Yrityksessänne keskustellaan vajaakuntoisuuden merkityksestä. Päädytte siihen, että ette ota häntä töihin yrityksenne. Kuvaile yrityksen sisällä hakijan vajaakuntoisuudesta käytyä keskustelua (mitä asioita arvioidaan, mitä pidetään tärkeänä) ja päätöksen perusteluja”
- Teemahaastattelu
  - Vajaakuntoisten työllistäminen ja työkyvyn merkitys
  - Yritysten sosiaalinen vastuu



# TYÖN OMINAISUUDET TURVALLISUUSRISKEINÄ VAJAAKUNTOISTEN TYÖLLISTÄMISESSÄ

- Työn sisältöön ja vaatimukseen liittyviä työkyvyn osatekijöitä
  - Työtehtävien fyysinen kuormittavuus (voi olla perustelu kielteiselle rekrytointipäätökselle riippumatta vajaakuntoisuuden luonteesta)
  - Työn edellyttämä paineensietokyky
  - Kommunikointi: Työssä ja työryhmässä toimiminen
  - Suoritus- ja tehokkuusvaatimukset (vajaakuntoisen rekrytointi potentiaalinen tehokkuusriski)
  - Nopean oppimisen merkitys ja tarve välttää ylimääräistä perehdytystä ja ohjausta (vajaakuntoisen oletetaan tarvitsevan ylimääräistä perehdytystä ja ohjausta)



- Työturvallisuustekijöitä
  - Työpaikkojen riskitekijät
  - Työtiloissa liikkumiseen vaikuttavat tekijät
  - Muut työturvallisuustekijät, esim. ergonomia ja melu työympäristössä
- Työn vaatimusten kontekstissa vajaakuntoisuus nähdään poikkeuksellisenä tekijänä, joka siirtää potentiaalisen työntekijän normaalin, ts. yrityksessä tyypillisten tehtävien, ulkopuolelle



# TYÖYHTEISÖ REKRYTOINTIPÄÄTÖKSEEN VAIKUTTAVANA TEKIJÄNÄ

- Vajaakuntoisen henkilön tulo työyhteisöön kuvataan erikoistapauksena ja yllättävänä käänteenä, joka voi vaikuttaa erityisellä tavalla työryhmän toimintaan ja suhtautumiseen
- Yritysten edustajat pitävät tärkeänä vajaakuntoisen henkilön rekrytointia koskevaa tiedottamista ja valmentamista
- Valmentamisella ajatellaan vältettävien epäilykset rekrytointiperusteista sekä tahaton vajaakuntoisen työntekijän loukkaaminen
- Vajaakuntoisen henkilön rekrytoinnin myönteiset vaikutukset työyhteisöön liittyvät erilaisuuteen
- **Erilaisuus ei kuitenkaan saisi ulottua työntekijälle asetettaviin vaatimuksiin ja tehtäviin**



- Työyhteisön kielteinen suhtautuminen työtehtävien räätälöintiin liittyy odotuksiin tasa-arvoisesta kohtelusta ja kaikille samoista tehokkuusvaatimuksista
- Työolosuhteiden järjestelyt hyväksytään, jos vajaakuntoinen työntekijä niiden avulla pystyy samaan suoritukseen kuin muut työntekijät
  - *”minulla on vähän kokemustakin siitä, että työporukoissa hyvinkin tarkkaan katsotaan sitä, että kaikki tekevät suurin piirtein saman verran”*
  - *”kaikki on tervetulleita, kun vaan sitten samat pelisäännöt pätee mitkä kaikkiin muihinkin”*



- Johtamisen merkitystä ja haasteita pohditaan esim. työyhteisön vuorovaikutuksen suhteen
  - Erityisesti konfliktitilanteissa ja psyykkisen toimintakyvyn heikentymiseen liittyvissä tilanteissa tarvittavaa johtamisosaamista pidetään puutteellisena
  - *”Me tietysti täällä ollaan vähän teknistä insinööriporukkaa, niin sille kipeälle selälle me ollaan nostureita hyvin herkästi keksimässä, mutta sitten jos on masentunut ja siellä pitäisi näihin ihmissuhdeasioihin ja ehkä siihen johtamiseen ja ryhmän käyttäytymiseen puuttua, niin se on sitä hankalampaa asiaa, että ei siinä kyllä hyviä olla.”*



# TYÖPAIKAN ULKOPUOLISEN YMPÄRISTÖN MERKITYS PÄÄTÖKSENTEOSSA

- Työterveyshuolto tärkeässä roolissa arvioitaessa vajaakuntoisen henkilön työkykyä suhteessa mahdollisiin tuleviin työtehtäviin
- Yrityksillä vähän kontakteja työllistymistä tukeviin organisaatioihin
- Tuen tarve rekrytointiprosessissa, myös rekrytoinnin jälkeen
- Vajaakuntoisen henkilön työllistämässä tarvittavan ohjausosaamisen puutteet



# TOIMINTAKYKY JA OSAAMINEN REKRYTOINTIKYNNYKSENÄ

- Psyykkisen toimintakyvyn rajoitukset koetaan hankaliksi ja niiden kerrotaan nostavan työllistämiskynnystä
- Psyykkiseen toimintakykyyn liittyvien kysymysten käsittelyä työyhteisössä pidetään vaikeana
  - ”...voisi siinä rehellisesti sanottuna olla meillä se palkkauskynnys aika iso...”
  - ”Sitä nyt ei oikein, se on vähän muutenkin työyhteisössä semmoinen pikkuisen hankala aihe ottaa käsittelyyn millään tavalla, vaikka se yleistä onkin”



- Fyysisen toimintakyvyn rajoituksista mahdollisesti aiheutuvan haitan nähdään olevan kompensoitavissa apuvälineillä ja järjestelyillä
- Fyysisen toimintakyvyn rajoitusten merkitys esim. tuotantoympäristössä työskentelyä ja vuorotyötä rajoittavina tekijöinä
- Päihteiden käyttö ja tupakointi
- **Yksilön toimintakykyyn liittyvät työkykytekijät voivat jo lähtökohtaisesti nostaa rekrytointikynnystä ja sulkea pois tarkemman harkinnan esim. työjärjestelyjen tai työympäristön muutosten mahdollisista vaikutuksista työkykyyn**



- Osaamiseen ja ammattitaitoon liittyvät asiat tulevat esille tärkeinä rekrytointikriteereinä
- Nykyisen osaamisen lisäksi pidetään tärkeänä kehittymishalua ja –potentiaalia sekä osaamisen jakamiseen liittyviä valmiuksia
- Nopea oppiminen tärkeä ominaisuus, jotta perehdytys ja ohjaus työssä sujuisivat ilman ylimääräistä panostusta
- **Osaaminen vaikuttaa kompensoivan vajaakuntoisuudesta aiheutuvien rajoitteiden merkitystä, ainakin silloin, kun rajoitteiden vaikutuksia voidaan vähentää esim. apuvälineillä**



# RÄÄTÄLÖINTI JA TYÖSSÄ PYSYTTÄMINEN

- Yksilön työkyvyn ja työn yhteensovittamista, räätälöintiä, pidetään yrityksissä vajaakuntoisten työllistämisen kannalta merkittävänä kynnyksenä
- Jonkin elementin suhteen rajattuja työtehtäviä on vaikea löytää tai muotoilla
- Usein yhden työntekijän työn räätälöinti tuottaa tarpeen muokata myös muiden samassa työryhmässä työskentelevien tehtäviä
  - Tämä koetaan suuritöiseksi
  - Epäillään heikentävän tuottavuutta



- Räätelöintiä pidetään vaikeana myös kahdesta työn organisointiin liittyvästä syystä
  - Töiden organisointi siten, että kullakin työntekijällä on kokonaisvastuu tietystä tehtäväkokonaisuudesta tai prosessista (suoriuduttava monenlaisista tehtävistä)
  - Töiden organisointi työryhmien tai tiimien vastuulle siten, että eri työtehtävät kiertävät jokaisen työntekijän vastuulla – myös tämä toimintatapa edellyttää laaja-alaisia valmiuksia ja työkykyä
  - *”me on kuitenkin ajettu niitä töitä semmoisiksi ryhmätöiksi, että kaikki tekisi vähän kaikkea, ja sitten se ei välttämättä synkkaa sen erilaisuuden ja semmoisten mahdollisuuksien kanssa. Ehkä meidän pitäisi ottaa pikkaisen semmoinen taka-askele ja hyväksyä, että eri ihmiset tekevät vähän eri juttuja ja ne ei olekaan ne työt sillä tavalla, että jatkuvasti voidaan vaan kierrätellä sitä porukkaa, että voi tehdä eri hommia”*



- Näkemykset vajaakuntoisen henkilön työllistämisen yhteydessä tarvittavasta työtehtävien räätälöinnistä perustuvat osittain kokemuksiin työssä olevien työntekijöiden työkyvyn muutoksista johtuneista räätälöinneistä
- Kun työssä pysyttämiseen liittyvät toimenpiteet on koettu hankaliksi, yritysten edustajat ennakoivat myös uuden työntekijän mahdollisesta työn räätälöinnistä aiheutuvan vaikeuksia



- Uuden työnkuvan hakemista pidetään vaikeana, ja myös työyhteisön ja lähiesimiesten suhtautuminen on koettu usein kielteiseksi
  - *”... siinä on aina vaarana semmoinen pointti, että jostakin rupeaa tuntumaan, että minulle työnnetään koko niin sanottu rupusakki ... siellä ei saa kukaan työnjohtaja tuntea, että minun osasto on kaatopaikka”*
- Työyhteisön suhtautuminen työtehtävien räätälöintiin on usein kielteistä
- Tämä liittyy tasa-arvoisuuden vaatimukseen



- Työyhteisön asenteilla voi olla jopa ratkaiseva merkitys vajaakuntoisen työntekijän työjärjestelyjen onnistumiselle
  - *”nehän ei yleensä kovin helppoja tilanteita ole ollut löytää sitä uutta työtä ja tehtävää ... että jonkun aikaa ryhmä hyväksyy sen että joku tekee nämä työt vähän eri tavalla, mutta pidemmän päälle siinä rupeaa näitä kahnauksia tulemaan”*
  - *”...sitten sitä syrjäytettiin sitä vajaakuntoista siitä työryhmästä ja sitten se rupesi oireilemaan lisää ja sitten tuli mukaan työterveyshuolto, ja sitten kun työterveyshuolto tulee mukaan, sitten ollaan jo pirun pitkällä”*



- Työllistymistä koskevaan päätöksentekoon liittyy
  - Työkykytekijöiden arviointi
  - Rekrytointiperusteiden määrittely
  - Johdon ja työterveyshuollon yhteistyö ja työnjako
  - Työyhteisön suhtautumisen huomioiminen
- Rekrytointipäätös perustuu eri työkykytekijöiden ja työn vaatimusten sekä näiden yhteensovittamisen tarpeiden ja edellytysten arviointiin



# VASTUU JA VASTUUNJAKO VAJAAKUNTOISTEN TYÖLLISTYMISEN TUKEMISESSA

Vajaakuntoisten työllistämistä koskevan yritysten sos. vastuun perustelut	Välittömät taloudelliset perustelut (osaamis-perusteinen rekrytointi)	Välilliset taloudelliset perustelut (vastuullisuus työnantajana, työnantajakuva)	Eettiset / sosiaaliset perustelut (vastuullisuus, arvot, yksilön eteneminen)
Työllistämisvastuun sisältö	Syrjimätön rekrytointipolitiikka	Rekrytointi-perusteiden analyysi ja valinta	Sitoutuminen sosiaaliseen työllistämiseen
	Yleinen vastuu henkilöstöstä sekä räätälöinti Työyhteisön informointi ja asenteisiin vaikuttaminen		
Julkisen sektorin rooli työllistämisyhteistyössä	Taloudellinen tuki järjestelyissä Koulutus	Järjestelyt, mm. eläkkeen ja palkan yhteensovittaminen	Rahoitus; kuntouttavan työllistämisen toimintapolitiikka; työnantajayhteistyö
	Tiedotus, syrjimättömän rekrytointipolitiikan tuki, työllistymisen tukitoimenpiteet, konsultointi yksilöllisissä järjestelyissä		
Perusta: Yritysten tarpeiden ja rekrytointiperusteiden analyysi			

# JOHTOPÄÄTÖKSIÄ - NÄKÖKULMAEROISTA

- Työllistämisyjärjestelmän näkökulma:
  - Vajaakuntoinen työtön on työllistymiseensä tukeva tarvitseva henkilö, jonka työllistymistä tuetaan pääasiassa yksilön työllistyvyyteen kohdistuvilla toimenpiteillä
  - Intressi ja näkökulma perustuvat
    - Yksilön työllistymisen tukemiseen
    - Työmarkkinoille – tai ainakin työmarkkinoiden rajalle – saattamiseen
- Yritysten näkökulma:
  - Tarvittavan työvoiman rekrytointi
  - Käsitukset vajaakuntoisuudesta perustuvat
    - Työtehtävistä
    - Työympäristöstä ja
    - Työyhteisöstä käsin arvioituihin riskeihin ja mahdollisuuksiin



# JOHTOPÄÄTÖKSIÄ – JULKISEN JA MARKKINOIDEN RAJALTA

- Julkisen ja markkinoiden rajalla vaihtuu myös vajaakuntoisuuden arvioinnin fokus:
  - Toisaalla arvioidaan yksilön ominaisuuksiin perustuvia rajoituksia, joiden ennakoidaan vaikeuttavan työllistymistä tai työssä pysymistä
    - > puuttuu usein työ, työympäristö ja työyhteisö, joihin vajaakuntoisuutta voitaisiin suhteuttaa
  - Toisaalla arvioidaan vajaakuntoisuutta työstä, työympäristöstä ja työyhteisöstä käsin
    - > puuttuu usein kokemus yksilön toiminnasta kyseisessä tilanteessa ja olosuhteissa; joudutaan arvioimaan aiempien kokemusten sekä vajaakuntoisuutta koskevien käsitysten ja mielikuvien perusteella



# JOHTOPÄÄTÖKSIÄ – TYÖKYVYN ARVIOINNISTA

- Työkyvyn yhteinen arviointi parantaisi sekä työllistämispolitiikan että yritysten mahdollisuuksia suunnata valintojaan
  - Työstä käsin tuleva arviointitieto auttaisi painottamaan vajaakuntoisten työllistymisen tukemista kysyntälähtöisesti
  - Työllistämispolitiikan kehyksessä tuotettava tieto vajaakuntoisuudesta realisoisi yrityksessä tehtävää rekrytointiriskien arviointia



# JOHTOPÄÄTÖKSIÄ – PERUSTELUJEN MERKITYKSESTÄ

- Yritysten näkökulmasta tarve työllistämismisvastuun perustelujen mukaan eriytyvään toimintaan
- Välittömät taloudelliset perustelut, välilliset taloudelliset perustelut sekä eettiset ja sosiaaliset perustelut johtavat osittain erilaisiin yritysten työllistämismisvastuun sisältöihin
- Vastaavasti julkisen sektorin roolia tulisi muotoilla erilaisten rekrytointiperustelujen mukaisesti
- Tällöin mahdollisuus kysyntälähtöiseen työllistymisen tukemiseen



# JOHTOPÄÄTÖKSIÄ – KEHITTÄMISTARPEITA?

- Yritysten sosiaalisen vastuun perustelujen erittely ja analysointi
- Yritysten rekrytointiperustelujen erittely ja analysointi suhteessa työkykyyn
- Työn organisointitapoihin ja työn sisältöön syventyminen
- **Tietoa vajaakuntoisten työllistymisedellytyksistä kysyntänäkökulmasta**
- **Vajaakuntoisten työllistymistä tukevien toimenpiteiden suunnittelu ja kohdentaminen tarkemmin vastaamaan työnantajanäkökulmasta relevantteihin kysymyksiin**
- **Lupa odottaa kestävämpiä työllistymistuloksia?**

