

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
LAPPEENRANTA-LAHTI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY LUT

LUT School of Engineering Sciences

Innovatiiviset organisaatiot ja kestävä yhteiskunta

Tutkimusraportit

LUT Scientific and Expertise Publications

Tutkimusraportit – Research Reports

176

Tuija Oikarinen & Anne Pässilä

Työpolkuohjaajan toimintamallin vaikuttavuuden arviointi

 LUT
University

Yhteenveto

Nuorten ja muiden erityistä tukea tarvitsevien työllistymistä edistäisi heidän ja työelämän parempi kohtaanto. Monilla aloilla työvoimapula on haaste, mutta myös työttömyys kasvaa samaan aikaan. Erityistä tukea tarvitsevien työllistämisen edistämiseksi on painopiste ollut heille suunnattujen ohjauspalveluiden kehittämisessä. Sen sijaan vähemmälle huomiolle on jäänyt, että erityistä tukea tarvitsevan henkilön kiinnittyminen työpaikkaan ja työyhteisöön vaatii työllistävilta organisaatiolta vastaanottamisen valmiuksia. Työllistäville organisaatioille parantuneet vastaanottamisen valmiudet lisäävät heidän mahdollisuksiensa työllistää erityistä tukea tarvitsevia ja tukevat rekrytoitavien työntekijöiden löytämisessä.

Työpolkuohjaaja – Silta työhön -hankkeen tarkoituksena oli vahvistaa työelämän kohtaantoa lisäämällä työpaikkojen ja työyhteisöjen valmiuksia kohdata ja työllistää erityistä tukea tarvitsevia työntekijöitä. Hanke toteutettiin ESR-osarahoittamana 1.3.2023-28.2.2025 Päijät-Hämeessä. Se oli yhteishanke, jonka päätoteuttajana toimi Työväen Sivistysliitto ja osatoteuttajana LUT-yliopisto. Sidosryhmäkumppaneita, jotka myös osallistuivat hankkeen rahoittamiseen, olivat Lahden kaupungin työllisyyspalvelut ja Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK.

Hankkeen tuloksena syntyi työpolkuohjaajavalmennus ja työpolkuohjaajan toimintamalli. Toimintamallin tavoitteena on tukea työpaikkojen ja työyhteisöjen valmiuksia kohdata, ohjata ja työllistää nuoria, maahanmuuttajia, nepsy-oireisia, osatyökykyisiä ja muita erityistä tukea tarvitsevia työntekijöitä.

Tässä raportissa arvioidaan, miten hankkeen lopputuloksena syntyneet työpolkuohjaajavalmennus ja työpolkuohjaajan toimintamalli vastaavat niille asetettuja tavoitteita ja miten edelleen voisi kehittää työllistävien organisaatioiden ja erityistä tukea tarvitsevien kohtaantoa. Tämän lisäksi raportissa pohditaan organisatorisen oppimisen teoreettista viitekehystä hyödyntäen, miten toimintamallia voisi edelleen kehittää vaikuttavuuden parantamiseksi. Raportin ovat kirjoittaneet LUT:n tutkijat Tuija Oikarinen ja Anne Pässilä, paitsi luvut 3 ja 5.2 Marja Koskela ja luvun 5.6 Säde Tahvanainen Työväen Sivistysliitosta.

Arviointia varten on tietoa kerätty eri lähteistä. Hankkeen pääasialliselta kohderyhmältä eli työpolkuohjaajavalmennuksen osallistujilta kerättiin tietoa ennakkokyselyillä, valmennuksen oppimistehtävien vastauksien avulla, reaktiopalauteilla sekä viivästetyillä seurantakyselyillä ja haastatteluilla. Lisäksi arviointia varten on haastateltu valmennukseen osallistuneiden työntekijöiden esihenkilöitä, hankkeen sidosryhmiä ja toteuttajia sekä keskustelufoorumeihin osallistuneita nuoria ja maahanmuuttajia.

Arvioinnin yhteenvedona voidaan todeta, että hankkeen lopputuloksena syntynyt työpolkuohjaajavalmennus on systemaattisen ja järjestelmällisen pilotoinnin ja kehittämistyön tulos, ja sille on selkeästi tarvetta suomalaisessa työelämässä. Valmennus sai osallistujilta erittäin hyvää palautetta niin reaktiopalauteissa, seurantakyselyissä kuin haastatteluissakin ja sen voidaan arvioida vastaavan hyvin sille asetettuja tavoitteita. Työpolkuohjaajan toimintamallin levittäminen ja vakiinnuttaminen työllistäviin organisaatioihin vaatii vielä lisää panostusta. Organisaatioiden valmius työllistää erityistä tukea tarvitsevia ja työyhteisöjen kehitys kohti toimintakulttuuria, jossa jokaisella



on oikeus olla omanlaisensa, tulla hyväksytyksi, kuulluksi ja arvostetuksi omana itsenään, kaipaa edelleen tukea: oppimista, aikaa, resursseja ja yhteistyötä.



Euroopan unionin
osarahoittama

TSL
Työväen Sivistysliitto

 LUT
University

SAK

Lahti

Sisällysluettelo

Yhteenveto	1
1. Johdanto	4
2. Tarkoituksena tukea erityistä tukea tarvitsevien työllistymistä	6
2.1 Miten muutoksen odotetaan tapahtuvan - teoreettinen viitekehys muutokselle	6
2.2 Nuorten tarpeet ja toiveet	8
2.3 Maahanmuuttajien tarpeet ja toiveet	9
2.4 Sidosryhmien odotukset	10
2.5 Työllistävien organisaatioiden tarpeet	11
3. Kehitetään työpolkuohjaajavalmennus ja -toimintamalli	14
4. Tulokset työpolkuohjaajavalmennuksesta	16
4.1 Valmennuksen anti oppimistehtävien valossa	16
4.2 Valmennuksen reaktiopalaute	17
4.3 Valmennuksen tulokset seurantakyselyiden valossa	18
4.4 Peilaus hankkeen tavoitteisiin työpolkuohjaajan toimintamallille ja valmennukselle	21
5. Työpolkuohjaajan toimintamallin vaikutus ja vaikuttavuus	23
5.1 Työpolkuohjaajan toimintamallin vaikutukset työllistävissä organisaatioissa seurantahaastatteluiden valossa	23
5.2 Hanketoteuttajien jatkotoimenpiteet - miten vastataan yritysten tarpeisiin	27
5.3 Sidosryhmien arviointi	28
5.4 Vaikuttavuuden pohdintaa teoreettiseen viitekehukseen peilaten	29
5.5 Alueellisen vaikuttavuuden ja yhteistyön pohdinta seurantahaastatteluiden valossa	32
5.6 Työpolkuohjaajan toimintamallin tarkastelu yhteiskunnallisesta näkökulmasta	33



1. Johdanto

Työpolkuohjaaja – Silta työhön on ESR-osarahoitteinen hanke (1.3.2023-28.2.2025), jossa kehitettiin työpolkuohjaajan toimintamalli. Toimintamallin tavoitteena on vahvistaa työelämän kohtaantoa lisäämällä työpaikkojen ja työyhteisöjen valmiuksia kohdata, ohjata ja työllistää nuoria, maahanmuuttajia, nepsy-oireisia, osatyökykyisiä ja muita erityistä tukea tarvitsevia työntekijöitä. Hankkeessa rakennettiin työpolkuohjaajan toimintamalli sekä työpolkuohjaajavalmennus. Valmennuksen suorittanut työpolkuohjaaja vie tietoa työyhteisöön hyväksyvän kohtaamisen ja selkeän, rakentavan vuorovaikutuksen vahvistamiseksi. Työpolkuohjaajan tehtävänä on varmistaa, että työntekijän erityisen tuen tarve huomioidaan, ja että työpaikan vuorovaikutus ja ilmapiiri tukevat työntekijän kiinnittymistä työyhteisöön.

Hankkeen päätoteuttaja oli Työväen Sivistysliitto TSL ry. Sidosryhmäkumppaneita olivat Lahden kaupungin työllisyyspalvelut, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK, Teollisuusliitto, lahtelainen nuorten toiminnallinen ryhmä Inspis ry sekä työttömien ay-jäsenten tukiyhdistys Tatsi ry. Hankkeen osatoteuttajana oli LUT-yliopisto, joka arvioi työpolkuohjaajan toimintamallin ja -valmennuksen vaikuttavuutta keräämällä tietoa kohde- ja sidosryhmiltä sekä kokosi arvioinnista tämän raportin.

Hankkeessa toteutettiin kolme pilottikoulutusta. Pilotit järjestettiin osin lähikoulutuspäivinä Lahden alueella ja etänä suoritettavina verkko-opintoina. Ensimmäinen pilottivalmennus järjestettiin syksyllä 2023 lähikoulutuksena Lahdessa ja siihen osallistui 22 valmennettavaa. Keväällä 2024 järjestettiin seuraavat valmennukset, joista toinen oli lähiopetukseen ja toinen etäopetukseen painottuva. Niihin osallistui yhteensä 26 henkilöä. Yhteensä valmennuksiin osallistui 48 henkilöä 16 eri organisaatiosta.

Hankkeen arvioinnin tiedonkeruu kohdistui pääosin kolmeen ryhmään: työpolkuohjaajavalmennukseen osallistuneet, erityistä tukea tarvitsevat nuoret ja maahanmuuttajat sekä hankkeen sidosryhmät. Tärkeimpänä tiedonlähteenä olivat valmennukseen osallistuneet ja heidän arvionsa pilottikonaisuuksista, oman osaamisen kehittymisestä ja vaikutuksista työyhteisöihin. Valmennettavilta kerättiin tietoa odotuksiin ja lähtötilanteeseen, valmennuksen toteutukseen ja tuloksiin sekä vaikutuksiin liittyen hyödyntäen kyselyitä, haastatteluita ja oppimistehtävien vastauksia. Taulukossa 1 on koottuna valmennuksen osallistuneille tehdyt tiedonkeruutoimet, niiden tavoitteet ja analyysimenetelmät.



Taulukko 1. Tiedonkeruu valmennukseen osallistuneilta

Tiedonkeruu	Pilotti	Ajankohta	Informanttien lkm	Mielenkiinnon kohde	Analyysimenetelmä
Alkukysely	1. pilotti	touko-kesäkuu 2023	21	Taustatiedot, oman ja organisaation osaamisen kehittämistarpeet	Aineiston kuvailu, tilastolliset menetelmät, laadullinen sisällönanalyysi
	2. ja 3. pilotti	tammi-helmikuu 2024	13		
Oppimis-tehtävät	1. pilotti	syksy 2023	22	Oppimisen sisältö ja oppimistulokset	Laadullinen sisällönanalyysi
	2. ja 3. pilotti	kevät 2024	22		
Palaute-kysely	1. pilotti	joulukuu 2023	16	Oppimistulokset, palaute pedagogisista ratkaisuista	Aineiston kuvailu, tilastolliset menetelmät
	2. ja 3. pilotti	kesäkuu 2024	19		
Seuranta-kysely	1. pilotti	tammikuu 2024	8	Koulutuksen vaikutus	Aineiston kuvailu, tilastolliset menetelmät, laadullinen sisällönanalyysi
	2. ja 3. pilotti	elokuu 2024	13		
Seuranta-haastattelut	1.-3. pilotti	loka-marraskuu 2024	10	Koulutuksen vaikuttavuus	Laadullinen sisällönanalyysi

Erityistä tukea tarvitsevien tarpeista, toiveista ja kokemuksista kerättiin tietoa järjestämällä kaksi keskustelufoorumia. Ensimmäinen oli suunnattu nuorille ja siihen osallistui huhtikuussa 2024 yhteensä 15 nuorta Lahden kaupungin nuorten työ- ja valmennuspalveluiden Starttipajalta ja DraamaLabista. Toinen foorumi oli lokakuussa 2024 Monitoimikeskus Takataskussa Lahdessa ja siihen osallistui kuusi maahan muuttanutta työvalmentautujaa.

Hankkeen sidosryhmät olivat Lahden kaupungin työllisyyspalvelut, SAK, Teollisuusliitto, Inspis ry ja Tatsi ry. Sidosryhmät osallistuivat hankkeen toiminnan ohjaukseen ja arviointiin hankkeen aikana kuukausittain Teams:n välityksellä järjestetyissä sidosryhmätapaamisissa. Erityisesti hankkeen arviointiin keskityttiin kolmessa sidosryhmätapaamisessa. Hankkeen alussa huhtikuussa 2023 kartoitettiin sidosryhmien odotukset ja tavoitteet hankkeelle, heidän valmiutensa osallistua hankkeen toteutukseen, ajatuksensa hankkeen toteutuksen kannalta kriittisistä asioista sekä kriteereistä, kuinka hanketta tulisi arvioida. Helmikuussa 2024 sidosryhmien kanssa tehtiin väliarviointi hankkeen etenemisestä. Marraskuussa 2024 läpikäytiin seurantakyselyiden ja -haastatteluiden tulokset yhdessä sidosryhmien kanssa ja pohdittiin hankkeen vaikutuksia ja vaikuttavuutta.

Tässä raportissa arvioidaan hankkeen tuloksia, vaikutuksia ja vaikuttavuutta erityistä tukea tarvitsevien työllistymiseksi. Arvioinnissa hyödynnetään valmennukseen osallistuneiden ja heidän taustaorganisaatioidensa sekä hankkeen sidosryhmien näkemyksiä siitä, miten hyvin hankkeen lopputuotteena syntynyt työpolkuohjaajan toimintamalli vastaa hankkeessa sille asetettuja tavoitteita ja erityistä tukea tarvitsevien tarpeita. Tämän lisäksi raportissa pohditaan organisatorisen oppimisen teoreettiseen viitekehyksen peilaten, miten toimintamallin levitystä organisaatioihin voisi kehittää.

Arviointiraportti koostuu seuraavista kokonaisuuksista:

1. Tarve ja visio: miksi hanke haluttiin
2. Tavoitteet ja toimenpiteet: mitä hankkeessa tavoiteltiin ja tehtiin
3. Tulokset ja tuotokset: mitä hankkeessa saatiin aikaan
4. Vaikuttavuus: miten hanke johtaa pitkän aikavälin hyötyihin



2. Tarkoituksena tukea erityistä tukea tarvitsevien työllistymistä

Hankkeen taustalla on tarve parantaa erityistä tukea tarvitsevien työllistymistä parantamalla heidän ja työelämän kohtaantoa. Monilla aloilla työvoimapula on haaste, mutta myös työttömyys kasvaa samaan aikaan. Erityistä tukea tarvitsevien työllistämisen edistämiseksi on painopiste ollut heille suunnattujen ohjauspalveluiden kehittämisessä. Sen sijaan vähemmälle huomiolle on jäänyt, että erityistä tukea tarvitsevan henkilön kiinnittyminen työpaikkaan ja työyhteisöön vaatii työllistävältä organisaatiolta vastaanottamisen valmiuksia. Työllistäville organisaatioille parantuneet vastaanottamisen valmiudet lisäävät heidän mahdollisuuksiansa työllistää erityistä tukea tarvitsevia ja tukevat rekrytoitavien työntekijöiden löytämisessä.

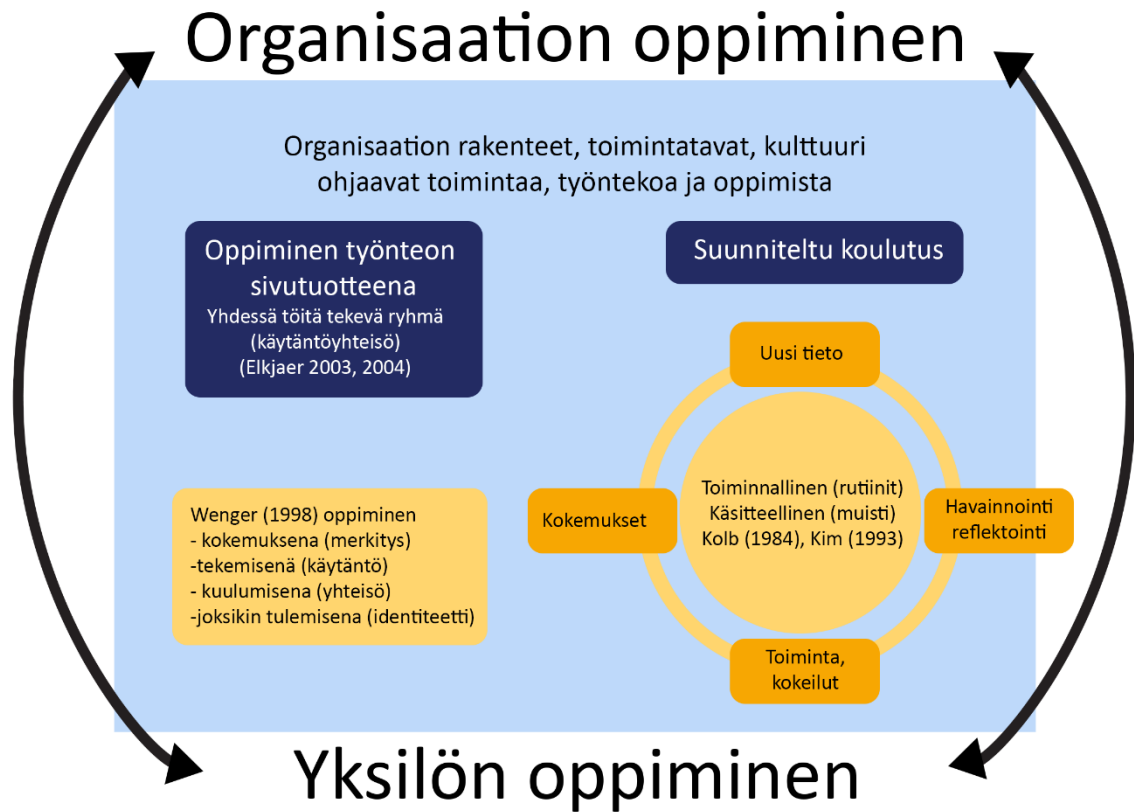
Hankkeen toimenpiteillä on tarkoitus vahvistaa työllistävässä organisaatioissa tuen ja ohjauksen pysyvyyttä kehittämällä työpolkuohjaajan toimintamalli ja valmennus. Valmennuksen avulla vahvistetaan tietoa erityistä tukea tarvitsevien työntekijöiden kohtaamisesta ja ohjaamisesta työpaikalla. Valmennuksen käynyt työpolkuohjaaja vie tietoa työyhteisöön erityistä tukea tarvitsevien ohjaamisesta sekä hyväksyvän kohtaamisen ja selkeän, rakentavan vuorovaikutuksen vahvistamiseksi. Työpolkuohjaajan tehtävä on varmistaa, että (uuden) työntekijän erityisen tuen tarve huomioidaan, ja että työpaikan vuorovaikutus ja ilmapiiri tukevat työntekijän kiinnittymistä työyhteisöön. Työpolkuohjaajavalmennus keskittyy erityisesti tukea tarvitsevan uuden työntekijän kohtaamiseen ja ohjaamiseen, tavoitteena työyhteisöön ja työhön kiinnittyminen.

Toimintamallin tavoitteena on tukea nuoria ja tukea tarvitsevia henkilöitä työllistymään varmistamalla eheä ja turvallinen tuki tutustua ja kiinnittyä työyhteisöön. Työpolkuohjaajavalmennukseen voivat osallistua työntekijät ja/tai yritysten edustajat, jotka voivat jakaa tietoa organisaatioissaan, sillä tavoitteena on levittää valmennuksessa saatua tietoa koko työyhteisön hyödyksi. Työyhteisöt voivat olla yrityksiä, järjestöjä, kuntayhtymiä tai muita työllistäviä organisaatioita. Tavoitteena on tukea organisaatioita ottamaan erityistä tukea tarvitsevia palkkatyöhön, työkokeiluun, työssäoppimiseen ja/tai työharjoitteluun. Työpolkuohjaajan toimintamallin avulla tuetaan työllistyvän henkilön ja työllistävän organisaation kohtaantoa.

2.1 Miten muutoksen odotetaan tapahtuvan - teoreettinen viitekehys muutokselle

Työpolkuohjaajan toimintamallin teoreettisessa viitekehyksessä oppiminen tapahtuu työpolkuohjaajien, muiden työntekijöiden, esihenkilöiden, johdon sekä työn teossa syntyvien epämuodollisten ja muodollisten oppimisympäristöjen välisessä suhteessa (ks. kuva 1). Organisaation oppimisen agenttina toimii työpolkuohjaajavalmennuksen käynyt henkilö. Organisaatiossa muutosta luova oppiminen tapahtuu siis paikkaan ja suhteisiin kiinnittyvissä työnteon tilanteissa ns. käytäntöyhteisöissä. Organisaation rakenteet, toimintatavat ja kulttuuri mahdollistavat tai estävät muutosta luovan oppimisen samalla kun ne itse ovat muutoksen kohteina.





Kuva 1. Teoreettinen viitekehys työpolkuohjaajan toimintamalliin oppimiselle

Oppiminen on kontekstisidonnaista: työ ja ympäristö, missä työtä tehdään, ohjaavat, miten oppimista tapahtuu ja mikä on oppimisen kohde (Lave & Wenger 1991, Wenger 1998). Työorganisaatioissa virallinen rakenne, vakiintuneet toimintatavat ja vallitseva kulttuuri säätelevät vuorovaikutusta ja oppimista eli toimivat alustana, missä oppiminen tapahtuu. Mutta samalla ne ovat oppimisen ja muutoksen kohde, sillä niitä voidaan muuttaa oppimisen tuloksena. (Berger & Luckmann 1994)

Organisaatioissa oppiminen voidaan jaotella muodolliseen ja satunnaiseen oppimiseen. Muodollinen oppiminen on suunniteltua ja järjestettyä opetusta, kuten kursseja ja koulutusta. Satunnainen oppiminen on suunnittelemattomasti ja tiedostamatta työnteon sivutuotteena tapahtuvaa osallistumista työpaikan käytäntöihin, ja sen uskotaankin olevan yleisin oppimisen muoto, jota tapahtuu työssä kaiken aikaa (Lave & Wenger 1991, Wenger 1998).

Työnteon sivutuotteena oppiminen tapahtuu osallistumisena yhteisön toimintaan, sen käytäntöihin. Wenger (1998, s. 47) kuvaa käytännön olevan sosiaalista ja sisältävän sekä eksplisiittisen että hiljaisen tietämyksen puolen: mitä sanotaan ja mitä jätetään sanomatta, mitä esitetään ja mitä oletetaan. Käytäntö sisältää kielen, välineet, mielikuvat, symbolit, roolit, säännöt ja sopimukset. Se sisältää myös kaikki hiljaiset sopimukset, hienovaraiset vihjaukset, kertomattomat peukalosäännöt, hienoviritteiset aistimiset, ruumiillistuneet ymmärrykset ja jaetut maailmankatsomukset. Suurinta osaa näistä ei lausuta julki, mutta ne ovat merkkejä jäsenyydestä käytäntöyhteisössä. Osallistumalla käytäntöihin yksilö ei vain opi työssä tarvittavia tietoja ja taitoja, vaan muodostaa identiteettiä suhteessa yhteisöön; mitä teemme, mitä olemme, miten tulkitsemme tekemäämme ja mitä pidämme merkityksellisenä. (Wenger 1998, Antonacopoulou 2006)

Organisaation oppimiseen pyritään vaikuttamaan yksilöiden oppimisen kautta niin, että aikaisemmat kokemukset muodostavat pohjan oppimiselle. Kun kokemuksia tarkastellaan eksplisiittisesti, saadaan uutta tietoa, reflektoidaan ja kokeillaan uutta toimintaa, syntyy mahdollisuus uuden oppimiselle ja muutokselle. Oppimisen myötä sekä toiminta ja käytännöt että maailmankuva ja asenteet voivat muuttua. (Kolb 1984, Kim 1993)

Työpolkuohjaajavalmennus tähtää uuden tiedon saamisen, omien kokemusten tunnistamisen, toisten kokemusten kuulemisen ja oman toiminnan reflektoinnin kautta toiminnan muutostarpeiden tunnistamiseen, kokeiluihin ja käytäntöjen kehittämiseen niin omassa työssä kuin laajemmin työyhteisössä. Työpolkuohjaajan toimintamalliin liittyvä oppiminen ymmärretään siis sosiaalisena toimintana käytäntöyhteisöissä yhteisön taitojen kehittämiseksi. ”Oppimista synnyttää liike tuttujen ja rutiininomaisten toimien sekä vakiintuneiden ja syntyvien sosiaalisten suhteiden välillä” (Elkjaer 2004, s.423). Näin oppiminen ja valmiuksien kehittyminen kietoutuvat yhteen organisaatorakenteen kontekstissa (Elkjaer 2003, s. 39).

Lähteet:

- Antonacopoulou, E. 2006. The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. *Management Learning*, 37(4), 455-473.
- Berger, P. & Luckmann, T. 1994. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen, Gaudeamus, Helsinki.
- Elkjaer, B. 2003. Social Learning Theory: Learning as Participation in Social Processes pp, 38-53. In Mark Easterby-Smith and Marjorie A. Lyles (eds.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Elkjaer, B. 2004. Organizational Learning The ‘Third Way’. *Management Learning* 35(4), 419-434.
- Kim, D. 1993. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37-50.
- Kolb, D. 1984. *Experiential learning – experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Lave, J. & Wenger, E. 1991. *Situated learning – legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press, New York.
- Wenger, E. 1998. *Communities of practice – learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press, New York.

2.2 Nuorten tarpeet ja toiveet

Nuorten työllistymiseen liittyvien odotusten, toiveiden, pelkojen ja kokemusten kuulemiseksi järjestettiin Lahden kaupungin nuorisopalveluiden Starttipajan ja DramaLabin nuorille keskustelufoorumi 10.4.2024. Siihen osallistui 15 nuorta.

Nuoret nostivat esiin monia työnhaussa pelottavia ja ahdistavia asioita.

”Mua ahdisti hirveästi työpaikan haku. Varsinkin puhelimella soittaminen ahdisti. Ahdisti uusi tilanne, uusi ihminen, kaikki uusi. Jännittävää. Varsinkin jos pääsee haastatteluun niin jännittää.”

”Oman osaamisen sanoittaminen on vaikeaa. Kysytään haastattelussa mitä olet tehnyt: ”en mitään” ei osaa sanoa mitä osaa tai on tehnyt.”

”Pahinta mitä haastattelussa voisi tapahtua on, että ei ymmärrä oikein mitä kysytään, vastaa jotain ihan muuta. Kun jännittää, niin ei oikein edes kuule tai ymmärrä kysymyksiä. Helpompi olisi, jos olisi kirjoitettuna kysymykset.”



”Perehdytyksessä pelottaa, jos kaikki info dumpataan kerralla ja oletetaan että kaikki jää kerralla mieleen. Sitten suututaan, kun kysyn apuja, auttaminen vie muiden aikaa ja kaikilla hirveä kiire. Tulee kokemus, että rasitan kun kysyn.”

”Vanhemmalla ikäpolvella voi olla vaikea ymmärtää erilaisia tapoja olla. Joskus on ulkonäön perusteella katsottu kriittisesti ja tuomittu.”

Nuorten mielestä työnhaussa ja työn aloittamisessa olisi parasta jos:

- **Haastattelija** osaisi kohdata erilaisia ja moninaisia ihmisiä. Hyväksyy jo kättelyssä erilaisuuden, hyväksyy että erilainen ulkonäkö.
- Haastattelussa ei pidä olla vastakkain ja ympärillä jotain mihin keskittyä. Haastattelussa vähän etäisyyttä eikä ihan nupit vastakkain. On henkilöitä, jotka ei pysty pitkään katsomaan suoraan silmiin.
- Haastattelija ymmärtäisi, olisi 'toveri nepsy', ymmärtäisi että ihmiset ovat eriyttämiä. On kärsivällinen, ymmärtää jos änkytät tai vapiset eikä keskeytä.
- Selkeät kysymykset. Liian avoimet kysymykset kuten 'kerro itsestäsi' voisi muotoilla paremmin että 'mitä haluat alalla tehdä'.

- **Työsopimus** tehdään heti ensimmäisenä päivänä, esihenkilö kertoo sopimuksesta ja käydään kohdat yhdessä läpi.

- **Perehdytyksessä** käydään käytännön asiat yhdessä läpi, ja ne saa kirjoitettuna myös itselle, josta voi katsoa jälkikäteen.
- Saa nähdä työntekoa muilta työntekijöiltä. Saa myös tiedon, että keneltä kysyä apua.
- On ymmärretty, että oppiminen vie hetken, on annettu aikaa ja tuettu oppimisessa.
- Perehdytys saisi jatkua sillä tavalla pitkään, että saisi aina neuvoja ja tukea. Kehotus aina kysyä, jos jotain mieleen tulee.
- Lämmin ilmapiiri, ystävälliset ja ymmärtäväiset työkaverit ottavat 'avosylin' vastaan, hyvä keskusteleva ilmapiiri.
- Työssä saa olla oma itsensä ja kuulua porukkaan.

Ehdotuksena esitettiin:

- Voisiko kaikki työpaikoilla hyötyä neuroepätyypillisten ymmärryksestä ja kokemuksesta, miten työ järjestetään? Nyt neurotyypilliset käyvät koulutuksia, joita järjestää toiset neurotyypilliset. Pitäisi saada nepsy-henkilöt itse tarkastelemaan työntekoa ja kertomaan työpaikalle, miten työ ja opastus pitäisi järjestää nepsy-henkilölle. Tästä voisi hyötyä myös neurotyypilliset.

2.3 Maahanmuuttajien tarpeet ja toiveet

Maahanmuuttajien työllistymiseen liittyvien odotusten, toiveiden, pelkojen ja kokemusten kuulemiseksi järjestettiin Lahdessa monitoimikeskus Takataskussa keskustelufoorumit 29.10. ja 7.11.2024. Keskustelufoorumiin osallistui kuusi maahanmuuttajaa. Keskustelukielenä oli suomi, englanti, arabia ja espanja. Monitoimikeskus Takataskun työvalmentaja toimi tulkkina.

Keskeisinä työllistymistä estävinä ja vaikeuttavina tekijöinä maahanmuuttajat nostivat esiin:

- Suomen kielen oppiminen



- Puuttuvat tai vaillinaiset dokumentit esim. tutkintotodistusten kääntäminen tai tutkintojen rinnastuminen suomalaiseen järjestelmään, sosiaaliturvatunnuksen ja pankkitunnusten ja tämän myötä asiointi digitaalisessa palvelujärjestelmässä vaikeaa, jopa mahdotonta
- Digitaalisten laitteiden puuttuminen esim. tietokone, älypuhelin
- Asenteellinen ja rakenteellinen syrjintä esim. 'mene sinne mistä olet tullut' -kohtelu.

Työllistymistä edistävinä tukina tunnistettiin:

- Tulkkaus-apua työllistymisen eri vaiheissa sekä työhön kiinnittymisessä
- Yksilölliset ja räätälöidyt työllisyyspalvelut, työnhakutilaisuudet, maahanmuuttajaystävälliset rekrytointifirmat, kokonaisvaltainen tuki
- Erityyppiset ammatilliset koulutukset esim. oppisopimuskoulutus, täydennyskoulutukset, valmentavat koulutukset ja kieliopinnot
- Pienet tukiryhmät mm. CV:n päivittämisessä, jossa joku auttaa ja on tarvittavat laitteet käytettävissä
- Suomalaiseen työkuulttuuriin tutustuminen

Tuki ja apu mitä toivottiin:

- Yksilöllistä räätälöityä tukea työnhakuprosessin eri vaiheisiin
- Apua digitaalisessa palvelujärjestelmässä toimimiseen
- Muodolliset ja epämuodolliset suomen kielen opinnot sekä toimintaympäristöt, missä puhutaan suomea
- Arvostava kohtaaminen työllisyyspalvelujärjestelmässä sekä työkokeilu ja -harjoittelupaikoissa

Temaattisesti isoimpina esteinä maahanmuuttajien työllistämiseksi olivat systeemiset ongelmat, esimerkiksi työnhaunprosessia ei tunneta, ei ole digitaalisia taitoja tai välineitä ja suomen kielen taito ei vastaa asetettuihin vaatimuksiin (kielitasot). Työtä hakevalla maahanmuuttajalla voi olla taitoa, mutta puuttua jokin vaadittu asia esim. ajolupa. Näin ollen suurin tarve on työnhakuprosessin selkokielinen selostaminen, jossa 'kädestä pitäen' näytetään, miten töitä haetaan ja miten toimia prosessissa.

2.4 Sidosryhmien odotukset

Hankkeen sidosryhminä olivat Lahden kaupungin työllisyyspalvelut, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK, Teollisuusliitto, lahtelainen nuorten toiminnallinen ryhmä Inspis ry ja työttömien ay-jäsenten tukiyhdistys Tatsi ry. Sidosryhmät osallistuivat hankkeen toiminnan ohjaukseen ja arviointiin hankkeen aikana kuukausittain Teams:n välityksellä järjestetyissä sidosryhmätapaamisissa. Hankkeen alussa huhtikuussa 2023 kartoitettiin sidosryhmien odotukset ja tavoitteet hankkeelle, heidän valmiutensa osallistua hankkeen toteutukseen, ajatuksensa hankkeen toteutuksen kannalta kriittisistä asioista sekä kriteereistä, kuinka hanketta tulisi arvioida.

Sidosryhmät korostivat hankkeen tarpeen nousseen esille työpaikoilta. Työyhteisöissä kaivataan kulttuurin muutosta erilaisten ihmisten työllistämiseksi ja ymmärtämiseksi. Keinoina kulttuurin muutokseen nähtiin työpaikkatason auttajat, jotka tukevat työhön kiinnittymisessä ja sitoutumisessa. Kulttuurin muutoksen tarkastelua monimuotoisena ilmiönä korostettiin ja todettiin sen vaativan laajaa tarttumapintaa työpaikoilta ja osallistujia eri rooleista. Viestintä koettiin tärkeäksi työelämän

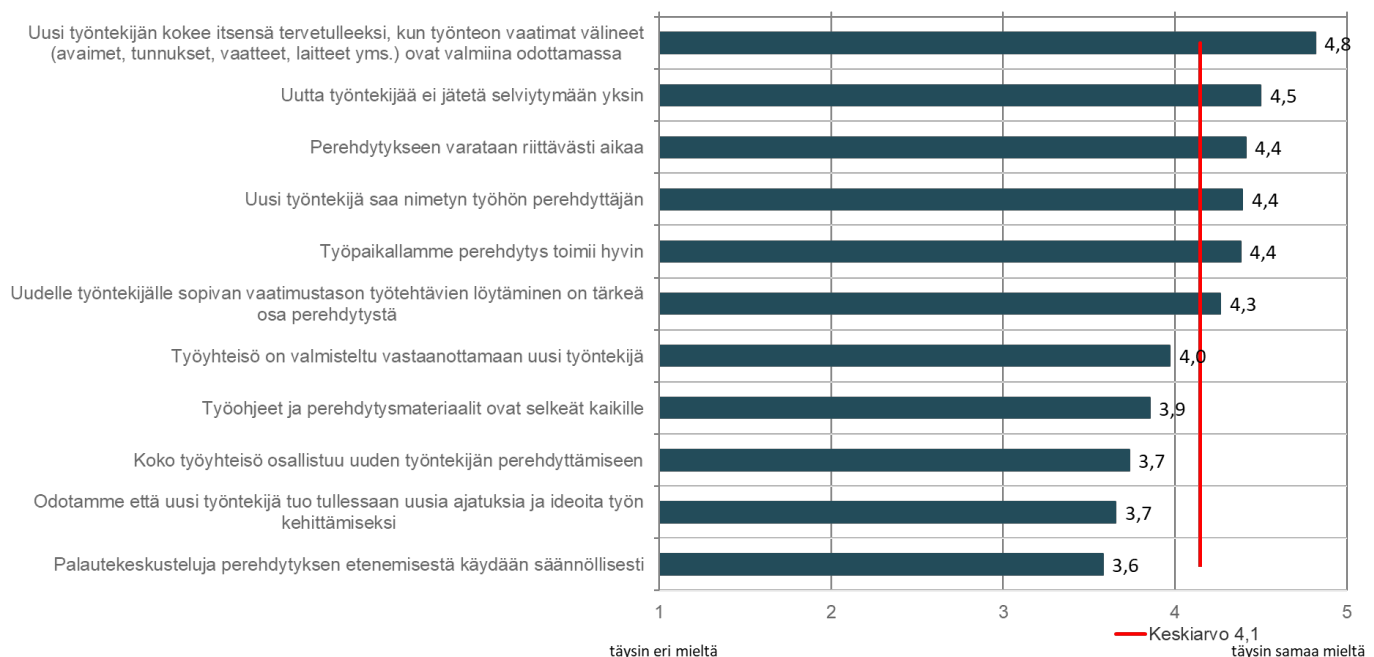


pelisääntöjen edistämässä ja levittämässä. Viestinnässä yhteistyö eri tahojen kesken eri kanavia hyödyntäen ja esim. tarinoiden muodossa sai kannatusta. Hankkeen mahdollisuuksien työllistämisen tukemiseen ja syrjäytymisen ennaltaehkäisyyn nähtiin edellyttävän, että tavoitetaan yrityksiä ja verkostoidutaan sekä saadaan yhteistyössä rakennettua toiminnalle jatkoa. Toiminnan jatkumisen kannalta hankkeen toimenpiteiden onnistumisen seuranta, valmius tarvittaessa muuttaa toimenpiteitä palautteiden perusteella sekä kiteyttää keskeisimmät opit hyödynnettäväksi muille alueille ja kohderyhmille nähtiin keskeisinä.

2.5 Työllistävien organisaatioiden tarpeet

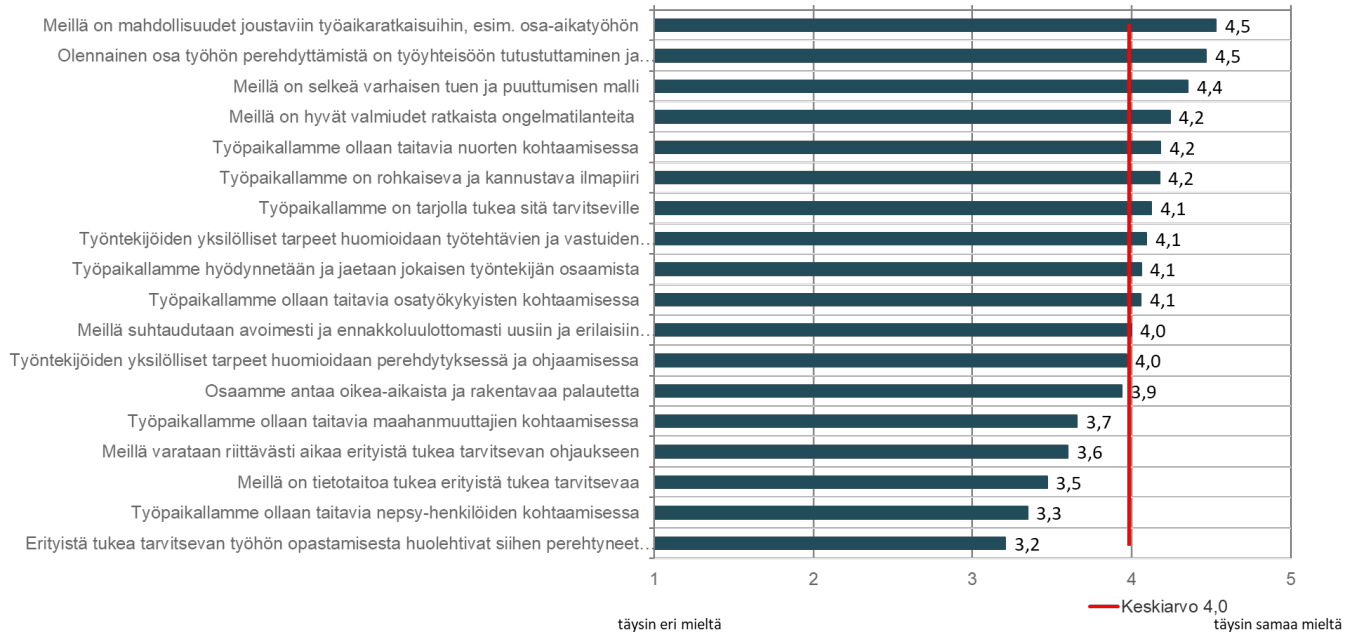
Valmennukseen osallistuvilta henkilöiltä sekä heidän taustaorganisaatioiltaan kartoitettiin heidän tarpeitaan ja odotuksiaan ennen valmennukseen osallistumista tehdyllä kyselyllä. Kyselyyn vastasi 34 henkilöä, joista syksyn 2023 valmennukseen osallistui 21 (syksyn valmennukseen osallistujia oli kaikkiaan 22) ja 13 kevään 2024 (kevään valmennuksen osallistui kaikkiaan 26). Vastaajista suurin osa (12 henkilöä) oli 36-45 -vuotiaita. Sekä 46-55 -vuotiaita että yli 55-vuotiaita vastaajia oli kahdeksan. Alle 36-vuotiaita vastaajia oli kuusi. Vastaajista suurin osa eli 23 oli työntekijöitä, esihenkilöitä oli viisi, yrittäjiä kaksi ja neljä ei kertonut asemaansa. Vastaajista 30 kertoi, että heillä oli nuorten ohjaus- ja perehdyttämiskokemusta. Osatyökykyisten sekä maahanmuuttajien työhön ohjaamisesta oli kokemusta 16 vastaajalla ja nepsy-henkilöiden ohjaamisesta 12 vastaajalla.

Vastaajat arvioivat työpaikkojensa nykyisten perehdytyskäytäntöjen olevan hyvin toimivia (kuva 2). Uuden työntekijän tulon valmistaudutaan ennakolta huolehtimalla työnteon välineet valmiiksi, varaamalla nimetty perehdyttäjä, aikaa ja materiaalit perehdyttämiseen. Palautekeskusteluja perehdytyksen etenemisestä ei kuitenkaan kaikilla työpaikoilla käyty säännöllisesti. Uuden työntekijän ei myöskään yleensä odotettu tuovan uusia kehitysideoita tullessaan.



Kuva 2. Alkukyselyn vastaukset työpaikan nykyisistä perehdyttämiskäytännöistä

Arviot työpaikkojen valmiudesta tukea erityistä tukea tarvitsevien työssä selviytymistä saivat keskiarvon 6,6 asteikolla 1-10 (mediaani 7, keskihajonta 2,3). Valmiuksista matalimmat arviot saivat työhön opastajien perehdytys erityisen tuen tarpeisiin ja nepsy-henkilöiden kohtaamiseen (kuva 3). Vahvuksina nähtiin työpaikkojen tarjoamat mahdollisuudet joustaviin työaikatarkkaisuun, selkeä varhaisen tuen malli ja valmiudet ratkaista ongelmatilanteita. Myös työyhteisöön liittämisen sekä kannustavan ilmapiirin arvioitiin työpaikoilla tukevan erilaisten työntekijöiden työhön kiinnittymistä. Valmiudet kohdata nuoria työntekijöitä arvioitiin myös hyväksi.



Kuva 3. Alkukyselyn vastaukset työpaikkojen valmiuksista tukea erityistä tukea tarvitsevia

Mahdollisia ongelmatilanteita työpaikoilla tunnistettiin useita:

”Oletus on kun on ollut useamman kuukauden töissä niin pitäisi osata kaikki. Ei ymmärretä että hän voi olla erilainen ja oppii hitaammin. Ei anneta tavallaan mahdollisuutta uudelle työntekijälle.

Kaikilla on niin kova kiire ettei välttämättä keretä huomioimaan erityistarpeisia ja heidän haasteitaan työstä selviytymisessä.”

”Tällä hetkellä perehdytystä ei suunnitella mahdollisia erityisen tuen tarpeita huomioiden.”

”Perehdyttäjiä/työpaikkaohjaajia ei ole valmennettu/perehdytetty kohtaamaan/perehdyttämään erityisen tuen tarvitsevia työntekijöitä. ... Nyt käytössä oleva perehdytysmalli ja aika ei riitä erityisen tuen tarpeiselle ja hän jää liian aikaisin yksin ... Syntyy perehdytysvaje joka näkyy työntekijän oirehtimisena, työkavereiden tyytymättömyytenä, työyhteisön epäsovuna ja lopuksi asiakas reagoi ... Tilanne voi johtaa erityisen tuen tarpeisen työntekijän sairastumiseen henkisesti/fyysisesti ja sairauslomakierteeseen. Työyhteisöstä ulos sulkemiseen/työpaikkakiusaamiseen, kun muu työyhteisö ei ymmärrä erityisen tuen tarpeisen tuen ja ohjaamisen tarvetta. Organisaatiossamme ei vielä ole ohjeistusta/toimintamallia erityisen tuen tarpeessa olevien työntekijöiden varalle.”

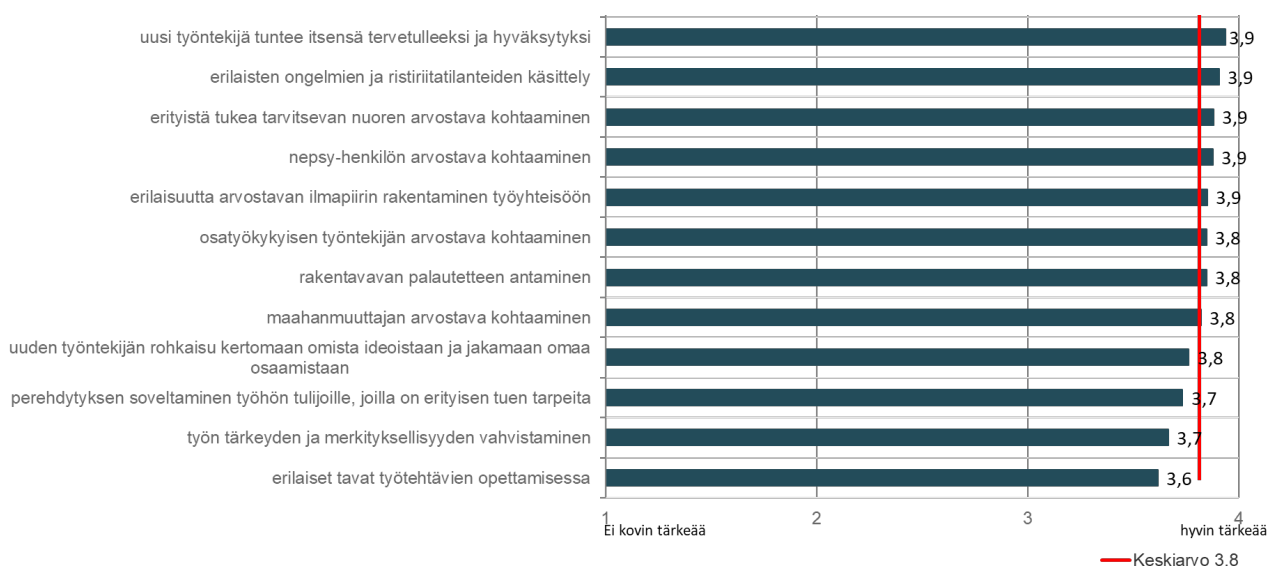
”Monella ei ole ymmärrystä eikä osaamista muuttaa omaa perehdytys/opastamistyyliä.”

”Kielitaidottomuus/kielimuuri on suurin ongelma ei-suomenkielisten kanssa. Työohjeet sekä toiminta työpaikalla tapahtuu suomen kielellä.”

””Ikäkuilu” siinä mielessä, että näiden kahden ääripään toistensa ymmärtäminen tuo välillä tilanteita, että ei täysin ymmärretä mitä toinen tarkoittaa, sekä erityistä tukea tarvitsevan tilanteen tietäminen olisi tärkeä, jotta siihen voidaan antaa tukea.”

”Nuoren ujous/sosiaalisten tilanteiden pelko. Sosiaalisten taitojen kehittymättömyys.”

Kysyttäessä millaista sisältöä valmennuksessa pitäisi olla, pidettiin kaikkia vaihtoehtoja tärkeinä. Kuten kuvasta 4 näkyy, vastaajat eivät tehneet suuria eroja oppimissisältöjen tärkeyden välille.



Kuva 4. Toiveet valmennuksen sisällöstä

Kyselyn vapaa sana osiossa korostettiin, että kaikille pitäisi antaa mahdollisuus työelämään ja työyhteisöjen valmius ottaa vastaan erilaisia työntekijöitä kaipaava kehittämistä.

”Toivoisin tulevaisuuden työelämältä ja esihenkilöiltä kiinnostusta/ymmärtämystä erityistä tukea tarvitsevia työnhakijoita ja työntekijöitä kohtaan. Meillä on yhdenvertaisuuslaki ja se oikeuttaa erityistä tukea tarvitsevat henkilöt otettavan huomioon työhaussa ja työhön palkkaamisessa, tämän asian ymmärtämisellä ja haluamisella pystytään suunnittelemaan työtä ja luomaan työpaikkoja myös erityistä tukea tarvitseville. Esihenkilöitä pitäisi vielä enemmän valmentaa ja rohkaista palkkaamaan erityisentuen tarpeisia työntekijöitä ja rohkeasti muokkaamaan töitä ja tehtäviä erityisen tuen tarpeisille.”

”Oltaisiinpa rohkeampia! Osaajia löytyy, mutta joskus elämä on potkinut päähän niin, että pitää kuoria se timantti esiin sieltä kuin sipulin kuorien alta. Luottamuksen rakentuminen vie aikaa!”

3. Kehitetään työpolkuohjaajavalmennus ja -toimintamalli

Marja Koskela TSL

Työpolkuohjaaja-konseptin tavoitteena on vahvistaa työelämän kohtaantoa lisäämällä työpaikkojen ja työyhteisöjen valmiuksia kohdata ja työllistää nuoria sekä erityistä tukea tarvitsevia työntekijöitä. Hankkeessa rakennettiin työpolkuohjaajavalmennus, jonka avulla työpaikoille haluttiin kehittää työpolkuohjaajan toimintamalli. Toimintamallin tarkoitus on tukea organisaatioita ottamaan erityistä tukea tarvitsevia henkilöitä palkkatyöhön, työkokeiluun ja/tai työharjoitteluun varmistamalla eheä ja turvallinen tuki tutustua ja kiinnittyä työyhteisöön. Työpolkuohjaajavalmennus rakentui arvopohjalle, jonka lähtökohtana on hyväksyvä kohtaaminen, moninaisten ja yksilöllisten tarpeiden ymmärtäminen sekä rakentava vuorovaikutus. Valmennuksen keskiössä olivat omien asenteiden ja toimintatapojen tunnistaminen, valmennuksessa käsiteltävien teemojen pohtiminen ja soveltaminen omaan toimintaympäristöön, oman työyhteisön työkuultuuriin vaikuttaminen muun muassa tietoa jakamalla ja esimerkkiä näyttämällä.

Työpolkuohjaajavalmennus koostui kaikille yhteisestä aloitusosioista ja neljästä valinnaisesta osiosta. Yhteisessä osiossa käsiteltiin yleisesti erityistä tukea tarvitsevien tukemista työssä ja työpolkuohjaajan roolia. Valinnaisissa osioissa keskityttiin nuorten, maahanmuuttajien, nepsyhenkilöiden tai osatyökykyisten kohtaamiseen työpaikalla sekä vuorovaikutuksen keinoin perhdytyksessä ja ohjaamisessa. Valmennus laadittiin osaamisperusteisesti ja se opintopisteytettiin. Valmennuksen laajuus oli yhden valinnaisen osion kanssa 1 op ja jokaisen valinnaisen osion laajuus oli 0,5 opintopistettä eli suorittamalla kaikki neljä osiota sai 2,5 opintopistettä.

Aloitusosiossa paneuduttiin keinoihin ohjata erityistä tukea tarvitsevaa työssä ja työpolkuohjaajan rooliin. Muita keskeisiä sisältöjä olivat:

- puheeksi ottaminen
- rakentavan palautteen antaminen
- häirinnän tunnistaminen ja siihen puuttuminen.

Valinnaisten osioiden kantavana teemana oli erityistä tukea tarvitsevien ohjaaminen ja tukeminen työssä. Niissä tarkasteltiin, mitä kussakin kohderyhmässä (nuoret, maahanmuuttajat, nepsyhenkilöt tai osatyökykyiset) kannattaa erityisesti huomioida ohjauksessa sekä annettiin työkaluja ja vinkkejä siihen. Sisällöissä huomioitiin lisäksi muun muassa työntekijän ohjaamiseen liittyvät erityishaasteet perhdytyksessä, vuorovaikutuksessa, sosiaalisissa taidoissa ja toimintakyvyssä. Kouluttajina toimivat kunkin kohderyhmän asiantuntijat.

Ohjauksen lisäksi nuorten osiossa käsiteltiin nuoruutta kehitysvaiheena ja nuorten toiveita ja tarpeita työelämälle. Maahanmuuttaneiden osiossa tarkastelun kohteena olivat selkokielen ja kuvien hyödyntäminen vuorovaikutuksen tukena sekä miten kulttuurisidonnaiset käsitykset voivat näkyä monimuotoisessa työyhteisössä. Nepsy-osiossa käsiteltiin yleisimpiä nepsy-piirteitä ja nepsyhenkilön vahvuuksia työssä ohjautuen lisäksi. Valmennuksessa oli mukana myös kokemusasiantuntija, joka kertoi omista kokemuksistaan työssä ja yleisesti nepsyhenkilöistä työssä. Kokemusasiantuntijan puheenvuoro sai paljon positiivista palautetta valmennuksen osallistujilta. Osatyökykyisten työntekijöiden ohjaamisen rinnalla paneuduttiin yksilöllisten työtehtävien suunnitteluun työkyvyn tukena ja osatyökykyisen vahvuuksiin.



Työpolkuohjaajavalmennuksessa huomioitiin työpolkuohjaajien keskinäinen vertaistuki ja yhdessä oppiminen, jotka toteutuivat sekä lähitapaamisissa että verkkoympäristössä. Valmennuksessa hyödynnettiin Howspace-oppimisympäristöä, joka mahdollistaa menetelmällisyyden, vuorovaikutuksen ja materiaalipankin verkossa. Valmennuksen aikana osallistujat pääsivät refleктоimaan ja keskustelemaan kokemuksistaan ja oppimastaan oppimistehtävien avulla. Oppimistehtäviin sisältyi myös tehtävä, jossa osallistujien tuli viedä tietoa kohderyhmän ohjaamisesta ja työpolkuohjaajan roolista omalle työpaikalle esimerkiksi omalle tiimille, kollegoille tai yhteistyökumppanille. Tavoitteena oli, että työpolkuohjaajavalmennuksen käynyt henkilö levittää työpolkuohjaajan toimintamallia ja valmennuksessa saatuja oppeja koko työyhteisön hyödyksi. Pitkän tähtäimen tavoitteena on, että toimenpiteisiin osallistuvien yritysten työllistämisen keinot ja valmiudet vahvistuvat.

Valmennusta jatkokehitetiin osallistujapalautteiden pohjalta, jotka olivat pääsääntöisesti erinomaisia. Palautteiden perusteella osallistujat olivat hyvin tyytyväisiä valmennuksen sisältöihin, asiantuntijakouluttajiin sekä yhteisiin keskusteluihin muiden osallistujien kanssa. Muokkauksia ja tarkennuksia kuitenkin tehtiin esimerkiksi valmennuksen toteutustapaan, oppimistehtävien tehtävänantoihin ja työpolkuohjaajan rooliin. Valmennus antaa valmiudet ja käytännön vinkkejä oman työpolkuohjaajaroolin toteuttamiseen ja kehittämiseen, mutta tärkeintä roolin sisäistämisessä on oma pohdinta ja prosessi, koska työpolkuohjaajan rooli ja toiminta voi olla erilainen eri toimintaympäristöissä ja työtehtävissä.



4. Tulokset työpolkuohjaajavalmennuksesta

4.1 Valmennuksen anti oppimistehtävien valossa

Valmennus sisälsi oppimistehtäviä, joihin vastattiin Howspace-alustalla. Seuraavassa tarkastellaan valmennuksen antia ja vaikutuksia niiden valossa. Syksyn 2023 osallistujista seitsemän ei halunnut, että heidän oppimistehtävien vastauksia käytettäisiin valmennuksen arviointiin. Kevään 2024 osallistujat antoivat kaikki luvan oppimistehtävien hyödyntämiseen. Yhteensä 41 valmennettavan vastaukset olivat siis käytettävissä.

Oppimistehtävien valossa työpolkuohjaajan rooli ja tavoitteet työpolkuohjaajana toimimiselle oli hyvin sisäistetty samansuuntaisesti hankkeen tavoitteiden kanssa. Vastauksissa korostui työpolkuohjaajan toiminta yksilön ja työyhteisön tukena rakentamassa työpaikkaa, jossa jokaisella on oikeus olla omanlaisensa, tulla hyväksytyksi, kuulluksi ja arvostetuksi omana itsenään.

”Jokainen meistä ansaitsee mahdollisuuden tehdä töitä, kuulua porukkaan ja työyhteisöön, riippumatta siitä, minkälaiset on omat lähtökohdat, taustat ja elämäntilanne.”

”Tavoitteena on luoda parempi työpaikka ja parempi yhteishenki työyhteisössäni. Huomioida paremmin ohjattavan erilaiset tarpeet ja eri tasoisen kehittymistarpeen. Tukea ja opastaa, olla ohjattavalle läsnä ja rehellinen. Välittää ja tukea kehitystä. Ottaa myös hänen huomiot / palaute vastaan ja ratkaista rakentavasti. Huomioitavaa on että jokainen on kuitenkin oma itsensä ja erilainen. Näin ollen tehdä jokaiselle omanlainen perehdyttäminen.”

”Tärkeää on, että työpaikoilla on työpolkuohjaajia jalkauttamassa ajatusta monimuotoisen työyhteisön hyödyistä ja ennaltaehkäisemässä tilanteita, joista voi muodostua haasteita yhteisöllisyydelle. Monimuotoisuuden käsite vaatii myös avaamista työpaikalla, ettei siitä muodosteta väriä olettamuksia.”

”Työpolkuohjaajat ovat muiden parissa työskenteleviä eli he ovat työyhteisön pioneereja ennakkoluulottomuuden luomisessa.”

Valmennukseen osallistujat kokivat saaneensa monenlaista hyötyä niin tiedon, ymmärryksen kuin toiminnan tasolla.

”Olen itse tietoisempi asioista ja olen oppinut nyt varmempaan ja avarakatseisempaan työskentelyyn erityistukea tarvitsevien kanssa.”

”Olen saanut keinoja kohdata tulevia työntekijöitä ja rohkeutta kohdata erilaisuutta.”

”Osaan paremmin keskustella työntekijöiden peloista ja ennakoasenteita.”

”Koen saaneeni lisää työkaluja kohtaamiseen ja voin kiinnittää huomiota parempaan kanssakäymiseen. Olen saanut jopa ihan käytännön vinkkejä koulutuksesta.”

”Huomasin perehdytysmateriaalissa liikaa sanoja, liian paljon asiaa kirjoitettuna, ne on päivitettävä ”mitä pikimmiten”. Selkokieltä, kuvia.”



”Mietimme, voiko meillä olla joitain kuvia/symboleita käytössä, joilla on jokin muu merkitys joissain kulttuureissa. Tämä havainto avasi meidän silmämme ja käymme materiaaleja lävitse hieman tarkemmalla silmällä.”

Oppimistehtävien tarkastelussa erityisesti mielenkiinnon kohteeksi nostettiin jokaiseen osioon kuulunut tehtävä, jossa tavoitteena oli viedä omaan organisaatioon tietoa erityistä tukea tarvitsevien ohjaamisesta. Kaikissa valmennuksen osioissa – nuoret, maahanmuuttajat, nepsy-henkilöt, osatyökykyiset – valmennukseen osallistujat kertoivat useimmiten levittäneensä työpolkuohjaajavalmennuksen oppeja lähimmille työkavereille epävirallisissa tilaisuuksissa, työnteon yhteydessä ja kahvitauoilla. Vastauksissa oli yhteensä 67 kuvausta tiedon levittämisestä työyhteisöissä, ja näistä 37 kuvasivat tällaisia epävirallisia tiedonjakamisen tilanteita työkavereille.

”Puhuimme asiasta työparini kanssa. En työkiireiden takia ole nyt kerennyt pitämään erillistä juttutuokiota muiden työntekijöiden kanssa, mutta aion jossain välissä tämän toteuttaa ja otan mukaan niitä, jotka ohjaavat meidän kesätyöntekijöitämme.”

Seuraavaksi eniten mainintoja (11 kpl) sai tiedon jakaminen esihenkilölle. Tämäkin tapahtui useimmiten epävirallisena keskusteluna, kun esihenkilö oli kysynyt valmennuksesta. Valmennuksen oppeja kerrottiin jaetun myös viikko- tai tiimipalaverissa (8 mainintaa). Muutama kertoi osallistuneensa samanaikaisesti muihin koulutuksiin ja voineensa siellä kertoa työpolkuohjaajavalmennuksen oppeista. Erilaisia keskusteluja kerrottiin käydyn myös rekrytoinnista vastaavan esihenkilön ja perehdyttäjien kanssa sekä työyhteisössä, johon erityistä tukea tarvitseva on tulossa töihin. Yhdessä työyhteisössä valmennukseen osallistujat olivat erikseen miettineet, keitä opitut asiat kiinnostaisivat ja kutsuneet heidät kanssaan kahville jakaakseen tietoa. Ja yhdessä organisaatiossa, josta valmennukseen oli useita osallistujia, he tekivät videon levittääkseen tietoa läpi organisaation ja saivatkin näin myönteistä huomiota aina ylintä johtoa myöten. Muutama mainitsi lisäksi hyödyntäneensä kirjallista materiaalia ja jakaneensa sitä organisaatiossa. Useammasta oppimistehtävästä kuitenkin näkyi, ettei valmennuksen oppeja aktiivisesti levitetty organisaatioon. Ajatuksena tuntui olevan, että kun itse uudistaa omaa toimintaansa niin se kantaa organisaatiossa muutosta eteenpäin.

4.2 Valmennuksen reaktiopalauteet

Kunkin valmennusosion päättymisen jälkeen osallistujilta kysyttiin välittömästi palautetta.

Valmennuksen sisältöön liittyviä asioita kysyttiin asteikolla täysin eri (1) – täysin samaa (5) mieltä.

- Sain lisätietoa erityistä tukea tarvitsevan työntekijän ohjaamisesta työpaikalla: reaktiopalaute keskiarvo 4,1
- Tunnistin valmennuksen avulla omaan toimintaani työyhteisössä liittyviä asioita: reaktiopalaute keskiarvo 4,0
- Valmennuksen myötä saamme työyhteisöni lisää valmiuksia erityistä tukea tarvitsevan työntekijän kohtaamiseen ja ohjaamiseen: reaktiopalaute keskiarvo 4,0

Kohtaamisen valmiuksien parantumista ja oppien hyödyntämistä kysyttiin vaihtoehdoilla kyllä / ei.

- Valmiuteni kohdata erityistä tukea tarvitsevia työntekijöitä on parantunut työpolkuohjaajavalmennuksen avulla: reaktiopalaute kyllä yht. 95 %



- Aion hyödyntää oppimiani asioita erityistä tukea tarvitsevia työntekijöiden ohjaamisessa työpaikallani: reaktiopalaute kyllä yht. 99 %

Lisäksi palautetta pyydettiin valmennuksen järjestelyihin kuten koulutustiloihin, aikatauluihin, opetustapaan ja oppimisolustaan liittyen. Näihin vastaajat olivat varsin tyytyväisiä.

4.3 Valmennuksen tulokset seurantakyselyiden valossa

Syksyn 2023 työpolkuohjaajavalmennuksen viivästetyt seurantakyselyt tehtiin 2024 tammikuussa (vastaajia kahdeksan) ja elokuussa (vastaajia kuusi). Kevään 2024 valmennusten seurantakysely tehtiin elokuussa (vastaajia 13). Seuraavassa tarkastellaan syksyn 2023 valmennuksen tammikuun 2024 kyselyn tuloksia ja kevään 2024 valmennuksen elokuun tuloksia yhdistettynä, jolloin vastauksia on käytettävissä 21.

Vastaajista naisia oli 14, miehiä kuusi ja yksi ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Suurin osa eli yhdeksän vastaajaa oli 46-55 -vuotiaita, yli 56-vuotiaita oli kuusi, 36-45 -vuotiaita oli neljä ja 26-35 -vuotiaita oli kaksi. Useimmat eli 17 vastaajaa työskenteli työntekijänä, perehdyttäjänä toimi kolme ja yksi yrittäjänä. Vastaajat olivat osallistuneet jokainen useisiin valmennuksen osioihin. Maahanmuuttajat-osioon oli osallistunut 17, nuoret-osioon 15, osatyökykyiset-osioon 14 ja nepsy-osioon 13.

Arvioitaessa valmennusta kokonaisuutena perinteisillä kouluarvosanoilla sai valmennus arvosanan 8,6 mediaanin ollessa 8, vaihteluväli 6-10 ja keskihajonta 1. Perusteluina arvioille kerrottiin:

”Laadukasta koulutusta, hyvät luennot ja vetäjät”

”Sain näistä jokaisesta hyviä vinkkejä, ohjeita/neuvoja miten heitä kohdataan/käsitellään. Olen nyt paljon varmempi työssäni perehdyttäjänä.”

”Näin lyhyessä ajassa sai paljon lisää ymmärrystä kyseisten ryhmien erityistarpeista ja ohjaamisesta”

”Valmennuksessa oli aika paljon ennestään tuttuja asioita, mutta ainahan niiden pohtiminen kannattaa”

”Perusasioita vähän vaikeasti tuotiin esille”

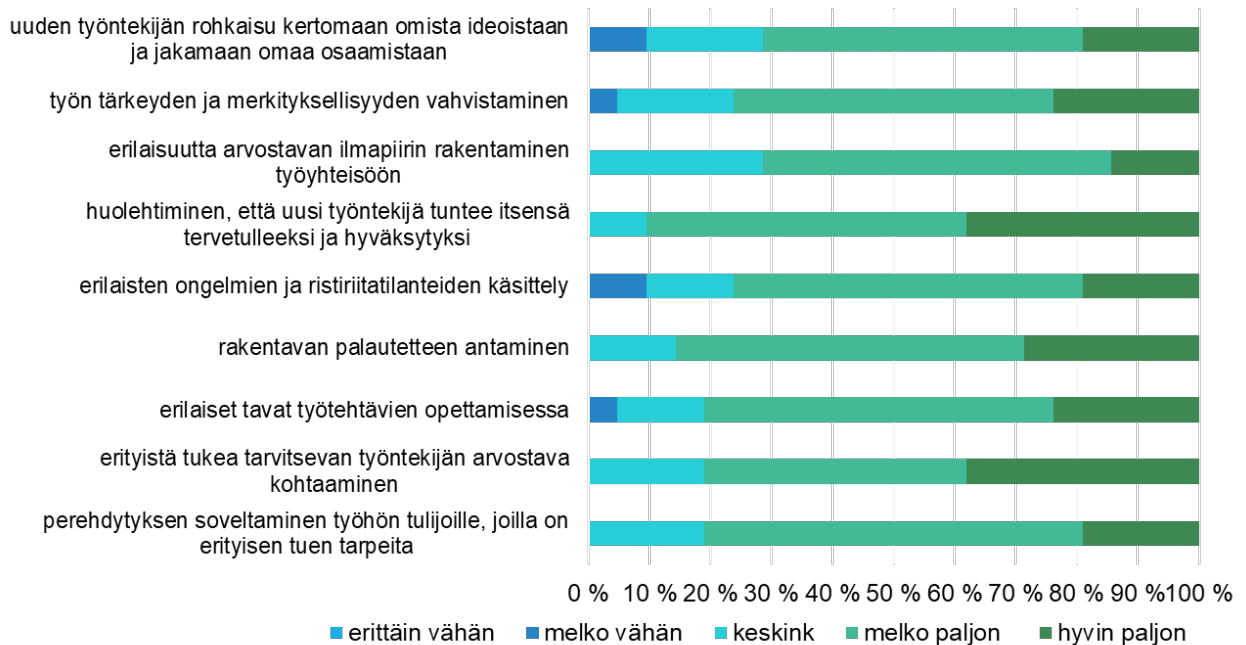
”Paljon itsestään selvyyksiä, liian hankalaksi käännetty asiat”

”Sisältö hyvää, olisi kaivannut pidempää aikaa per osio”

”Kokonaisuus kattava, sopivan mittainen ajallisesti”

Aiheittain tarkasteltuna vastaajat kokivat oppineensa eniten huolehtimaan siitä, että uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja hyväksytyksi (keskiarvo 4,3 asteikolla 1-5) ja kohtaamaan arvostavasti erityistä tukea tarvitsevan työntekijän (keskiarvo 4,2). Matalimman keskiarvon 3,8 sai uuden työntekijän rohkaisu kertomaan omista ideoistaan ja jakamaan omaa osaamistaan. Muiden oppimissisältöjen saamat keskiarvot vaihtelivat 3,9-4,1 välillä. Kuvasta 5 näkyy aihepiireittäin vastaajien arviot oppimisestaan.





Kuva 5. Valmennuksessa opitut asiat

Kun vastaajat muistelivat vapaasti, mitä valmennuksesta oli jäänyt mieleen, niin ohjaamiseen ja kohtaamiseen saadut opit nousivat vahvasti esiin.

”Hyvät opit ja ajatukset erityyppisten ryhmien / ihmisten kohtaamiseen ja pilkkominen palasiin ohjeistuksissa. Ennakoiminen. Hyviä oivalluksia omaan työhön tuli näistä”

”Lähinnä jäi mieleen varsinaiseen ohjaukseen saadut eväät kohderyhmästä riippumatta.”

”Palautteenannot, kohtaamiset, yksilöiden tasa-arvoinen ja kuitenkin samalla jokaisen vahvuudet ja heikkoudet yksilöllisesti huomioiminen.”

Kouluttajien osaamista ja kokemusasiantuntijoiden kokemusten jakamista arvostettiin.

”Ehkä mieleenpainuvin hetki oli nepsy-osion lähikoulutus jossa työtä nepsyjen kanssa pitkään tehnyt kouluttaja osasi niin elävästi ja aidoin esimerkein tuoda viestin kuulijoille.”

”Nepsy-luennolta kokemusasiantuntijalta, joka kertoi autismistaan. Se kolahti.”

Valmennukseen osallistujien keskustelut, ryhmätyöt ja vertaisoppiminen olivat myös jääneet mieleen positiivisina oppimiskokemuksina.

”Mieleen painuvia oli tarinat mitä joku kertoi oikeasta työelämästä. Mitä oli tapahtunut tai miten jotain henkilöä oli kohdeltu erillisuuden takia. Tunteet nousivat pintaan varsinkin silloin kun oli negatiivisesta asiasta kysymys ja jos on kohdeltu huonosti erilaisuuden takia. Hienoja ja erilaisia tarinoita sai myös kuulla kun oli paljon eri aloilta ihmisiä samassa koulutuksessa.”

”Vertaisoppiminen ja sitä kautta ideat. Etenkin nuorten työllistämiseen, henkilö joka paljon työllistää kertoi oivallisia pointteja ja miten kuluttavaa ja enemmän resursseja tarvitaan.”

”Ryhmätyöt, yhteiset keskustelut ja vieraat”

Vastaajia pyydettiin arvioimaan työyhteisönsä valmiuksia tukea erityistä tukea tarvitsevien työssäselviytymistä asteikolla 1-10. Valmennuksen jälkeen valmiudet arvioitiin keskiarvolla 7,8 eli selvästi paremmiksi kuin ennen valmennusta tehdyssä kyselyssä, jossa keskiarvo oli 6,6 (kts. taulukko 2).

Taulukko 2. Työyhteisön valmiudet valmennuksen jälkeen (21 vastaajaa)

Vastaajat	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
Alkukysely n = 32	1,0	9,0	6,6	7,0	2,3
Seurantakysely n = 21	4,0	9,0	7,8	8,0	1,3

Valmennukseen osallistuneet kertoivat voivansa hyvin hyödyntää valmennuksen oppeja työssään. Luonnollisesti ne, jotka toimivat työssään ohjaajina ja perehdyttäjinä kokivat voivansa hyödyntää oppeja osana päivittäistä työtään. Mutta myös muissa työrooleissa toimivat valmennukseen osallistuneet kokivat voivansa päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa soveltaa oppeja ja ennen kaikkea rohkaistuneensa erilaisten ihmisten kohtaamiseen.

”Olen ollut huomioon ottavaisempi ja olen oppinut katsomaan asioita laajemmasta näkövinkkelistä. Olen saanut keinoja kohdata tulevia työntekijöitä ja rohkeutta kohdata erilaisuutta.”

Valmennuksen oppien levittämisessä organisaatioissa muidenkin kuin valmennukseen osallistuneiden hyödynnettäväksi olisi kehitettävää. Organisaatioista puuttuu käytäntöjä, miten oppeja levitetäisiin. Nyt oppien jakaminen on opiskelijoiden omien kanavien ja paljolti epävirallisen tiedonkulun varassa.

”Pelkään, että saamani opit jäävät vain minun ja lähitiimini hyödyksi. Ei ole tässä kiireen keskellä oikein sopivaa tapaa miten tiedon saisi siirrettyä varsinaisille uusien työntekijöiden ohjaajille. Mutta yritetään vielä...”

Tarkasteltaessa valmennuksen oppien hyödyntämistä työssä, niin syksyllä 2023 valmennuksen käyneistä kertoi kaksi toimivansa työpolkuohjaajina syksyllä 2024 ja molemmat kertoivat ohjaavansa nuoria. Keväällä 2024 valmennukseen osallistuneista myös kaksi kertoi syksyllä toimivansa työpolkuohjaajina. Toinen heistä ohjasi maahanmuuttajia ja toinen osatyökykyisiä. Kolme kertoi aloittavansa työpolkuohjaajuuden, kunhan saa ohjattavan.

Kyselyyn vastanneet eivät tunnistaneet organisaatioissa selkeitä käytäntöjä, miten tuettaisiin työpolkuohjaajana toimimista. Toki kannustusta annettiin. Useat vastaajat olivatkin odottavalla kannalla - ollaan kehitysvaiheessa, muutoksia menossa – ja toivoivat tuen lisääntyvän tulevaisuudessa.

”Tämäkin on vielä kehitysvaiheessa mutta huomaan koulutuksen jälkeen ohjaamisen työtilaisuudet ovat lisääntyneet.”

”Valmennuksesta on ollut hyötyä koska olemme itse voineet käyttää oppiamme asioita mutta olemme myös jakaneet saamaamme oppia eteenpäin ja näin pikkuhiljaa koulutuksesta saamamme hyöty alkaa näkyä myös työyhteisössämme.”



4.4 Peilaus hankkeen tavoitteisiin työpolkuohjaajan toimintamallille ja valmennukselle

Hanketta suunniteltaessa asetettiin työpolkuohjaajan toimintamallille ja valmennukselle kaksi tavoitetta ja niille molemmille kaksi indikaattoria ja mittaria.

Ensimmäinen tavoite (1): **työpolkuohjaajan toimintamallin kehittäminen yhteiskehittämisen keinoin.**

Tavoitteen (1) indikaattori 1: työpolkuohjaajan toimintamallissa on huomioitu eri toimijoiden tarpeet vastaamaan haastavammin työllistyvien työnhakijoiden ja työpaikkojen kohtaantoon.

Mittari 1: sidosryhmät ovat sitoutuneet osallistumalla yhteiskehittämisprosessiin ja toimintamallin pilotoimiseen.

Sidosryhmien osallistuminen hankkeeseen oli aktiivista. Kuukausittain järjestettiin Teams-tapaamiset sidosryhmien edustajien kanssa. Tapaamisissa keskusteltiin ajankohtaisista asioista, arvioitiin hankkeen etenemistä ja toimintamallin pilotoinnin tuloksia, kuultiin tietoiskuja ja alustuksia ja pohdittiin näiden vaikutuksia kehitettävään työpolkuohjaajan toimintamalliin. Toimintamallin kehittämiseksi kerättyä tietoa nuorilta, maahanmuuttajilta, valmennukseen osallistuneilta ja työllistävilta organisaatioilta käsiteltiin yhdessä sidosryhmien kanssa ja hyödynnettiin mallin edelleen kehittämiseksi. Sidoryhmät osallistuivat aktiivisesti työpolkuohjaajavalmennuksesta tiedottamiseen ja valmennettavien hankintaan. Lisäksi sidosryhmien kanssa on yhteistyössä mm. järjestetty webinaareja työpolkuohjaajan toimintamallista pyrkien näin levittämään tietoa ja juurruttamaan toimintaa.

Tavoitteen (1) indikaattori 2: Hanke on kehittänyt työpolkuohjaajavalmennuksen rakenteen ja sisällöt alueellisen yhteiskehittämisen avulla. Toimintamalli on vahvistanut työpolkuohjaajien jalkauttamista ja toiminnan juurruttamista yhteistyössä alueellisten toimijoiden ja työllisyyspalveluiden kanssa.

Mittari 2: Hankkeen päättyessä vähintään 70 % työpolkuohjaajista on aloittanut työpolkuohjaustoiminnan nuorten kanssa.

Työpolkuohjaustoiminnan aloittaneiden määrän arviointi seurantakyselyiden tulosten valossa näyttäisi jäävän alle tavoitteen. Arviointia kuitenkin vaikeuttaa seurantakyselyiden alhainen vastaajamäärä. Syksyn 2023 valmennukseen osallistuneista vastasi kuusi syksyllä 2024 seurantakyselyyn, ja näistä kaksi kertoi toimivansa nuorille työpolkuohjaajana. Kevään 2024 valmennukseen osallistuneista kyselyyn vastasi 13, ja näistä yksi kertoi toimivansa työpolkuohjaajana maahanmuuttajille ja yksi osatyökykyisille. Kolme vastaajaa kertoi aloittavansa työpolkuohjaajuuden, kun työpaikalle tulee ohjattava. Valmennukseen osallistui myös opiskelijoita ja asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä, joilla ei ollut hankkeen aikana mahdollisuutta aloittaa työpolkuohjaajana toimimista, mikä osaltaan selittää työpolkuohjaajana aloittaneiden määrän vähäisyyttä.

Seurantahaastatteluiden tulosten valossa työpolkuohjaustoiminta vaikutti kuitenkin huomattavasti aktiivisemmalta: lähes kaikki valmennukseen osallistuneet haastatellut kokivat toimivansa työpolkuohjaajina, kun työpolkuohjaajuus ymmärrettiin laajasti työhön perehdyttämisen ja kiinnittymisen tukemisena huomioiden työntekijän erityistarpeet.

Tarkkaa prosenttia työpolkuohjaustoiminnan aloittaneiden määrästä ei voida laskea ensinnäkin, koska kaikkia valmennuksen käyneitä ei ole tavoitettu vastaamaan ja toiseksi, koska työpolkuohjaajana toimimisen käsite on vakiintumaton. Jos käsitteellä tarkoitetaan yksilöllistä erityistä tukea tarvitsevien tukea ja ohjausta työssä, niin valmennukseen osallistuneiden oppimistehtävien, reaktiopalauteiden ja seurantakyselyiden ja -haastatteluiden valossa näin



voidaan arvioida kaikkien valmennettujen toimivan. Mutta jos työpolkuohjaustoiminnalla tarkoitetaan työllistävän organisaation työn organisoimisen sekä rekrytointi-, ohjaus- ja oppimisprosessien vastaavuutta erityistä tukea tarvitsevien tarpeisiin, niin silloin työpolkuohjaustoiminnan aloittaneiden määrän voidaan arvioida olevan alhainen.

Hankkeessa työpolkuohjaajavalmennukselle asetettiin tavoite (2): **hanke valmentaa 15 työpolkuohjaajaa**. Työpolkuohjaajavalmennuksen tavoitteena on vahvistaa työpaikoilla ja työyhteisöissä taitoja kohdata ja työllistää erityistä tukea tarvitsevia työntekijöitä. Työpolkuohjaajien valmennus toteutuu osittain verkossa, mikä samalla vahvistaa osallistujien digitaitoja. Tavoitteen (2) indikaattori 1: työpolkuohjaajat tunnistavat erityistä tukea tarvitsevan työnhakijan haasteita ja pystyvät tukemaan työssä selviytymistä. Mittari 1: 80 % työpolkuohjaajista kokee valmiuksiensa parantuneen tukiessaan nuoria työhön kiinnittymisessä. Osallistujat käyttävät sujuvasti digiympäristöjä.

Työpolkuohjaajavalmennukseen osallistui 48 valmennettavaa, mikä oli kolminkertaisesti tavoitteeksi asetettu määrä. Valmennuksen jälkeen kerätyssä reaktiopalautteessa 95 % valmennetuista kertoi valmiuksiensa parantuneen.

Tavoitteen (2) indikaattori 2: työpolkuohjaajat pystyvät jakamaan tietoa erityistä tukea tarvitsevien, työssään aloittavien työntekijöiden kohtaamisesta työyhteisössä. Mittari 2: Työyhteisöt arvioivat valmiuksiensa parantuneen erityistä tukea tarvitsevien työntekijöiden työssä selviytymisen tukemiseksi.

Työpolkuohjaajavalmennuksen myötä työyhteisöt kokivat valmiuksiensa tukea erityistä tukea tarvitsevien työssä selviytymistä parantuneen. Ennen valmennusta tehdyssä alkukyselyssä valmiudet arvioitiin asteikolla 1-10 keskiarvolla 6,6 ja mediaani oli 7 (vastaajia 32). Muutama kuukausi valmennuksien jälkeen tehdyissä seurantakyselyissä valmiudet arvioitiin keskiarvolla 7,8 ja mediaani oli 8 (vastaajia 21).



5. Työpolkuohjaajan toimintamallin vaikutus ja vaikuttavuus

5.1 Työpolkuohjaajan toimintamallin vaikutukset työllistävissä organisaatioissa seuranta-haastatteluiden valossa

Työpolkuohjaajavalmennuksen ja -toimintamallin vaikuttavuuden arvioimiseksi haastateltiin lokamarraskuussa 2024 yhteensä 10 henkilöä: kahdeksan valmennuspilotteihin osallistunutta ja kaksi osallistujien esimiestä, jotka eivät itse valmennukseen osallistuneet. Osallistujista kolme oli osallistunut syksyn 2023 pilottivalmennukseen ja viisi kevään 2024 valmennuksiin. Suurin osa haastatteluista tehtiin Teams:n välityksellä, kahdessa haastattelussa tavattiin livenä. Haastatteluiden kesto oli 30-45 minuuttia. Ne nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin. Haastatteluissa keskityttiin kolmeen teemaan: (1) valmennukselle asetetut tavoitteet ja niiden täytyminen, (2) valmennuksen vaikutukset valmennettavaan ja työyhteisöön ja (3) pitkän aikavälin vaikuttavuus.

Tavoitteet valmennukselle

Haastatteluiden tulokset vahvistivat aikaisempien tiedonkeruiden tuloksia: valmennuksiin oltiin hyvin tyytyväisiä. Suurin osa haastatteluista ei osannut tarkkaan nimetä, mitä valmennuksilta oli alun perin odottanut, mutta niille annettiin kiittävää palautetta ja todettiin, että kaikki osiot olivat hyviä.

”Valmennukselta ei ennakko-odotuksia kauheasti ollut. Haluttiin vahvistusta työntekijäryhmien osalta mitkä meille vielä vieraampia. Me saatiin koulutuksesta todella paljon, heräsi paljon ajatuksia.”

Työvalmentajina toimivat muistelivat luulleensa, että valmennus kohdistuisi enemmän erityisen tuen tarpeisten ohjaamiseen ulkoiseen työpaikkaan ja alussa yllätyksenä tuli, että huomio olikin ohjaamisessa omalla työpaikalla. Vaikka alkuodotus heidän kohdallaan poikkesikin toteutuksesta, niin silti valmennuksen todettiin olleen hyvä ja hyödyllinen.

Erityistä kiitosta sai, että osallistujia oli sekä samalta että muilta toimialoilta. Näin pääsi verkostoitumaan niin toisten yritystoimijoiden kuin työvoimaviranomaisten kanssa. Keskustelut ja ryhmätöyt saivat positiivista palautetta ja todettiin, että niitä olisi voinut olla enemmänkin. Valmennustapahtumien hyväksyvistä ja kannustavasta ilmapiiristä pidettiin.

”Työkaverilla oli jännitystäkin kun oli viimeksi ollut 30 vuotta sitten koulunpenkillä, mutta jännitys loppui kun huomasi miten rentoa ja keskustelevaa valmennus oli.”

Vaikutus valmennettavaan

Valmennukseen osallistuneet nostivat esiin monenlaisia vaikutuksia. Tieto erilaisista tuen tarpeista lisääntyi, etenkin nepsy-ihmisten työssä ohjaamisesta monet kertoivat saaneensa paljon lisää tietoa. Käytännön työkaluja saatiin mm. ohjaustapaan, vuorovaikutukseen, ajankäyttöön, työtehtävien räätälöintiin ja sopivan työympäristön löytämiseen. Hyvin tärkeänä nostettiin esiin, että tiedon lisääntymisen myötä ymmärtäväinen ja hyväksyvä suhtautuminen on lisääntynyt ja asenne muuttunut myönteisemmäksi. Usea valmennukseen osallistunut toivoi syventävää jatkokoulutusta ja kertauskursseja. Tiedon lisääntymisen todettiin kasvattaneen rohkeutta kohdata erilaisia ihmisiä ja ottaa ohjattavaksi erityistä tukea tarvitsevia.

”koettiin, että saatiin työkaluja meidän arkeen ja omat ajatusmallit muuttui”



Vaikutus työyhteisöön

Haastattelut osoittivat, että työllistävissä organisaatioissa oli niukasti käytäntöjä valmennuksen oppien levittämiseen. Jokaiseen valmennusosioon sisältynyt oppimistehtävä kertoa valmennuksesta työpaikalla valitsemalleen kohderyhmälle tuntui myös jääneen irralliseksi tehtäväksi, jossa painopiste oli omassa opintosuorituksessa enemmän kuin työyhteisön opettamisessa. Kuinka paljon valmennukseen osallistujat saamiaan oppeja työyhteisöihinsä levittivät, oli pääosin heidän oman aktiivisuutensa varassa. Toki lähiesihenkilön kiinnostus tuki oppien levittämistä, jos esihenkilö esim. kyseli, mitä valmennuksessa tapahtui tai antoi tiimipalaverissa aikaa kertoa valmennuksesta.

”Valitettavasti hyvin usein koulutus jää koulutautujan omalle vastuulle, että viekö asiaa eteenpäin.”

Oppien levittämistä työyhteisöön edisti, jos valmennukseen oli useampi osallistuja. Yhdestä organisaatiosta osallistujat olivat kaikki samasta tiimistä, ja he totesivat myös tiimihengen parantuneen, kun valmennus antoi mahdollisuuden keskustella yhdessä koulutuksen sisällöstä ja vaikutuksista heidän työhönsä. Toisesta organisaatiosta valmennukseen osallistuneet työskentelivät eri yksiköissä perehdyttäjinä, ja valmennus tiivisti heidän keskinäistä yhteistyötään.

Konkreettisimpana vaikutuksena työyhteisöön nousi perehdyttämiskäytäntöjen muokaus. Perehdytystä muokataan tilanteen mukaan: ei liian nopeaa etenemistä vaan rinnalla kulkemista, järjestetään aikaa ja rauhaa, selkokielelliset ohjeet, ei liian usein vaihtuvia työkohteita. Työn räätelöintiin oli myös lisääntyvässä määrin kiinnitetty huomiota ja pyritty järjestämään työ ja työympäristö työntekijän tarpeet huomioiden.

”Ennen tätä koulutusta en ollut ymmärtänyt, että yksi henkilö on hyvin selkeästikin nepsyönteinen. Hän joutui vaihtamaan kohdetta usein. Pystyin valmistautumaan, ottamaan aistiylherkkyydet huomioon eikä voi vaatia liian paljon, vaan sama alue, toistoa että tulee tutuksi, räätelöintiä lisää. ... jos hän ei opi, niin se onkin liian laajaa, liian paljon, liian nopeasti.”

Yksi syksyn valmennukseen osallistuneista kertoi positiivisista vaikutuksista heidän työpaikallaan työssäoppijoiden suhteen.

”Meillä on paljon ... työssäoppijoita. Opittiin enemmän miten heidän kanssaan pitää toimia, kun heitä on niin paljon erilaisia. Saatiin paljon onnistumisia heidän kanssa. ... työssäoppijoista me on saatu ... vakituisia työntekijöitä, jotka halusi jäädä meille.”

Työpolkuohjaaja-käsitteen monitulkintaisuus haastoi osaltaan toimintamallin levittämistä organisaatioihin. Seurantahaastatteluissa ilmeni, että hyvin moni mielsi toimivansa työpolkuohjaajana, kun oma työrooli oli esim. perehdyttäjä, työvalmentaja tai toimitusjohtaja. He näkivät työhönsä sisältyvän työhön perehdyttämistä ja ohjaamista sekä erilaisten tuen tarpeiden ymmärtämistä. Epäselvää kuitenkin tuntui olevan, mikä työpolkuohjaajan toimintamallista tekee erityisen ja erottaa sen esim. perehdyttäjän tehtävästä ja mitä organisatorista resurssointia toiminta erityisesti edellyttää.



Seuraavassa taulukossa 3. on vedetty yhteen yksilön ja työyhteisön tiedon, asenteiden ja toiminnan muutoksia

Taulukko 3. Yhteenvedoa yksilö- ja yhteisötasolla tiedon, asenteen ja toiminnan muutoksista.

	yksilö	työyhteisö
tieto	Valmennukseen osallistuneiden tiedot erilaisista erityisen tuen tarpeista lisääntyivät. Eniten mainintoja sai tiedon lisääntymine nepsy-oireista.	Tiedon levitys valmennukseen osallistuneiden oman aktiivisuuden varassa. Tarvittaisiin organisatorisia käytänteitä tiedon levittämiseksi laajemmin työyhteisöön.
asenne/ymmärrys	Valmennukseen osallistuneiden ajatusmallit ja asenteet muuttuivat ymmärtäväisemmiksi erilaisen tuen ja vuorovaikutuksen tarpeille sekä he saivat varmuutta ja rohkeutta kohdata erilaisuutta ja kysyä toimintaohjeita epäselvissä tilanteissa.	Työyhteisössä asenteiden ja kulttuurin muutos on hidaskäynninen prosessi, johon tarvitaan sekä lisää tietoa että kokemuksia. Eduksi, jos työyhteisöstä useampi osallistuu valmennukseen.
toiminta	Osallistujat saivat työkaluja perehdyttämiseen, ohjaamiseen ja kohtaamiseen. He muokkasivat omia perehdyttämisen ja ohjaamisen käytäntöjä ja tekivät työn räätälöintiä. Erilaisten oppijoiden ohjauksesta saatiin onnistumisia.	Valmennuksen käyneiden toiminnan muutos vaikutti työyhteisöjen toimintaan: perehdytyslomakkeiden uusiminen, kuvien käyttö, ohjausprosessien muutokset. Organisaatioissa kaivataan käytäntöjä uuden toimintamallin rakentamiseen ja vakiinnuttamiseen.

Kehitysideoita organisatorisen oppimisen edistämiseksi

Haastatteluissa nousi esiin useita kehitysideoita, miten työpolkuohjaajavalmennuksen avulla saataisiin levitettyä organisatorinen työpolkuohjaajan toimintamalli.

Valmennuksen oppien levittämistä organisaatioihin voisi tukea jo valmennuksen aikana. Valmennus voisi sisältää esim. tiedotteen tekemisen ja tematikasta viestimisen organisaation johdolle. Todettiin, että johdon ja esihenkilöiden asenne ja toiminta on keskeistä, mutta tiedon tarvetta on myös perehdyttäjien ja koko henkilöstön osalta.

”Meillä lukee perehdytysohjelmassa, että ohjaaminen kuuluu jokaiselle. Se on viesti, että jos meille tulee harjoittelija, työkokeilija, kuka tahansa, niin se on viesti, että se voi tulla sinun ohjattavaksesi ja jokaisen on oltava siihen valmiita.”

Valmennuksessa voitaisiin tarjota valmista materiaalia, jota voisi käyttää suoraan tiedon levittämiseen organisaatioissa. Monikanavaisen viestinnän tarve tunnistettiin. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen teho on ylivoimainen, mutta tiedotteiden, intran, some-postausten, koulutusten, webinaarien ym. avulla tiedon, esimerkkien ja hyvien käytänteiden levittämistä kannatettiin.

Koko henkilöstön koulutustarve nousi esiin. Ehdotettiin, että organisaatiokohtaista koulutusta voisi pitää lyhyempinä kokonaisuuksina esim. muutaman tunnin koulutus koko osastolle. Koulutus



voitaisiin järjestää myös organisaation sisäisenä, jos työpolkuohjaajavalmennuksesta saisi valmista materiaalia, jonka avulla voisi pienimuotoisesti kouluttaa omaa henkilökuntaa. Haastavimpana nähtiin tilanteet, jossa erityisen tuen tarpeisen työntekijän työpanos vaikuttaa työyhteisössä muiden työtehtäviin tai tavoitteiden saavuttamiseen - ettei heille tule ajatus, että joutuvat tekemään enemmän, jottei tiimin suoritustaso putoa.

Organisaation johdon ratkaisevaa asemaa korostettiin. Oleellista on johdon tuki ja kannustus oikeudenmukaisen ja yhdenvertaisen työpaikan luomiseen, jossa osataan huomioida työntekijöiden tarpeet. Ymmärrys ja innostus nähtiin valuvan organisaation yläpäästä kohti työntekijöitä. Todettiin, että yrittäjille ja yritysjohdolle pitäisi saada koulutuksia ja viestintää, kertoa onnistuneista esimerkeistä, jakaa kokemuksia ja näin vahvistaa valmiutta erityistä tukea tarvitsevien työllistämiseen. Ehdotettiin esim. yrittäjien aamukahvitilaisuuksien järjestämistä, yhteistyötä yrittäjäjärjestöjen ja erilaisten verkostojen kanssa mm. koulutusten järjestämiseksi ja postituslistojen kautta viestimiseksi.

Tunnistettiin tarve muuttaa ajatusmalleja rekrytointiprosesseissa niin, että työpaikat räätälöidään sen mukaan, millaisia työnhakijoita ja -tekijöitä on. Kaikille yhtäläinen mahdollisuus tehdä työtä olisi kaikkien etu, mutta se edellyttää, että käydään läpi rekrytointin ja ohjaamisen prosessit ja varaudutaan kokeilemaan, oppimaan ja tekemään muutoksia. Palautteenantokäytännöt on oltava kunnossa, jotta osataan ajoissa havaita ja tarttua muutoksiin.

*”Ei voida ajatella, että meillä on työpaikka ja työntekijän pitää vaan vastata siihen.”
”Ei niin, että lähdetään tavallisella sabluunalla ja sitten huomataan hetken päästä, että ei tämä toimi.”*

Haastatteluissa nostettiin esiin erilaisia vaihtoehtoja ohjaamisprosessien kehittämiseksi. Ehdotettiin esim. että organisaatiossa voisi olla nuorten kohtaamiseen ja opastamiseen erikoistunut työntekijä, joka ottaa kopin työhön tulevista nuorista. Yhteistyötä yksilö-, työ- ja uravalmentajien ja yritysten työpolkuohjaajien kesken olisi vahvistettava. Yhteinen valmennus organisaation johdolle, esihenkilöille, työhön perehdyttäjille ja ohjaajille, jossa olisi mukana myös erityistä tukea tarvitsevien työllistymistä tukevia tahoja ja valmentajia auttaisi tiedon kulkemista samanlaisena läpi organisaatioiden kehitettäessä organisatorista työpolkuohjauksen toimintamallia.

Työpolkuohjaajat saivat valmennuksesta työkaluja ohjata työntekijöitä ja tukea työyhteisöjä erilaisten työntekijöiden kohtaamiseen, mutta organisatoriset käytännöt työpolkuohjaajan toimintamallin tukemiseksi kaipaavat vielä työstöä. Kaivattiin selkeytystä, mitä työpolkuohjaajuus on ja mitä se edellyttää organisaatiolta. Valmennuksessa voisi tarjota konkreettisia malleja, miten organisaatio voi tukea työpolkuohjaajana toimimista ja millaista resurssointia siihen organisaatiosta tarvitaan. Toki toimintamalli on räätälöitävä organisaatiokohtaisesti sopimaan olemassa oleviin työnteon, johtamisen ja hr-toimintojen käytäntöihin ja vallitseva organisaatiokulttuuri vaikuttaa, miten organisatorinen oppimisprosessi etenee. Organisaatioille voisi kuitenkin tarjota esimerkkejä tai muistilista-tyyppistä materiaalia sujuttamaan työpolkuohjaajan toimintamalliin oppimista. Toivottiin myös organisaatiokohtaista tukea ja seurantaa esim. yhteistyöhankkeiden avulla.



5.2 Hanketoteuttajien jatkotoimenpiteet - miten vastataan yritysten tarpeisiin

Marja Koskela TSL

Seurantahaastattelujen perusteella työpolkuohjaajan toimintamallin juurruttamista varten yritykset tarvitsevat erityistä tukea tarvitsevien ohjaamisen vahvistamiseksi tiiviitä materiaaleja, lyhyitä koulutuksia sekä yhteistyötä ja tukea työpolkuohjaajatoiminnan käynnistämiseksi.

Valmennukseen osallistujat toivoivat tiiviitä materiaaleja erityistä tukea tarvitsevien ohjaamisesta työpaikoille hyödynnettäväksi. Toimintamallin juurruttamiseksi hankkeessa laadittiin huoneentauluja sekä nuorten, maahanmuuttajien, nepsy-henkilöiden ja osatyökykyisten ohjaamisesta työpaikalla että rakentavan palautteen antamisesta ja puheeksi ottamisesta. Huoneentauluissa esitetään kiteytetysti ja selkeästi, mitä asioita kunkin kohderyhmän kohdalla on hyvä huomioida ohjaustilanteissa.

Valmennukseen osallistuneet organisaatiot toivoivat lisää tietoa siitä, mitä työpolkuohjaajuus käytännössä tarkoittaa sekä tukea ja ohjeita työpolkuohjaajatoiminnan käynnistämiseen. Tässä raportissa (kts. luku 5.4, s. 28) tarkastellaan toiminnan käynnistämistä oppimisen näkökulmasta ja esitetään organisaatioille kysymyksiä, joita työpolkuohjaajatoiminnan aloittamisessa olisi tärkeää pohtia. Kysymyksistä laadittiin visuaalinen ja selkeä materiaali, joka tukee organisaatioita työpolkuohjaajatoiminnan aloittamisessa. Valmennuksessa mukana olleille ja muille valmennuksesta kiinnostuneille organisaatioille tarjottiin lisäksi työpolkuohjaaja-infoja esimerkiksi henkilöstön aamukahveille tai palaverihin. Infojen tavoitteena oli esitellä työpolkuohjaaja-konseptia ja -toimintamallia, kertoa onnistuneita esimerkkejä ja jakaa materiaaleja työpolkuohjaajatoiminnan käynnistämisen avuksi. Infoja järjestettiin myös avoimina tilaisuuksina verkossa helmikuussa 2025.

Kaikkia materiaaleja levitettiin valmennukseen osallistuneiden organisaatioiden ja työntekijöiden sekä hankkeen sidosryhmien lisäksi myös uusille organisaatioille hanketoteuttajien somekanavien ja muiden tiedotusreittien avulla. Valmennuksesta saatuja hyviä palautteita ja kokemuksia on levitetty jo hankkeen aikana, mutta tähän panostettiin erityisesti hankkeen loppupuolella. Hankkeessa laaditut materiaalit löytyvät TSL:n sähköisestä materiaalipankista <https://www.tsl.fi/materiaalipankki.html>.

Keskeinen jatkotoimenpide toiminnan juurruttamisessa on työpolkuohjaajavalmennusten jatkuminen Työväen Sivistysliiton avoimissa koulutuksissa <https://www.tsl.fi/koulutus/avoimet-koulutukset.html>. Palautteissa tuli esiin toive koulutusten tiivistämisestä, ja valmennuskokonaisuutta on lyhennetty toiveiden mukaisesti keskeinen sisältö säilyttäen. Valmennusta tarjotaan kaksi toteutusta keväällä 2025 ja kiinnostuksen mukaan toteutuksia järjestetään myös syksyllä ja siitä eteenpäin.

Sidosryhmässä nousseen tarpeen innostamana vuoden 2025 tammikuussa tehtiin pilotti työpolkuohjaajavalmennuksen osiosta nepsy-henkilön ohjaaminen työpaikalla Päijät-Hämeen Teollisuusliiton ja JHL:n luottamusmiehille ja työsuojeluvaltuutetuille. Pilotilla haluttiin testata, miten valmennuksen osiot toimivat toisenlaisessa kontekstissa yksittäisinä osioina. Kurssi kiinnosti selvästi ammattiliittojen luottamusmiehiä ja työsuojeluvaltuutettuja jopa niin, että kaikki halukkaat eivät mahtuneet mukaan kurssille. Kurssi sai kiitettävää palautetta, ja osallistujat toivoivat samantyyppisiä kurssseja lisää. Pilotti onnistui yli odotusten ja osoitti, että ammattiliitoissa on tarvetta ja halua kehittää valmiuksiaan ohjata nepsy-henkilöitä työpaikalla. Kurssi lisätään TSL:n vuoden 2025 kurssitarjontaan.



5.3 Sidosryhmien arviointi

Sidosryhmien tapaamiset 21.3. ja 6.11.2024 keskittyivät hankkeen toiminnan ja tulosten arviointiin sekä vaikuttavuuden pohdintaan. Arviointia tehtiin hyödyntäen projektipolun piirto -menetelmää, missä hanketta tarkastellaan alku-keskikohta-loppu -kaarella ja tunnistetaan kriittisiä kohtia ja toimintoja hankkeen tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Hankkeen aloitusta muisteltaessa korostettiin, että hankkeen tavoitteet ja toimintatapa koettiin hyvin tärkeiksi. Nuorten, nepsy-oireisten, maahanmuuttajien ja osatyökykyisten työllistämisen edistämiseksi nähtiin tarvetta.

Sidosryhmät muistivat hankkeen alussa epäilleensä, että saataisiinko valmennuksiin osallistujia yrityksistä. Valmennettavien lukumäärällinen tavoite asetettiin 15 henkilöön, ja se täyttyi jo heti ensimmäisessä valmennuksessa yhden yrityksen osallistujista. Kolmen toteutetun valmennuspilotin myötä valmennukseen osallistui kolminkertainen määrä suhteessa tavoitteeseen. Tämä osoitti, että hankkeelle on ollut tarvetta.

Hankkeen edetessä oltiin tyytyväisiä, että osallistujien tavoittaminen on onnistunut ja jopa yllättänyt iloisesti. Organisaatioita on lähtenyt hyvin mukaan ja yhdestä työpaikasta voi olla useita henkilöitä mukana. Tämä on ilahduttavaa, koska se mahdollistaa paremmin toimintamallin hyödyntämisen organisaatioissa. Pieniä ja keskisuuria yrityksiä olisi kuitenkin toivottu enemmän mukaan Päijät-Hämeen alueelta. Heinolasta ja Lahdesta osallistujia oli hyvin, mutta pienemmiltä paikkakunnilta olisi voinut olla enemmän osallistujia. Sidosryhmän jäsenten rooli valmennukseen osallistujien värvämisessä oli tärkeä. Esimerkiksi Heinolassa ja Hollolassa osallistujia saatiin mukaan henkilökohtaisten kontaktien avulla. Mietittiin, että olisiko ollut markkinoinnin avulla enemmän tehtävissä esim. eri kanavia mitä olisi voinut hyödyntää.

Yhteistyö Päijät-Hämeen alueelle koettiin tervetulleeksi. Työllisyyspalveluissa tehdään töitä työllistettävien kanssa, ja tässä hankkeessa tarjotaan valmennusta työnantajille. Työllistävän tahon mukanaolo todettiin hyvin tärkeäksi. Työpaikkaohjauksen avulla erityisen tuen tarpeisia esim. Salpauksen opiskelijoita autetaan työssäoppimisessa pääsemään kiinni työhön, samoin työkokeiluissa olevat tarvitsevat tukea työpaikoilla. Sidosryhmät olivat hankkeeseen tyytyväisiä, kun sen avulla pystytään kehittämään työpaikkaohjausta. Rinnallakulkijan ja tuen tarve työelämään pääsemisessä on tärkeää.

Hankkeen lopussa levittäminen ja juurruttaminen nousi keskeiseksi kysymyksiä sidosryhmien arvioinnissa. Pohdittiin, miten viestiä yrityksiin ja keitä yhteistyötahoja tarvitaan.

Tunnistettiin, että yritysten mukaan saaminen on ratkaisevaa. Todettiin, että erityistä tukea tarvitsevien työllistämässä on keskusteltava, miten nähdään työyhteisön rooli erityistä tukea tarvitsevan vastaanottoon. Erilaiset yhteistyömallit ovat tarpeen. Esimerkiksi Heinolan kaupungissa on kehitteillä malli, jossa valmennuksissa tehdään yhteistyötä yrityksessä niin, että työpajavalmentaja on mukaan tukemassa työkokeilua. Yrittäjien mukanaolo palautteen antamisessa ja yhteistyön kehittämisessä on todella tärkeää.

Sidosryhmässä keskusteltiin, kenen vastuulla täsmätyökykyisten ihmisten työllistyminen on. Kuinka paljon voidaan odottaa, että yritykset, joissa on tiukat tuottavuus- ja tehokkuusvaatimukset voivat panostaa erityistä tukea tarvitseviin. Keskeisenä nähtiin työpaikkojen toimintakulttuuri: työhön



kasvaminen tapahtuu työyhteisössä luottamuksellisessa ilmapiirissä. Merkittävää on, miten ja millä asenteella työhön tulija työpaikalla kohdataan.

Pohdittiin, miten hyviä käytäntöjä saataisiin valumaan yrityskäyttöön. Eri hankkeiden välisen yhteistyön tärkeyttä korostettiin. Ehdotettiin esimerkiksi webinaariyhteistyötä tai yhdessä koottavia tietopaketteja eri hankkeiden kokemuksista ja kehitystyöstä yritysten käyttöön

Keskusteltiin hankkeen levittämisestä laajemmin Suomessa. Kanta-Hämeen puolella on oltu kiinnostuneita valmennuksesta. Jos tavoitellaan kansallista skaalaamista niin on mietittävä, millainen malli ja toteutustapa, ketkä hanketoteuttajina ja ketkä yhteistyötahoina. On pohdittava, miten olisi levitettävissä maantieteellisesti eri alueille ja miten pk-sektori tavoitettavissa. Myös yhteistyö ammatillisten oppilaitosten kanssa voisi olla rakentamassa siltaa opiskelusta työelämään. Voisi olla hyvä toteuttaa ainakin yksi jatko projekti toimintamallin edelleen kehittämiseksi ja sitten ehkä pysyvä rakenne olisi paikallaan.

Lisäksi todettiin, että työpolkuohjauksen tarve elää työhön perehtymisen edetessä. Ensinnäkin opetellaan työtä ja työpaikassa toimimista. Kuluu aikaa ennen kuin työntekijä löytää oman tapansa toimia ja pystyy kehittämään ja uudistamaan omaa työtään ja työpaikan toimintaa. Työpolkuohjaajan roolia ja rinnallakulkemista voisi katsoa siis pidemmällä aikavälillä kuin vain työntöön alkuun perehdyttämiseksi.

5.4 Vaikuttavuuden pohdintaa teoreettiseen viitekehukseen peilaten

Työpolkuohjaajan toimintamallille asetettiin pitkän aikavälin tavoitteeksi, että se edistää erityistä tukea tarvitsevien työllistymistä parantamalla työpaikkojen valmiuksia kohdata ja ohjata heitä sekä tukea heidän kiinnittymistään työyhteisöön. Työpolkuohjaajan rooli on kulkea erityistä tukea tarvitsevan työntekijän rinnalla organisaatiossa työntöön arjessa ja tukea työhön oppimista, jaksamista, fyysisiä ja kognitiivisia vahvuuksia sekä työyhteisöön kiinnittymistä. Sosiaalisen oppimisen teoriaa mukaillen työpolkuohjaaja tukee erityistä tukea tarvitsevaa työntekijää reflektoimaan omia kokemuksiaan ja toimintaansa. Reflektoinnin avulla myös kehitetään työyhteisön käytäntöjä toimia yksilöllisesti kunkin erityistä tukea tarvitsevan työntekijän kanssa. Valmiuksien lisäämisen lähtökohtana on siis elävä kokemus arjesta. (Elkjaer 2003, s. 39; 2004, s.423)

Toimintamallilla tavoitellaan myös laajempaa muutosta työllistämisen asenteissa, taitoja kohdata erilaisuutta työpaikoilla sekä yhdenvertaisuutta. Työpolkuohjaajuus organisaation rakenteessa korostaa organisaation kykyä pohtia kriittisesti omia sosiaalisia ja kulttuurisia käytäntöjään. Ammatillisten taitojen lisäksi tarvitaan vuorovaikutukseen ja tiedonkäsittelyyn liittyviä taitoja sekä empatiaa, intuitiota ja tunteita. Työpolkuohjaajuus edellyttää uudenlaisten tehtäväkuvien rakentamista.

Työpolkuohjaajuudessa on keskeistä joustavien ja sosiaalisesti kestävien käytänteiden luominen sekä työntekoon että organisaation rakenteeseen. Joustavuutta ja sosiaalista kestävyttä voi lisätä mm. tasoittamalla hierarkiaa sekä hajauttamalla toimivaltaa, vastuuta ja resursseja pienemmille tiimeille. Tiimityö, autonomia ja omatoimisuus ovat oleellisia työpolkuohjaajuus-toiminnan juurtumisessa työyhteisöön. Työpolkuohjaajuuden keskeiset valmiudet ovat kyky vuorovaikutukseen, kollektiiviseen oppimiseen ja luottamuksellisten suhteiden rakentamiseen erityistä tukea tarvitsevan työntekijän, työpolkuohjaajan ja muiden työntekijöiden ja esihenkilöiden välille.



Sosiaalisen oppimisen teoriaan pohjaten näemme, että ei ole olemassa yhtä ainoaa, yleistettävissä olevaa tapaa oppia työtä vaan siihen liittyy erilaisia kokemukserroksia. Toisin sanoen erityistä tukea tarvitsevien työntekijöiden kohdalla työyhteisön sosiokulttuuriset käytännöt korostuvat. Näin työhön perehtyminen ja työtehtävien omaksuminen tapahtuu aina tietyissä tilanteissa ja kontekstissa; ihmiset tunteineen, intuitioineen ja tietämyksineen ovat suhteessa toisiinsa oppiakseen jotakin työkäytännöistään, ja oppiminen tapahtuu organisaatiosysteemissä. Siksi oppiminen ja valmiuksien kehittyminen kietoutuvat yhteen. (Elkjaer 2003, s. 39) Tämä tarkoittaa myös, että työpolkuohjaajuuteen ei ole kaikkialle sopivaa valmista sovellettavaa mallia, joka voitaisi rakentaa valmiiksi muualla kuin sitä tarvitsevassa työyhteisössä. Tämä luo työyhteisölle merkittävän oppimishaasteen.

Huomionarvoista potentiaalia tarjoaa yhteistyö organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa, jotka tukevat erityistä tukea tarvitsevien työllistymistä. Yhteistä oppimista tarvitaan käytäntöjen luomiseen, miten esim. yksilö-, työ- ja uravalmentajat voivat olla rinnalla kulkemassa työhön kiinnittymisen eri vaiheissa yhteistyössä organisaation sisäisten työpolkuohjaajien kanssa. Yhteistyö ja yhteiset toimintamallit ovat keskeisiä, jotta yritykset pystyvät pitkällä aikavälillä työllistämään erityistä tukea tarvitsevia turvallisesti ja toiminnan juurruttamiseksi osaksi alueellisia palveluja jatkumon luomiseksi.

Pohdittaessa organisatorisen oppimisen teoreettiseen viitekehykseen peilaten (kts. luku 2.1 kuva 1. s. 6) suosituksia, miten vastaanottaa erityistä tukea tarvitseva työntekijä, nousee esiin eritasoisia kysymyksiä.

a. Organisaation oppiminen strategiatasolla

Organisaation strategiset valinnat ohjaavat työssä ja työnteossa tapahtuvaa oppimista. Tämä tarkoittaa erityistä tukea tarvitsevien työntekijöiden oppimispolkujen ja työpolkuohjaajien toiminnan kehittämistä osana organisaation oppimisstrategiaa. Näkymätön osa oppimista liittyy organisaatiokulttuuriin, siihen miten uusiin asioihin ja erilaisuuteen suhtaudutaan sekä miten henkilöstöä kannustetaan tutustumaan uuteen. Koko henkilöstön osallistaminen, innostaminen ja sitouttaminen kehittämiseen voi tapahtua esim. työpolkuohjaajan toimintamallin avulla.

Seuraavassa on listattu kysymysten avulla kriittisiä organisaation oppimiseen liittyviä tekijöitä:

- Millaiset arvot ohjaavat työyhteisön toimintaa?
- Miksi organisaatioon rekrytoidaan erityistä tukea tarvitsevia?
- Mikä on organisaation valmius ja tahtotila työprosessien uudelleenjärjestelyihin ja työtehtävien räätälöintiin?
- Miten johtamisella tuetaan erityistä tukea tarvitsevia työntekijöitä?
- Miten organisaatiossa tuetaan erilaisuutta ja myönteisen ja arvostavan kulttuurin syntymistä?
- Miten kannustetaan uudenlaiseen yhteistyöhön?
- Miten työpolkuohjaajan toimintamalli omaksutaan organisaation pysyväksi käytännöksi?

b. Yksilön oppiminen työn teossa yhdessä muiden kanssa

Arkipäivän työnteon konteksti määrittää, mitä työtä tehdessä oppii. Työntekijöiden, esihenkilöiden ja johtajien kyvyt ja työpolkuohjaajien taidot toimia erityistä tukea tarvitsevan työntekijän oppimisen edistäjinä ja arvostavan toimintaympäristön rakentajina ovat keskeisiä.

Seuraavassa on listattu kysymysten avulla kriittisiä yksilön oppimiseen liittyviä tekijöitä:

- Millaista tietoa ja osaamista työyhteisössä arvostetaan?
- Miten työhön oppiminen ymmärretään? Millainen metafora? Rautalangasta vääntäminen vrs. rinnalla kulkeminen?
- Miten työyhteisö on vuorovaikutuksessa keskenään?
- Kuinka yhteisössä suhtaudutaan erilaisiin tapoihin tehdä töitä?
- Kuinka työyhteisössä käsitellään virheitä?
- Miten työyhteisössä suhtaudutaan innokkaaseen työntekijään eli miten vähennetään latistamisen ja tyrmäämisen asennetta ja vahvistetaan positiivisesti?
- Millaiset käytänteet vahvistavat yksilöiden uteliaisuutta uuteen työyhteisössä?
- Miten tietoisia ollaan siitä, että työpolkuohjaamisen tieto ja taito rakentuvat ja hajautuvat työyhteisössä työntekijöiden välille ja osallistumisena työkuulttuurisiin käytäntöihin ns. osallistumisen prosessina työtä tehdessä ja työhön liittyviä ongelmia ratkaistaessa eli oppiminen rakentuu työnteon sivutuotteena?

c. Rutiinit ja prosessit erityistä tukea tarvitsevien työntekijöiden ohjaamiseen työssä

Tärkeää on luoda organisaatioon rakenteita - käytäntöjä, prosesseja, ohjausjärjestelmiä ja malleja - joilla lisätään organisaation valmiuksia rekrytoida, vastaanottaa, ohjata ja vahvistaa kiinnittymistä työhön sekä varmistaa tuen saatavuus työnteon arjen tilanteissa.

Seuraavassa on listattu kysymysten avulla organisatorisiin rakenteisiin liittyviä tekijöitä:

- Miten organisatoriset toimintatavat ja käytänteet tukevat erityistä tukea tarvitsevien työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioimista?
- Kuka on vastuussa erityistä tukea tarvitsevan työntekijän ohjaamisesta?
- Miten työnkuva muotoillaan sopivaksi erityistä tukea tarvitsevalle työntekijälle?
- Miten erityistä tukeva tarvitsevien työntekijöiden kokemukset ja palaute otetaan huomioon?
- Millaisilla rutiineilla vahvistetaan erityistä tukea tarvitsevien työntekijöiden vahvuuksia?
- Miten organisaatorakenne antaa kokeneille työntekijöille, esihenkilöille ja johtajille mahdollisuuden rakentaa uudenlaisia oppimiskäytäntöjä erityistä tukea tarvitsevien työntekijöiden työhön kiinnittymisessä?
- Miten henkilöstön kokemustietoa arvostetaan?
- Kenellä/ Miten on mahdollisuus muuttaa vallitsevia työhön ohjaamisen käytänteitä?

Lähteet:

Elkjaer, B. 2003. Social Learning Theory: Learning as Participation in Social Processes pp, 38-53. In Mark Easterby-Smith and Marjorie A. Lyles (eds.) Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Oxford: Blackwell Publishing.

Elkjaer, B. 2004. Organizational Learning The 'Third Way'. Management Learning 35(4), 419-434.



5.5 Alueellisen vaikuttavuuden ja yhteistyön pohdinta seurantahaastatteluiden valossa

Erityistä tukea tarvitsevien työllistymisen edistämiseksi on yhteistyö Päijät-Hämeen alueella tarpeen. Seurantahaastatteluissa tunnistettiin tarve ja potentiaali yhteistyölle, mutta eri toimijoiden vastuut ja roolit eivät olleet selkeitä.

Yhteistyökumppaneista oppilaitosten merkitys tunnistettiin. Työssäoppijoiden ohjaamiseen ja varhaiseen palautteen antamiseen on rakennettu yhteisiä toimintamalleja. Lisäksi nähtiin tarvetta, esim. jos organisaatioon tulee alan ulkopuolelta tukityöllistettävä, niin tarvittaisiin yhteistyötaho, mistä voitaisiin saada materiaalia, opetusta tai tukea erityistä tukea tarvitsevien alalle työllistämiseksi.

Luonnollisesti yrityksissä todettiin, että työllistämistä helpottaisi rahalliset tuet. Toivottiin selkeää käytäntöä ja tietoa, minkälaisia tukia voisi saada täsmätyökykyisen tai muuten erityisen tuen tarpeessa olevan työllistämiseen. Nähtiin, että parempi suora taloudellinen tuki pienentäisi yrittäjän riskiä. Käytännön työsuhdeasioiden neuvontaan toivottiin myös yhteistyötahoa, johon voisi tarvittaessa olla yhteydessä.

Haastatteluiden valossa näyttäytyi kohtaamishaaste. Työllistävät organisaatiot toivoivat tukea ja neuvoja käytännön asioissa ja työhön ohjaamisessa työllistäessään erityistä tukea tarvitsevia. Yritykselle on iso menetys, jos satsataan aikaa ja rahaa erityistä tukea tarvitsevaan ja 6 kk koeajan jälkeen havaitaan, että työllistäminen ei onnistu. Toisaalta erityistä tukea tarvitsevien työntekijöiden työllistämistä edistävät tahot, kuten yksilö- ja uravalmentajat, toivoivat enemmän vetoa ja kiinnostusta yhteistyöhön yrityksistä. *”Mä olen usein sanonut että voin olla apuna, mutta mulle on sanottu, että jos löydät meille hyvän tyypin, niin kyllä me siitä eteenpäin pärjätään.”*

Erityistä tukea tarvitsevien työllistymistä edistävät tahot peräänkuuluttavat edelleen asennemuutoksen tarvetta yrityksissä. Ymmärretään, että tehokkuus- ja tuloksentekevyyden vaatimukset ovat yrityksissä kovat, mutta esimerkiksi työpajoilta voidaan tarjota työllistävälle organisaatiolle apua sopivan työntekijän löytämisessä, työhön perehdytyksessä ja ohjauksessa. Haasteena he kokevat yritysten tavoittamisen ja kiinnostuksen herättämisen. Erityistä tukea tarvitsevien työpotentiaalisissa olisi yhteistyössä paljon hyödynnettävää.

Monimuotoisen työyhteisön rakentamisesta ja sen tarjoamasta potentiaalista kaivataan edelleen lisää tietoa ja asennemuokkausta. Kaivataan erilaisia verkostoja tukemaan toimintaa. Lisäksi kaivataan selkeyttä vastuunjakoon. Työpolkuohjaajavalmennus mahdollisti verkostoitumista osallistuneiden yritysten ja työpajojen välillä ja rakensi uutta yhteistyötä. Yhteistyön laajentamiseksi ja vakiinnuttamiseksi tarvitaan hanketoiminnan ylittäviä areenoita ja kanavia eri toimijoiden kesken.



5.6 Työpolkuohjaajan toimintamallin tarkastelu yhteiskunnallisesta näkökulmasta Säde Tahvanainen TSL

Työpolkuohjaaja – Silta työhön -hanke käynnistyi maaliskuussa 2023, jolloin työllisyyden kuntakokeilua oli toteutettu kaksi vuotta. Hankkeen päättyessä 2025 työllisyyspalvelut ovat siirtyneet TE-keskuksilta kunnille ja kuntouttava toiminta hyvinvointialueille. Päijät-Hämeeseen on muodostettu Päijät-Hämeen työllisyysalue ja Lahden työllisyysalue.

Työvoimapolku siirtyivät kunnille suhdannetilanteessa, jossa työttömyys on aiempaa huomattavasti korkeammalla tasolla, osaamisen haasteet on todettu yhteiskunnassamme yhä merkittävämmäksi ongelmaksi ja yhtäältä työvoiman kohtaanto-ongelma on suuri.

Työvoimapolkujen kokonaisvastuun siirron ja rahoitusmallin uudistamisen seurauksena kunnille syntyy uudistuksessa vahva kannuste luoda uusia tehokkaampia työllistymisen polkuja. Elinvoimaan panostaminen ja myös suorat yhteydet yrityksiin ovat yhä välttämättömpiä. Yhtäältä yritykset tarvitsevat osaavaa työvoimaa, toisaalta työntekijät etsivät itselleen soveltuvaa työtä.

Kohtaannon parantamiseksi on välttämätöntä luoda uudella tavalla yrityksiä ja työyhteisöjä tukevia toimintamalleja. Työpolkuohjaajavalmennuksen tapaisille käytännöille on akuutti tarve. Yritykset ovat ilmaiseet halunsa ottaa vastaan myös erityistä tukea tarvitsevia työntekijöitä, mutta eivät koe pärjäävänsä yksin perehdytys- ja työhön ohjauksessa. Tietämystä ja osaamista tarvitaan lisää. Lisäksi varsinkin pienyritykset kokevat, että paljon tukea tarvitsevien työntekijöiden palkkauksesta koituvaa riskiä tulisi kompensoida.

Kunnissa tarjottavan palvelukonseptin tulisi olla vahvasti työnhakijan tarpeita tukevaa. Tarvitaan nykyistä huomattavasti yksilöllisemmin räätälöityjä polkuja ja rinnalla kulkijaa. Ei ole mielekästä ohjata erityistä tukea tarvitsevaa massakoulutukseen parantamaan yleisiä työnhakutaitojaan, jos työnhakija tarvitsee esimerkiksi elämänhallinnan, nepsy-haasteiden tai terveydellisten syiden vuoksi huomattavasti pidempikestoisempaa tukea.

Valitettavan usein erilaisissa hankkeissa asiantuntijoille tulee vastaan työnhakijoita, joilla on jopa kuusi samansisältöistä cv-kurssia takanaan, mutta yksilöllisiä muita tarpeita ei ole koskaan aiemmin yksilöllisesti selvitetty. Tällaisten tilanteiden välttämiseksi auttaa, jos kunnissa ja työllisyysalueilla on omat riittävän vahvat asiantuntijayksiköt. Niissä tulisi olla niin ohjauksen, sosiaalityön, erityisen tuen kuin psykologisen asiantuntijuuden palveluja.

Työvoimapolku-uudistuksen jälkeen on suuri riski myös ns. rajapintaongelmille. Kuntouttavan toiminnan siirtyessä hyvinvointialueille vastuu työllistymättömyyden kustannuksista kuitenkin lankeaa kunnille. Olisikin suositeltavaa luoda yhteispolkuja tai ainakin vahva silta palvelujen saumattomaksi integroimiseksi. Näin täsmätyökykyisten ja erityistä tukea tarvitsevien tarpeisiin voidaan parhaiten vastata eikä väliinputoamisia synny.

Hankkeissa luotuja malleja olisi myös suositeltavaa koota kansallisesti yhteen. Näin niiden kokemuksia ja uusia luovia toimintatapoja voitaisiin systemaattisemmin levittää. Esimerkiksi Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus (Jotpa) voisi olla hyvä taho koordinoimaan tätä työtä ja levittämään kokemuksia työelämän osapuolille sekä viranomaistoimijoille.



Sähköinen julkaisu ISBN 978-952-412-219-1

ISSN-L 2243-3376

ISSN 2243-3376

Lahti 2025

 LUT
University