

**VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Minna Niemi

” AS-HENKILÖT- TYÖELÄMÄN SALAISET TALENTIT”

Asperger-diagnosoitujen henkilöiden työllistyminen IT-alalle

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen
maisteriohjelma

VAASA 2018

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	7
1.JOHDANTO	9
1.1 Tutkimustavoite ja –kysymykset	12
1.2 Käsitteiden määrittely	11
1.3 Tutkielman rakenne	13
2. MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN	16
2.1 Monimuotoisuuden johtaminen osana henkilöstö- johtamista	17
2.2 Rekrytointi monimuotoisuuden johtamisen keinona	18
3. TYÖELÄMÄOSAAMINEN	22
3.1 Kompetenssit	22
3.2 Kvalifikaatio	23
3.3 Talent management	27
3.4 Talent managementin hyödyt	30
4. AS-HENKILÖT TYÖELÄMÄ TALENTTEINA	33
4.1 Asperger-oireyhtymä	33
4.2 Tilanne Suomessa	35
4.3 Työllisyys	36
4.4 Aikaisemmat tutkimukset	37

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	39
5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusote	39
5.2 Tapaustutkimus	40
5.3 Aineiston hankinta	40
5.4 Tutkimuksen luotettavuus	43
6. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	46
6.1 Tutkimusprosessi	46
6.2 ASY ry:n sihteerin haastattelu	48
6.3 Tanskan malli, vierailu Specialisterne säätiöllä	59
6.4 IT-alan HR-päälliköiden haastattelut	58
6.5 Tutkimustulokset ja tutkimuksen teoria	77
7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	78
7.1 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio	78
7.2 AS-henkilöiden työllisyyden parantaminen	81
7.3 Ehdotuksia tulevaisuuden jatkotutkimukselle	83
7.4 Lopuksi	84
LÄHTEET	85
LIITTEET	

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Minna Niemi

Tutkielman nimi:”AS-HENKILÖT -
TYÖELÄMÄN SALAISET
TALENTIT”**Ohjaaja:**Asperger-
diagnosoitujen henkilöiden
työllistyminen IT-alalle**Tutkinto:**

Riitta Viitala

Oppiaine:

Kauppätieteiden maisteri

Koulutusohjelma:

Henkilöstöjohtaminen

Aloitusvuosi:

Johtaminen ja organisaatiot

Valmistumisvuosi:

2016

2018

Sivumäärä: 95

TIIVISTELMÄ

Lahjakkaiden osaajien merkitys yrityksissä korostuu entisestään tulevaisuudessa. Tällä hetkellä IT-alalla eri yrityksissä on suuria haasteita globaalissa rekrytoinnissa ja osaajista on pulaa. Suomessa puhutaan useiden tuhansien koodaajien ja ohjelmistoalan osaajien vajeesta. Osaajapulan ennustetaan kasvavan tulevaisuudessa ja yritysten tulisi miettiä uusia keinoja osaajien palkkaamiseen. Isot IT-talot maailmalla, mm. IBM ja Microsoft, ovat löytäneet osaajia autismin kirjon henkilöistä mm. Asperger-diagnosoituista henkilöistä. Heillä on nähty olevan ominaisuuksia, joista on selkeää hyötyä IT-alalle. Tanskalainen Specialisterne-säätiö on tehnyt urauurtavaa työtä autismin kirjon henkilöiden työllistämässä IT-alalle eri puolilla maailmaa.

Suomessa autismi- sekä Asperger-tietoisuus on vähäistä. Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää miten monimuotoisuuden johtaminen ja erityisesti Asperger-työntekijät osana sitä, ymmärretään kirjallisuudessa sekä tutkielman kuudessa haastattelu yrityksissä. Tutkimus tehtiin laadullisena tapaustutkimuksena ilman toimeksiantajaa. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla. Haastatteluaineisto koostui Suomen Asperger-yhdistyksen sihteerin, tanskalaisen Specialisterne-säätiön edustajan, sekä kuuden suomalaisen IT-alan HR-henkilön haastatteluista

Haastatteluissa korostui, että osaamista arvostetaan niin paljon, että ollaan valmiita joustamaan sosiaalisuuden vaatimuksista. Tutkimus toi esiin ”salaiset talentit”, joiden diagnoosia ei tiedetä, eikä välttämättä haluta tietääkään. Jokainen haastateltu HR-henkilö olisi valmis palkkaamaan AS-henkilön, jos osaaminen on oikealla tasolla.

AVAINSANAT: Monimuotoisuuden johtaminen, AS-henkilön työllistäminen.

KUVIO JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	14
Kuvio 2. Case-tutkimuksen empiirinen osuus	15
Kuvio 3. Osaamispyramidi	24
Kuvio 4. Asperger vahvuudet	35
Kuvio 5. Specialisterne toimintamuodot	55
Taulukko 1. Monimuotoisuuden edut yritykselle	21
Taulukko 2. Keinoja osaamisen varmistamiseen	25
Taulukko 3. Talent managementin hyödyt yritykselle	32
Taulukko 4. Empiirisen aineiston osat	47
Taulukko 5. ASY jäsenkartoitus	49
Taulukko 6. Kysymykset Specialisterne	50
Taulukko 7. Haastattelu-yritykset	58
Taulukko 8. Kooste haastattelu kysymyksien vastauksista	59
Taulukko 9. Yhteenveto tutkimuksen havainnoista	73

1.JOHDANTO

Kansainvälisen Deloitteen vuosittain tekemä Global Human Capital Trend-tutkimus nostaa yhdeksi yritysten tärkeimmistä trendeistä osaajien löytämisen. Yritysten tulee miettiä, millä keinoin uusia osaajia saadaan rekrytoitua. (Deloitte 2017). Kymmenen tärkeimmän trendin joukossa on myös monimuotoisuuden johtaminen. Yhä enemmän yritysten kotisivuilla ja julkisuudessa on alettu puhua monimuotoisuudesta ja se nähdäänkin yrityksissä tärkeänä kilpailuetuna. Työyhteisöissä työskentelee monenlaisia ihmisiä. Ihmisten ikä, kulttuuritausta ja toimintakyky voi vaihdella. Ihmisten erilaisuus ja monimuotoisuus eli diversiteetti on alettu nähdä yritysten voimavarana. Asiakkaita kiinnostaa yrityksen tausta ja arvot entistä enemmän.

Haygroup (2014) näkee samansuuntaista kehitystä tulevaisuuden megatrendeissä. Globalisaatio ja demografinen työelämän murros heijastuvat organisaatioihin ja niiden muutos näkyy epätasapainona. Väestön ikärakenne muuttuu ja ikääntyvä väestö tarkoittaa pienempää työvoiman määrää markkinoilla. Monimuotoisuuden huomioon ottaminen ja edistäminen on välttämätöntä ja tiimit koostuvat eri-ikäisistä, erilaisia kulttuurisia arvoista omaavista henkilöistä. Tiimit toimivat entistä enemmän globaalisti ja saattavat olla olemassa vain tarpeen mukaan eri projekteissa. Menestyäkseen yritysten tulee houkuttaa monilahjakkuuksia ja näistä kilpaillaan globaaleilla työmarkkinoilla. Haygroup näkee, että ”War for talent” korostuu entisestään ja Talent managementin arvostus nousee entisestään.

World economy forumin (2016) The future of jobs-raportti puhuu meneillään olevasta teknisestä vallankumouksesta, joka tarjoaa positiivisia mahdollisuuksia eri teollisuuden aloilla työpaikkojen suhteen. Lahjakkaiden osaajien merkitys yrityksissä korostuu tulevaisuudessa. Tällä hetkellä eri yrityksillä on suuria haasteita globaalissa rekrytoinnissa ja osaajista on pulaa. Raportti ennustaa osaajapulan kasvavan tulevaisuudessa ja painottaa, että yritysten tulisi miettiä uusia keinoja osaajien palkkaamiseen. (World economy forum 2016)

Suomalaisen KONE-yhtiön pitkäaikainen toimitusjohtaja Matti Alahuhta nimeää kirjassaan (2015) globaalın yrityksen 5 olennaista kulmakiveä:

- 1) Jatkuva oppiminen
- 2) Kyvykkyyden rakentaminen
- 3) Diversiteetistä eli monimuotoisuudesta huolehtiminen
- 4) Yhteistyön turvaaminen
- 5) Etenemisen varmistaminen

Alahuhdan mukaan diversiteettiä ei ymmärretä riittävästi Suomessa tai se ymmärretään liian suppeasti. Usein se saatetaan nähdä vain esimerkiksi naisten määränä hallituksissa. Diversiteetin ydinkysymyksenä Alahuhta näkee asioiden katsomisen eri suunnista; mitä enemmän yrityksessä on erilaisia ihmisiä, sitä enemmän tulee asioita katsottua eri suunnista. (Alahuhta 2015:131-132)

Sanomalehti Pohjalainen (28.10) kirjoitti artikkelissaan, että automatisaatio ja tekoäly poistavat Suomesta satojatuhansia työpaikkoja vuoteen 2030 mennessä. Artikkelissa kerrottiin McKinseyn sekä Googlen yhteistyössä tekemästä tutkimuksesta, jossa kartoitettiin yhdeksän eri Pohjois-Euroopan maan mahdollisuuksia omaksua uutta teknologiaa. Google näkee Suomen mahdollisuudet hyvinä, koska meiltä löytyy jo ennalta korkea koulutustaso. Ratkaisevaa on miten yhteiskunta reagoi automatisaation mahdollisuuksiin. Pk-yritykset, jotka luovat globaaleille markkinoille sähköisiä palveluita, ovat avainasemassa ja koulutusinvestointien arvo nähdään aivan keskeisenä.

Suomessa sekä muualla maailmassa on pulaa IT-alan työntekijöistä. Talouselämä (2017) uutisoi, että alalla on pulaa työntekijöistä ja heti haluttaisiin palkata 9000 koodaajaa töihin. Ala vaatii tietynlaisia ominaisuuksia, joita ovat esimerkiksi hyvä keskittymiskyky, tarkkuus ja kykyä sietää yksitoikkoisiakin työtehtäviä. Isot IT-talot maailmalla, mm. IBM ja Microsoft, ovat löytäneet osajia autismin kirjon henkilöistä mm. Asperger-diagnosoiduista henkilöistä. Heillä on nähty olevan ominaisuuksia, joista on selkeää hyötyä IT-alalle. Yle uutisoi artikkelissaan (2015) Microsoftin palkkaavan Yhdysvalloissa autisteja. Microsoft kertoo artikkelissa olevansa yhtiönä

vahvempi, kun työvoima on monipuolista ja edustaa laajaa asiakaskuntaa. Yhtiö tekee yhteistyötä Specialisterne-säätiön kanssa.

Tanskalainen Specialisterne-säätiö on tehnyt urauurtavaa työtä autistien ja Aspergereiden työllistämässä ohjelmistoalalle. Säätiö näkeekin heidät talenteina yrityksille.

Tiede-lehti kirjoitti artikkelissaan (2017), että Suomessa pitäisi saada Aspergerihmisten vahvuudet käyttöön työelämässä. Artikkelin kertoo autististen ihmisten erityisvahvuuksista, joita on mm. kyky kuvalliseen ajatteluun, uupumattomuus rutiinitehtäviin ja taipumus perusteellisuuteen. Vahvuudet jäävät toissijaiseksi, kun autistinen henkilö ei osaa toimia edukseen työhaastattelussa. Vaikeudet työelämän sosiaalisissa suhteissa vaikeuttavat myös työllistymistä. Artikkelin kertoo myös Specialisterne-säätiöstä ja heidän asiakkaansa, TDC Mobilin edustajan kokemuksia yhteistyöstä.

Kiinnostuin tästä tanskalaisen säätiön toiminnasta ja selvitystyöstä, miten yhteiskunta voisi hyötyä autistien ja Asperger-diagnosoitujen vahvuuksista. Kävin tutustumassa säätiön toimintaan ja tekemässä haastattelun Kööpenhaminassa syyskuussa 2017. Halusin lähteä tutkimaan tässä työssäni, miten autismin kirjon työllistymiseen suhtaudutaan Suomessa.

Suomessa on autismin kirjon henkilöitä arviolta noin 80.000. Autismin kirjon häiriöt ovat neurobiologisia tiloja, joihin kuuluu autismi, Aspergerin oireyhtymä, Rettin oireyhtymä, disintegratiivinen kehityshäiriö, laaja-alainen kehityshäiriö ja epätyypillinen autismi. Diagnoosin saaneiden henkilöiden lukumäärä on nimenomaan arvio, koska Suomessa ei tilastoida diagnoosin saaneiden määrää. (Autismisäätiö 2017). Suomessa on epäselvää, ovatko diagnoosin saaneet työttöminä vai työelämässä, kun virallista tilastotietoa diagnosoitujen lukumäärästä ei ole saatavilla. Suomessa oletetaan, että työllisyystilanne on yhtä huono kuin muualla maailmassa, vain noin 10-15% työllisyysaste.

Näkisin, että tutkimukselleni on kysyntää, koska en löytänyt Suomesta vastaavaa.

1.1 Tutkimustavoite ja –kysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää miten monimuotoisuuden johtaminen ja erityisesti Asperger-työntekijät osana sitä, ymmärretään kirjallisuudessa sekä tutkielman kuudessa haastatteluyrityksissä.

Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin

- Onko tutkielman haastatteluyrityksissä tietoa Aspergerin-syndroomasta ja siitä, että heitä on maailmalla palkattu tarkkuutta vaativiin tehtäviin?
- Millä tavoin haastatteluyritykset suhtautuvat Asperger-henkilön työllistämiseen?

1.2 Käsitteiden määrittely

1.2.1 Kompetenssi

Osaamiseen liitetään käsite kompetenssi, jolla tarkoitetaan työntekijän pätevyyttä. Helakorpi (2009) määrittelee seuraavasti:

”Taito ja taitaminen ovat yhteydessä kykypotentiaaliin ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. On olemassa erilaisia lahjakkuuden osa-alueita, jotka kehittyvät henkilökohtaisiksi erityistaipumuksiksi. Jos toimintaympäristö on suotuista, motivoiva ja kannustava, kehittyvät taipumukset kyvykkyudeksi, joka näyttäytyy taidokkaana toimintana, esim. työtaitoina. Tietyt henkilökohtaiset ominaisuudet edustavat eräänlaisia valmiuksia, jotka muuttuvat kyvykkyudeksi ympäristön ja persoonallisten ominaisuuksien kasvun vaikutuksesta, jolloin syntyy motivaatio toimia.” (Ammatillisen opettajan käsikirja 2009)

1.2.2 Monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoisuuden johtamisella, englanniksi *diversity management*, tarkoitetaan työyhteisössä olevien henkilöiden, asiakasryhmien tai sidosryhmien moninaisuutta ja moniarvoisuutta. Monimuotoisuuden johtamisella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työyhteisö koostuu erilaisista, eri-ikäisistä, eri kansallisuuksista tulevista työntekijöistä, ja heillä voi olla esimerkiksi erilaisia vakaumuksia tai vaikeuksia toimintakyvyn suhteen. Tässä työssä käsittelen enemmän toimintakykyä monimuotoisuuden johtamisessa (Työministeriö 2017).

1.2.3 Talentti

Osaamiseen liittyy myös ajatus, että joku henkilö on niin pätevä työssään ja taidoiltaan, että häntä ja hänen osaamistaan voidaan pitää yritykselle elintärkeänä. Tällöin puhutaan *talentista*. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa perehdytään talenttien johtamiseen, talent managementiin.

1.2.4 Aspergerin oireyhtymä, F 84.5

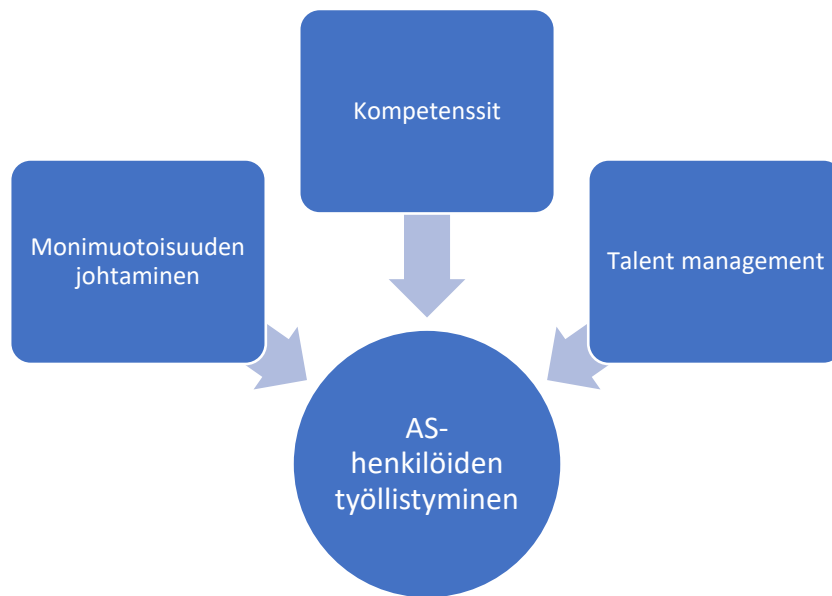
Aspergerin oireyhtymä kuuluu autismin kirjoon ja on neurobiologinen keskushermoston kehityshäiriö, joka voi aiheuttaa vaihtelevia toiminnan esteitä. Asperger-henkilö saattaa sietää stressiä huonosti tai hänen muistitoiminnoissaan tai vuorokausirytmisään saattaa esiintyä häiriöitä. Aistitoiminnoissa ja tulkinnoissa saattaa olla myös yksilöllisiä eroja ja eriasteisia poikkeamia. Ulospäin Aspergerin oireyhtymä saattaa näyttäytyä äänenkäytön, katsekontaktin, puheen tai kehonkielen lievinä poikkeavuuksina. Oireet vaihtelevat suuresti henkilöiden, ympäristön tai tilanteenkin mukaan lievistä täysin invalidisoiviin. Diagnoosin omaava henkilö saattaa olla työelämässä, ja työtehtävien ollessa sopivia kukaan ei edes välttämättä tiedä diagnoosista. Mutta toisaalta jos henkilöllä itsellään tai työyhteisöllä ei ole tietoa diagnoosista saattaa henkilö olla työttömänä eikä oikein ole löytänyt omaa paikkaansa. Aspergerin oireyhtymään kuuluu myös vahvuuksia, joita ovat mm. rehellisyys, oikeudentunto, hyvä yksityiskohtien taju ja huumorintaju (Autismiliitto 2017).

Kirjallisuudessa puhutaan AS- diagnooseista, AS-henkilöistä, tai autismin kirjon diagnooseista.

Tässä tutkimuksessa käytetään ilmausta AS-henkilö, ja sillä viitataan tässä tekstissä henkilöihin, jotka ovat saaneet diagnoosin Aspergerin oireyhtymä.

1.3 Tutkielman rakenne

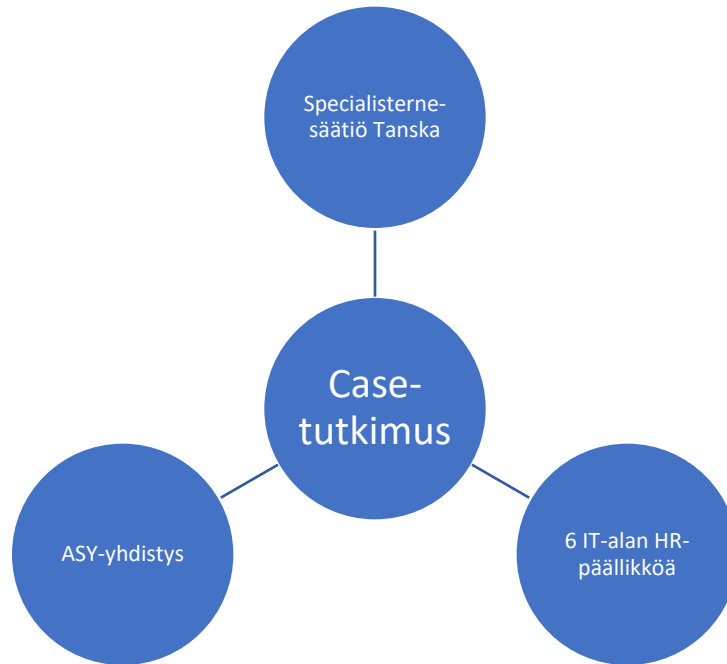
Tutkielmani on laadullinen tutkimus. Lähestyn tutkimuksessa aihetta monelta kannalta. Teoriassa käsitellään monimuotoisuuden johtamista, kompetensseja sekä talenttien johtamista. Teoriaosuus rakentui palasista tutkimuksen teon myötä. Monimuotoisuuden johtaminen tuli ensimmäisenä teoriana mukaan, kun aloin tutkia työllistymistä. Osaaminen liittyy oleellisesti työllistymiseen. Talent-näkökulma tuli mukaan tutkimukseen Tanskan vierailun jälkeen, koska Specialisterne-säätiö pitää AS-diagnosoituja näiden ominaisuuksien vuoksi todella lahjakkaina talenteina, joista on yrityksille todellista hyötyä. Teoriaosuuden lopuksi avataan AS-diagnoosia tarkemmin lukijoille.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Case-tutkimus toteutettiin monistrategisesti ja pyrin lähestymään tutkittavaa ilmiötä monelta eri suunnalta. Kantava ajatus läpi tutkimuksen on AS-henkilöt ja heidän työllistymisensä. Tätä tutkitaan kolmella eri lähestymistavalla. Specialisterne-säätiö tekee urauurtavaa työtä ympäri maailman, ajatuksenaan työllistää miljoona AS-henkilöä IT-alan työtehtäviin. ASY-yhdistyksen sihteerin haastattelusta haetaan vastausta, miten aikuiset AS-henkilöt kokevat työllistymisen ja sen haasteet tällä

hetkellä Suomessa ja miten työllistymistä heidän mielestään voidaan parantaa. Kolmas näkökulma on 6 IT-alan henkilöstöpäällikön ajatukset monimuotoisuudesta ja rekrytoinnista sekä tietämys AS-diagnoosista.



Kuvio 2. Case-tutkimuksen empiirinen osuus

2. MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN

Kilpailu yritysten menestyksestä kiristyy ja osaavasta työvoimasta on pulaa. Työntekijät, asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat entistä kiinnostuneempia yrityksen maineesta, työnantajakuvasta ja siitä, miten yritys suhtautuu monimuotoisuuteen. Suhtautuminen näyttäytyy esimerkiksi rekrytoinnissa; jokaisella työntekijällä tulisi olla yhdenvertaiset mahdollisuudet päästä töihin ja edetä urallaan. Työntekijän sopivuutta ja osaamista arvioidessaan yritys ei anna henkilön iän, sukupuolen, vamman, uskonnon tai etnisen taustan vaikuttaa työhön pääsyyn. Olennaisena tulisi nähdä vain ammattitaito.

Erilaisuus ja monimuotoisuus nähdään tulevaisuudessa vahvoina kilpailuetuina. Ne nähdään myös innovatiivisuuden perustana sekä mahdollisuutena uuden aistimiselle (Maasalo 2011:427). Kun yrityksessä on monimuotoista henkilöstöä, se osaa myös ottaa huomioon monimuotoisten asiakkaiden tarpeet.

Forbes (2011) kirjoittaa monimuotoisuuden johtamisen olevan avain tulevaisuuden kasvuun. Se on myös jotain sellaista, mitä ei voi ostaa, vaan se tulisi ottaa osaksi yrityksen brändiä.

Monimuotoisuuden johtaminen on suunniteltu ja järjestelmällinen johtamisprosessi, jonka tavoitteena on luoda organisaatio, jonka kaikki työntekijät osallistuvat organisaation toimintaan tehokkaasti antamatta työntekijöiden erilaisuuden vaikuttaa mitenkään. (Carstens-De Kock 2015)

Monimuotoisuuden johtaminen näkyy strategisina käytäntöinä, siinä miten yritys käyttää parhaita käytäntöjä luodakseen monipuolisen ja osallistavan työpaikan. Menestyksekkäällä monimuotoisuuden johtamisella on suora yhteys yrityksen strategioista yritysten tuloksiin (Diversityinc 2016).

Monimuotoisuuden hyvä johtaminen ja sen hyödyntäminen nähdään osana vastuullista yritystoimintaa. Jotta monimuotoinen työyhteisö onnistuu, vaatii se hyvää henkilöstöjohtamista sekä avointa organisaatiokulttuuria. (Yhdenvertaisuus 2007) Yritysten tulisi kouluttaa henkilöstöään monimuotoisuuteen, joka tähtää organisaatiokulttuurin muutokseen, joka auttaa organisaatioita olemaan avoimempia, joustavampia ja vastuullisempia. (Colliander ym 2009:48)

2.1 Monimuotoisuus osana henkilöstöjohtamista

Monimuotoisuus henkilöstöjohtamisen alueella on suhteellisen uusi käsite, vaikka tietoisuus siitä lisääntyy koko ajan. Suomessa on toiminut vuodesta 2002 lähtien rekisteröity yhdistys FIBS (Finnish Business & Society-yhdistys), jonka tehtävänä on lisätä yritysten yhteiskuntavastuuta ja aiheesta käytävää kansallista keskustelua (FIBS ry).

FIBS ry määrittelee monimuotoisuuden johtamisen seuraavasti:

“Monimuotoisuuden johtaminen tarkoittaa oikeudenmukaisen ja tuottavan työ- ja toimintakulttuurin luomista, missä jokainen tuntee olevansa osallinen ja arvostettu niin työntekijänä, asiakkaana kuin eri sidosryhmien jäsenenä. Yhdenvertaista kohtelua ja oikeudenmukaisuuden kokemusta voidaan kutsua käyttövoimaksi, jonka yritys voi varmistaa tarjoamalla vaihtoehtoja työntöön tapoihin, järjestelyihin, vapaisiin, palkitsemiseen tai koulutukseen ja kehittämiseen.” (FIBS 2017)

Monimuotoisuus-keskustelussa Suomessa on puhuttu lähinnä sukupuolten ja ikäryhmien tasa-arvosta, sekä Suomen kansainvälistyessä etnisen taustan ja kulttuurin vaikutuksista johtamiseen.

Suomessa on useita eri lakeja ja normeja, jotka säätelevät monimuotoisuuden johtamista. Suomen perustuslakiin kuuluu ihmisten tasa-arvoinen kohtelu. Lisäksi Suomessa on laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) sekä yhdenvertaisuudesta (21/2004). Työsopimuslaki (55/2001) ja rikoslaki (39/1889) kieltävät työelämässä tapahtuvan syrjinnän. EY direktiivin (2000/78/EY) tavoitteena on luoda Euroopan unionin alueelle yleiset puitteet kansalaisten yhdenvertaisen kohtelun takaamiseksi työpaikalla uskonnosta tai vakaumuksesta, vammaisuudesta, iästä tai sukupuolisesta suuntautumisesta riippumatta. (Yhdenvertaisuus 2017)

Vaikka Suomessa on lukuisia normeja yhdenvertaisuuteen liittyen, se ei kuitenkaan varmista tasa-arvoista työllistymistä. Esimerkiksi tämän tutkimuksen AS-henkilöistä oletetaan työllistyvän vain 10 – 15 %.

Yritysten tulisi ottaa monimuotoisuuden johtaminen osaksi yrityksen strategiaa, tuoda se esimerkiksi työhönottoon, koulutukseen ja osaksi yritysten palkkausjärjestelmiä. Yrityksen johdon tulisi tässä näyttää esimerkkiä ja sitoutua monimuotoisuuden johtamiseen. (Colliander,Ruoppila&Härkönen 2009:45)

2.2 Rekrytointi monimuotoisuuden johtamisen keinona

Monimuotoisuutta testataan erilaisissa työelämän tilanteissa. Ensimmäinen ja ratkaiseva on *rekrytointi*. Usein työnhakijan hylkääminen saattaa tapahtua jo työhakemuksen perusteella. Hakemuksessa saattaa olla aukkoja työhistoriassa tai hakija voi jo hakemuksessa kertoa vammastaan tai kuntoutusjaksostaan. Esimiehen rooli nähdään todella tärkeänä esimerkiksi osatyökykyisten rekrytoinnissa. Kun löytyy ensimmäinen esimies, joka uskaltaa antaa työnhakijalle mahdollisuuden, tulos voi yllättää. Henkilöstöjohtamisella on tärkeä tehtävä monimuotoisuuden ajatuksen eteenpäin viemisessä, korostaen sen positiivisia ominaisuuksia. Jokaisella työpaikalla voidaan työhön liittää monimuotoisuuden luomia etuja, sekä muutoksen edistämisen kannalta että imagon kannalta. (Moisala 2011:429-430)

Henkilöstön ja työvoiman monimuotoisuuden lisäämistä yrityksissä voidaan toteuttaa niin, että rekrytointia ja rekrytointikäytänteitä muutetaan, ja laitetaan avoimet työpaikat kaikille haettavaksi, riippumatta kuuluuko hakija johonkin monimuotoisuusryhmään. (Colliander ym.2009:45)

Yritysten monimuotoisuuden kannalta tärkeitä prosesseja ovat mm. työhönotto, henkilöstövalinta, koulutus, kehittäminen sekä työympäristö. Yritys pääsee parempaan monimuotoisuuteen ja yhdenvertaisuuteen muuttamalla ja arvioimalla näitä prosesseja. Tärkeä esimerkki voisi olla juuri rekrytoinnissa luopua ihmisiä turhaan valikoivista työpaikkailmoituksista. (Yhdenvertaisuus 2017).

Yksi toimiva esimerkki monimuotoisuuden huomioonottamisesta Suomessa on Euroopan parhaaksi valittu suomalainen ohjelmistotalo Vincit. Heillä työskentelee sokea koodaaja, Tuukka. Olin kuuntelemassa Tuukan esitystä Hämeenlinnassa Työllistymisen mahdollisuudet-seminaarissa. Itselleni ei ole täysin selvää, miten sokea henkilö koodaa, mutta nykypäivän tietotekniikalla sekin on mahdollista. Tuukka kertoi, että hän kiinnostui Vincitistä työnantajana, ja päätti hakea heille töihin. Hän teki itse työnäytteen, jonka lähetti yritykseen. Vincit kiinnostui Tuukasta ja pyysi haastatteluun. Tuukka ei ollut missään vaiheessa kertonut Vincitin väelle olevansa sokea. Tilanne selvisi vasta haastattelussa. Tuukan taidot vakuuttivat työnantajan ja hän sai työpaikan Vincitiltä. Tämä on hieno esimerkki siitä, että työpaikkaan mennään

taidot edellä. Tuukka oli kertomassa Hämeenlinnan seminaarissa Vincitin HR-henkilön kanssa tarinaansa. Se antaa mielestäni myös hyvää kuvaa yrityksestä ulospäin. (Vincit 2017)

2.2.1. Miten rekrytoida?

Kaijala (2016) kirjoittaa rekrytointiin keskittyvässä kirjassaan, että perinteinen rekrytointi prosessi: toimenkuva, työpaikkailmoitus ja työsopimus on Suomessa historiaa. Työelämä on murroksessa ja nykypäivän osaajat omistavat osaamisensa, osaavat hinnoitella sen, eivätkä välttämättä halua sitoutua pitkäksi aikaa saman työnantajan palvelukseen. Toisaalta samanaikaisesti myös yritykset ovat luopuneet perinteisistä työrooleista ja ovat tehneet töistä projekteja, joita voivat hoitaa omat työntekijät, freelancerit tai alihankkijat riippuen projektin vaatimasta osaamisesta, tai tekemisen tavoitteista. (Kaijala 2016)

Trost (2014) kannustaa rekrytoinnissa etsimään sopivaa ihmistä. Yritysten tulisi ottaa myynti-ihmisen asenne myydäkseen omaa yritystä osaajille, ja ottamalla aktiivinen rooli rekrytoinnissa. Eli rekrytoija lähteekin etsimään sopivaa työntekijää, ilman että laitetaan avointa työpaikkaa auki. (Trost 2014:12) Trost painottaakin sitä, että lähivuosina näemme voittajia ja häviäjiä työmarkkinoilla. Voittajat ovat niitä yrityksiä, jotka jo tänään ajattelevat ja suuntaavat rekrytointinsa täysin uudella tavalla. Voittajat ovat alkaneet ymmärtää ja kunnioittaa työnhakijoitaan, ja kohdella heitä kuin asiakkaitaan. Tällä tavoin he pystyvät rakentamaan suhteita vuosienkin päähän. Työnantajan brändäys ja mitä erilaisemmat tavat hyödyntää sosiaalista mediaa auttavat tässä.

Kaijala (2016) painottaa samoja seikkoja rekrytoinnissa; siinä tulisi keskittyä hakijan aikaansaannoksiin, hakijan itselleen asettamiin ammatillisiin tavoitteisiin ja myös osaamiseen.

Rekrytointiin ja yrityksen houkuttelevuuteen työnhakijoiden näkökulmasta liittyy työnantajakuva. Työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä, minkälaisena nykyinen henkilöstö sekä potentiaaliset työnhakijat näkevät organisaation. Jos organisaatiolla on hyvä maine, se lisää yrityksen vetovoimaisuutta. Vetovoimainen yritys pystyy säilyttämään nykyisen henkilöstön ja houkuttelemaan myös uutta väkeä hakeutumaan töihin yritykseen. Kilpailu osaavasta ja hyvästä henkilöstöstä on kiristynyt. Siksi

yritys, jolla on hyvä työnantajakuva, pystyy palkkaamaan parhaat päältä eikä sen tarvitse houkutellessa palkan voimalla tekijöitä töihin taloon. (Kajjala 2016)

2.2.2 Person job fit

Uuden henkilön rekrytointi on aina iso investointi yritykselle. Rekrytointiprosessiin kuluu aikaa ja rahaa. Siksi on tärkeää, että rekrytoitu henkilö olisi hyvä valinta yritykselle. Ennen työsopimuksen allekirjoittamista on ehdokasta ja hänen soveltuvuuttaan työhön saatettu testata eri tavoin. Usein on testattu työn vaatimuksia suhteessa hakijan osaamiseen. Viime vuosina tutkijat ovat kiinnostuneet mahdollisuudesta valita työntekijät sen perusteella, miten he sopivat organisaation kulttuuriin ja tavoitteisiin. Työnhakijan erilaisilla näkökohdilla viitataan henkilön soveltuvuuteen työhön (*person job fit PJ*) tai henkilön soveltuvuuteen organisaatioon (*person organization fit PO*). Person job fit viittaa työnvaatimusten sekä hakijoiden pätevyysvaatimusten väliseen yhteensovittamiseen. (Sekiguch&Huber 2011)

Garrow & Hirsh (2008) kirjoittavat artikkelissaan kahdesta osaamisen johtamisen dimensiosta: fokuksesta ja yhteensopivuudesta (*focus and fit*). Fokuksella tarkoitetaan selkeää osaamisen johtamisen strategiaa, ja sen vaikuttavuutta yrityksen eri toimintoihin: mitä työrooleja yritys pitää tärkeimpinä ja ketä niihin tehtäviin valitaan. Yhteensopivuudella he tarkoittavat myös sitä, että työntekijän on tärkeää soveltua yrityksen yrityskulttuuriin ja työyhteisöön.

Henkilöstöammattilaisilla on tärkeä rooli, kun he yrittävät sitouttaa lahjakkaita työntekijöitä työtehtäviinsä. Työntekijälle pyritään löytämään hänen tietämyksensä, taitojensa ja kykyjensä mukaista työtä, jossa sekä työnantajan vaatimukset että työntekijän taidot kohtaavat.

Mensah,Bawole (2017) ovat tuoreessa tutkimuksessaan tutkineet työntekijän soveltuvuutta työhön (*person job fit*) suhteessa osaamisen johtamiseen ja henkilöstön sitoutumiseen. Kiinnostus osaamisen johtamista kohtaan on kasvanut jatkuvasti, mutta edelleenkin ei ole tutkittu paljon, miten se toimii käytännössä. Tutkimus painottaakin sitä, että osaamisen johtamisen nähdään tuottavan positiivisia tuloksia organisaatiolle ja he nostavat työhön soveltuvuuden merkityksen erityisen suureksi. Yhteensopivuus

lahjakkaiden työntekijöiden kykyjen sekä työn vaatimusten välillä, tai miten toiveet ja tarpeet kohtaavat työn vaatimusten kesken, nähdään merkitykseltään suurena. Työhön soveltuvuudella on suuri vaikutus työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, alhaiseen stressitasoon, motivaatioon ja suorituskykyyn.

Mensah-Bawolen (2017) mukaan person job fit on tärkeä, koska sen avulla voidaan selittää, miksi työssä saavutetaan tuloksia. Person job fit onnistuminen näkyy siinä miten henkilö sopeutuu työympäristöön (P-E person environment). Työntekijän sopeutuminen on hyvää, kun yksilö sopeutuu omien kykyjensä, toiveidensa ja vaatimustensa osalta hyvin työympäristön vaatimuksiin.

Kun henkilö kokee yhteenkuuluvuutta tehtävän ja omien taitojensa kesken, voidaan odottaa hyviä tuloksia.

Monimuotoisuuden edut yritykselle (Fibs ry 2018)
<ul style="list-style-type: none"> • Monimuotoisten työyhteisöjen ”voima” on erilaisista taustoista tulevat ihmiset. Erilaiset mielipiteet ja asioiden näkeminen eri tavalla synnyttää uusia oivalluksia. • Strateginen kilpailuetu • Monimuotoisuutta voidaan lisätä esimerkiksi koulutuksella, rekrytoinneilla, esimiesvalmennuksilla ja henkilöstösuunnittelulla. Se parantaa työnantaja- kuvaa ja helpottaa rekrytointeja.

Taulukko 1. Monimuotoisuuden edut yritykselle

3.TYÖELÄMÄOSAAMINEN

Yrityksen kilpailuetu on osaaminen. Yritysten tulee löytää parhaat osaajat itselleen, pitää heidät palkkalistoillaan ja sitä kautta saada kilpailuetua markkinoilla. Osaamisen johtamisen tulee olla strategista yritykselle. Yrityksellä täytyy olla selkeä visio, tavoitteet, strategia ja toteutus.

3.1 Kompetenssit

Kun puhutaan osaamisesta, puhutaan kompetensseista. Kompetenssi-sanalanseerauksen taustalla on yhdysvaltalainen David McClelland, joka vuonna 1973 kirjoitti artikkelin *Testing for competence rather than intelligence*. Artikkelin otti kantaa silloin suuren suosion saaneisiin älykkyystesteihin, jotka olivat laajasti käytössä Yhdysvalloissa yritys- ja koulumaailmassa. McClelland kritisoi sitä, että menestyminen älykkyystesteissä ei ennusta sitä, miten hyvin menestyy vaikkapa tietyssä työtehtävässä. Älykkyuden sijaan rekrytoinnissa tulisi testata tehtävässä vaadittua osaamista.

(Sistonen 2008:66)

Työelämä vaatii tekijöiltään erilaisia tietoja ja taitoja. Osaamiseen liittyvään keskusteluun liitetään käsite *kompetenssi*. Sivistyssanakirjassa sana tarkoittaa pätevyyttä ja kelpoisuutta. Englanninkielen *competence* kääntyy meillä myös osaamiseksi. Hanhinen (2010) määrittelee väitöskirjassaan, että osaamiseen liittyy tiedollinen aspekti; pitää tietää miten toimia, että osaa. Tietämys ja tekeminen liittyvät toisiinsa ja sitä kautta tulee ammatillinenkin osaaminen. Jotta voidaan sanoa, että joku osaa, niin osaamisen voidaan katsoa olevan kyky saada omat taidot ja tiedot muuttumaan toiminnaksi. Osaamisesta puhuttaessa liittyy siihen myös osaamisen tavoitteellisuus ja onnistuminen siinä (Hanhinen 2010: 48).

Ruohotien (2003) näkee kompetenssit ovat yksilöllisinä ominaisuuksina, jotka kausaalisesti selittävät tietyin kriteerein määriteltyä tehokkuutta tai onnistumista

työtehtävissä tai -tilanteissa. Ne voidaan karkeasti jakaa yleisiin ja spesifisiin kompetensseihin”

Kytöharju näkee Pro gradu työssään (2017) kompetenssit kolmen eri näkökulman kautta. Kompetenssi ymmärretään sekä yksilöön että organisaatioon liittyvänä ominaisuutena. Kompetenssi voidaan nähdä työkaluna kommunikaation ylläpidossa organisaatioissa sekä kommunikaatiossa organisaatioiden sekä koulutuksen kesken työmarkkinoilla. (Kytöharju 2017: 15)

Osaamiseen liittyy myös käsite siitä, että joku henkilö on niin pätevä työssään ja taidoiltaan, että häntä ja hänen osaamistaan voidaan pitää yritykselle elintärkeänä. Tällöin puhutaan *talentista*.

Hanhinen (2010) kehottaa erottamaan ydinosamiset ja ydinkompetenssit yksilöllisistä henkilötason avaintaidoista. Nämä kyvyt nähdään kollektiivisena organisatorisena kykynä, joka asettuu yksilön ja organisaation näkökulmien väliin. Ollakseen ydinosamista, sen tulee täyttää kolme kriteeriä: 1. Lisäarvon tuotto asiakkaalle, 2. Luova tapa tuottaa uusia tuotteita ja osaamista 3. Osaaminen on sellaista, jota kilpailijoiden on hankalaa jäljitellä. Ydinosamisen avulla yrityksellä on kyvykkyyttä ja kilpailutekijä, jolla menestyä markkinoilla. (Hanhinen 2010:68)

3.2 Kvalifikaatio

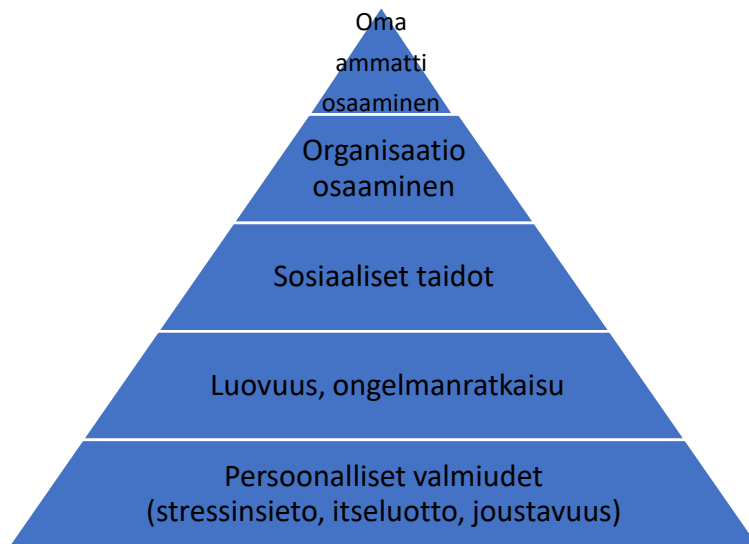
Kun puhutaan osaamisesta työelämässä, voidaan puhua työelämäosaamisesta. Hanhinen (2010) näkee työelämäosaamisen monimutkaisena ja abstraktina ilmiönä. Puhuttaessa työelämäosaamisesta liitetään siihen tavallisesti käsitteet kompetenssi ja kvalifikaatio. Kolmas tärkeä käsite, joka liittyy työelämäosaamiseen, on ammattitaito.

Viitala (2006) näkee, että ammattitaito koostuu erilaisista kvalifikaatioista, joita voidaan ryhmitellä esimerkiksi yleisiin kvalifikaatioihin, ammattikohtaisiin kvalifikaatioihin sekä tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Yleisiä kvalifikaatioita tarvitaan työelämässä työtehtävästä riippumatta ja näitä ovat esimerkiksi sosiaaliset taidot sekä ongelmanratkaisutaidot. Ammattikohtaiset taidot liittyvät tiettyyn ammattiin ja tehtäväkohtaiset tietyn työtehtävän tehtäväkuvaan. Esimerkiksi it-alalla pitää olla tiettyjä ammattikohtaisia kvalifikaatioita ja tehtäväkohtainen taito voi olla esimerkiksi tietyn ohjelmointikielen hallinta.

Näistä eri kvalifikaatioista osa on hankittavissa esimerkiksi koulutuksen tai työkokemuksen kautta ja osa voidaan nähdä henkilökohtaisiksi ominaisuuksiksi. (Viitala 2006:114-116)

Caravan & McGuire ovat kirjoittaneet vuonna 2001 ilmestyneessä artikkelissaan kompetensseista: *Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality*.

He kirjoittavat työntekijän ammattitaidosta vertauksena jäävuoreen, josta Viitala (2006) on tehnyt seuraavan osaamispyramidin.



Kuvio 3. Osaamispyramidi (Kuva mukailtu Viitala 2006)

Korkeimpana pyramidissa näkyy oman ammattialan osaaminen, joka liittyy suoraan työtehtävään. Alemmat osat koostuvat mm. erilaisista kehitystä säätelevistä tekijöistä, kuten sosiaaliset taidot ja motiivit. Viitalan (2006) mukaan mitä monimutkaisempi työtehtävä on kyseessä, sitä enemmän suoriutumiseen vaikuttavat jäävuoren alaosissa olevat tekijät. Myös mitä alempana jäävuorta joku kvalifikaatio on, sitä enemmän se koskee ihmisen persoonallisuutta, kehittymiskykyä sekä metavalmiuksia. Metavalmiudet nähdään valmiuksiksi, joita työelämässä vaaditaan työtehtävästä riippumatta.

Organisaatioiden näkökulmasta on hyvin tärkeää, miten henkilöt suoriutuvat työtehtävistään. Varsinkin avainosaajiksi nimettyjen henkilöiden suorituskyky työssä nähdään hyvinkin merkittäväksi asiaksi organisaatiolle. Heillä on ominaisuuksia, tietoja ja taitoja, ja he ovat henkilökohtaisesti valmiita ponnistelemaan yrityksen eteen. He ovat myös tietoisia siitä, että heiltä odotetaan työssä enemmän. (Björkman et al 2013)

Keinoja osaamisen varmistamiseen (Viitala 2006, Cappelli 2008,)
<ul style="list-style-type: none"> • Investoi henkilöstön osaamisen kehittämiseen • Osta osaamista yritykselle (esim. yrityskaupat) tai rekrytoi puuttuvaa osaamista • Lainaa osaamista tiettyyn hetkelliseen tarpeeseen esim. konsultti, JOT-periaate (Just on time) Cappelli 2008 • Sitouta henkilöstösi, ettei yritys menetä osaamistaan henkilöstövaihdosten yhteydessä. esim. seuraajasuunnittelut, valmennusohjelmat, kasvupolku • Rohkeutta siirtää tarpeetonta ja vanhentunutta osaamista pois yrityksestä

Taulukko 2. Keinoja osaamisen varmistamiseen

Ei riitä, että yritys on palkannut osaajia yritykseensä. Osaamista tulee ylläpitää ja päivittää. Tämä seikka nähdään ensisijaisen tärkeänä myös huippuosaajien johtamisessa ja mm. Alahuhta (2015) painottaa henkilöstön osaamisen kehittämisen tärkeyttä. Björkman (2013) näkee että ihmisiä, jotka kuuluvat yrityksen avainosaajiin, voidaan kehittää eteenpäin siten, että he ottavat oppia kollegoilta, mentoreilta ja muilta, joiden tietämyksestä ja näkemyksestä he voisivat hyötyä. Tätä taipumusta voidaan kehittää eteenpäin vahvistamalla lahjakkaiden yksilöiden kykyä ylläpitää käsityksiään tietämyksistään ja taidoistaan. Yksi keino tämän saavuttamiseen on johtamisosaamisen kehittäminen.

Yhtenä sitouttamisen muotona Kauhanen (2012) mainitsee seuraajasuunnittelun. Yhä useampi suurempi yritys on käynnistänyt valmennusohjelmien lisäksi erityisesti hyvin työssään menestyneiden henkilöiden valmennusohjelmat sekä seuraajasuunnittelun. Seuraajasuunnittelun tavoitteena on, että yrityksen johto on tietoinen potentiaalisista

henkilöistä eri tehtäviin, ja samalla varmistetaan, ettei yritys ole haavoittuvainen, jos joku erinomaisesti suoriutuva henkilö lähtisi pois yrityksen palveluksesta. Henkilöille voidaan tarjota esimerkiksi erilaisia kasvupolkuja yrityksessä, valmennusta sekä haasteita. Näin pyritään välttämään henkilöstöön liittyviä riskejä. (Kauhanen 2012)

Yritysten on ymmärrettävä se, että pärjätäkseen tulevaisuudessa, on niiden vastattava organisaation kilpailukyvyn kannalta tärkeään osaamiseen. Työntekijöiden kehittyminen nähdään keskeisenä strategiana näiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Björkman (2013) kirjoittaa sosiaalisen vaihdon teorian soveltamisesta avainosaajien johtamisessa. Sosiaalisen vaihdon teoriassa ihmiset pyrkivät hyötymään toisistaan. Ihminen myös pyrkii saamaan voittoa eikä tappiota. Henkilöt, jotka voivat tarjota paljon mutta vähin kustannuksin, vetävät puoleensa muita.

Sistonen (2008) kritisoi kirjassaan, että yritykset ovat liaksi keskittyneet teknisiin tietoihin ja taitoihin käyttäytymiseen liittyvien osaamisten kustannuksella. Yritykset ovat saattaneet tehdä osaamismalleja, mutta niistä on saattanut puuttua strategia- ja liiketoimintalähtöisyys. Menestyäkseen yritysten on määriteltävä, tunnistettava ja johdettava sitä osaamista, mikä parhaillaan on tuottavaa ja tuottaa yritykselle myös tulevaisuudessa. Osaamismäärittelyssä Sistonen suosittelee yritysten etsivän vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Ketä ovat yrityksen huippuosaajat?
- Minkälaisella osaamisella huipputulokset on saavutettu?
- Minkälaista osaamista strategian toteutuminen vaatii?
- Mitä on se osaaminen, jota erilaiset roolit ja tehtävät vaativat? Mikä on yrityksen ydinosaaminen/prosessi?

(Sistonen 2008:76)

3.3 Talent management

1990-luvulla Yhdysvalloissa isot yritykset päättivät olla sijoittamatta rahaa sekä resursseja työntekijöiden kouluttamiseen, koska ajateltiin, että toiset yritykset vievät työntekijät, joiden kouluttamiseen on panostettu. Samoihin aikoihin Yhdysvalloissa 2/3 yrityksiä ei ollut minkäänlaista työvoimasuunnittelua. Yrityksissä päädyttiin kuitenkin ongelmaan, että osaavaa työvoimaa ei enää löytynytkään yrityksen sisältä, vaan sitä piti alkaa etsiä ulkopuolelta headhuntereiden avulla. Tämä tuli kalliiksi yrityksille. (Cappelli 2008:4)

2000-luvulla yrityksissä alettiin puhua *Talent managementista*. Käsitteen lanseerauksen taustalla on Mc Kinseyn konsulttitoimisto, joka teki teoksen ”The war of talent”. Teoksen syntyäikaan 1990-luvun lopulla talouselämässä meni lujaa ja yritykset kilpailivat isoilla palkoilla työntekijöistä, ja headhunterit etsivät kuumeisesti uusia lahjakkuuksia yrityksille. Sitten It-kupla puhkesi, tuli taantuma ja arveltiin, että ”talenttien-sota” olisi ohi. Mutta Mc Kinseyn väen mukaan se oli kaikkea muuta kuin ohi. Aikaa voidaan pitää tärkeänä taitekohtana, jolloin yritysmaailmassa huomattiin, että lahjakkuus onkin nyt yrityksen kriittinen menestystekijä. Yrityksen kyky houkutella, kehittää ja pitää lahjakkaat henkilöt yrityksessä on merkittävä kilpailuetu nyt ja kaukana tulevaisuudessakin (Michaels, Handfiels-Jones & Axelrod 2001:4)

Suomessa alettiin samaan aikaan puhua osaamisen johtamisesta ja esimerkiksi Viitala (2005) kirjoitti kirjan aiheesta.

Kiinnostus Talent managementtia kohtaan on kasvanut vuosi vuodelta, mutta tutkimuksia sen vaikutuksista oli vaikea löytää. Gallardo-Gallardo-Thunnissen (2016) ovat tehneet kriittisen katsauksen *Standing on the shoulders of giants?* Tutkijat ottivat katsauksessaan tarkasteluun 96 tieteellistä artikkelia Talent managementista vuosilta 2006-2014. Varsinkin EU:n alueella empiirinen tutkimus aihealueesta on lisääntynyt, mutta tutkimustyöt ja mallit eivät ole kovin tiukkoja. Talent managementin toimiminen käytännössä tai kuinka se toimii eri toimijoiden näkökulmasta, on aliedustettu tutkimusalue.

Aikaisemmin yritykset saattoivat tehdä pitkän aikavälin suunnitelmia siitä missä tilanteessa ja minne halutaan yrityksen kanssa esimerkiksi 5 vuoden kuluttua. Nykyään eletään paljon lyhyemmissä sykleissä ja osaamista tulee käsitellä paljon nopeammalla tahdilla. Yritysten tulee ottaa osaaminen tärkeäksi strategiseksi keihäänkärjeksi yritykselle ja selvittää mitä osaamista yrityksestä löytyy tällä hetkellä, mikä siitä osaamisesta on kriittistä avainosaamista, mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja miten sinne päästään.

Ulrich & Smallwood (2012) on määritellyt talentin kaavaksi:

osaaminen x sitoutuminen x osallistuminen

Kompetensseilla viitataan nykypäivän sekä tulevaisuuden työelämän edellyttämiin taitoihin, tietoihin ja arvoihin. Osaamisen arvostus nähdään suurena, koska epäpätevyyttä voidaan pitää heikkona päätöksentekona. Mutta osaaminen ilman sitoutumista nähdään toisensa poissulkevana. Yrityksestä saattaa löytyä älykkäitä ja osaavia tekijöitä, mutta jos he eivät ole sitoutuneita he eivät anna täyttä panostaan yritykselle. Kun työntekijä on sitoutunut, hän työskentelee kovasti, antaa aikaansa ja tekee sen mitä pyydetään. Osallistuminen tapahtuu, kun työntekijä kokee, että hänen henkilökohtaiset tarpeensa kohdataan organisaatiossa. Nykypäivän organisaatiot nähdään puitteina, joissa yksilöt pääsevät toteuttamaan itseään ja haluavat työnsä antaman investoinnin olevan mielekästä. Ulrich & Smallwood (2012) jakavat nämä kolme aluetta eri kehon osiin: osaamiseen tarvitaan päätä (kykyä), sitoutumiseen käsiä ja jalkoja (oleminen siellä) ja sydäntä (yksinkertaisesti oleminen). Kirjoittajat tarkoittavat tässä talentti-yhtälössä, että kaikkia näitä kolmea tarvitaan talenttiuteen. Jos joku näistä kolmesta puuttuu, sitä ei voi korvata kahdella kolmesta; alhaiset pisteet osaamisessa ei muutu lahjakkuudeksi, vaikka työntekijä olisi mukana ja osallistunut. (Ulrich & Smallwood 2012: 60)

Strategisten kyvykkyyksien ja kompetenssien määrittely nähdään Talent managementin lähtökohdaksi. Strategisia kyvykkyyksiä tulee tarkastella säännöllisesti ja niistä johtaa kompetensseja, joita kehitetään määrätietoisesti. Lumme-Tuomola

(2015) näkee määrittelyn johdon velvollisuutena. Määrittely auttaa myös yritystä siinä, mitä odotuksia talenteille asetetaan, mitä heille voidaan tarjota ja miten heidän työtään yrityksessä seurataan.

Lumme-Tuomola määrittelee tuoreessa (2017) Talent managementiin keskittyvässä väitöskirjassaan, että Talent management on henkilöiden houkuttelemista, tunnistamista, rekrytointia, kehittämistä sekä säilyttämistä ja se on strateginen prosessi. Talent managementin on tuettava yrityksen kilpailuetua tunnistamalla aluksi yrityksen strategisesti keskeiset tehtävät yrityksessä ja varmistamalla että näissä tehtävissä on kyvykkäät henkilöt oikeissa tehtävissä oikeaan aikaan.

Työntekijöiden houkuttelemisen, valitseminen, sitouttaminen, kehittäminen ja säilyttäminen ovat Olapadon (2014) mukaan viisi tärkeintä Talent managementin osaluetta. Jotta yritykset voivat saada kilpailuetua, tulee Talent management ymmärtää tärkeäksi inhimilliseksi pääomaksi yritykselle.

Talent managementissa puhutaan parhaiden kykyjen johtamisesta (Gag Gemini 2017). Cappelli (2008) määrittelee sen yritysten inhimilliseksi pääomaksi. Talent management on myös organisaation tukemista kaikkialla siellä, mikä liittyy yrityksen menestymiseen.

Lumme-Tuomolan (2015) artikkeli Talouselämä-lehdessä kirjoittaa *tähdistä* Suomen työelämässä. Yritykset haluavat kyvykkäitä *tähtiä* töihin ja *tähdet* haluavat yrityksiin, joilla on heille annettavaa. Talent management sana määritellään suomessa mm. HiPOt (high potentials).

Suomalainen HRM-partners (2017) korostaa, että nykypäivänä Talent management on muutakin kuin pelkkien lahjakkuuksien johtamista. Se on tapa toteuttaa yrityksen strategiaa. Yritysten tulee miettiä oman yrityksen tekijöitä, joilla se erottautuu kilpailijoista, näitä tekijöitä kutsutaan yrityksen strategiseksi kyvykkyudeksi. Talent management on yrityksessä apuna, että yritys onnistuu viemään strategiset kyvykkyudet yksilötasolle. Välttämättä yrityksessä ei useinkaan ole selvillä, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, ja kenellä yrityksessä tätä osaamista on. Hyvällä Talent management prosessilla voidaan tukea tätä osaamisen kehitystä.

Collins & Mellahi (2009) painottaa artikkelissaan lisäksi sitä, että lahjakkuus ei rajoitu organisaatioissa vain ylimpään johtoon vaan talenteja voi olla myös alemmilla tasoilla ja talenttius voi vaihdella eri käyttöyksiköissä ja jopa ajan kuluessa. Talent management on strateginen prosessi.

Talent managementin tehtävät tulee olla määriteltyinä organisaatioissa, että siitä voidaan hyötyä. Yrityksen tulee miettiä ja saada yrityksen maine ja työnantajakuva hyväksi, ja jalkauttaa huippuosaajien johtaminen yrityksen strategiaan. Toiminnan tulee olla pitkäjänteistä ja suunniteltua. Yrityksen tulee määritellä, mitä talentilla tarkoitetaan tässä yrityksessä.

3.4 Talent managementin hyödyt

”Ihmiset ovat yrityksen suurin voimavara. Siksi heitä tulee kehittää aktiivisesti joka puolella organisaatiota. Henkilöstön kehittäminen on erityisen tärkeää vaikeina aikoina. Se lisää mahdollisuuksia päästä voittajana vaikeiden aikojen yli. Se lisää ihmisten uskoa niin itseensä kuin yritykseen. Se vie yritystä eteenpäin.” –Matti Alahuhta

Lewis & Hecklin (2006) kirjoittivat artikkelissaan lisääntyneestä kiinnostuksesta Talent managementtia kohtaan, kun huomioidaan internetin hakukoneiden osumat. Heidän artikkelinsa ilmestymisen aikaan osumia tuli 8miljoonaa, ja kun tein samasta aiheesta haun hakukone Googleen, tuli osumia 17,2 miljoonaa. Tämä kertoo selkeästi kiinnostuksen lisääntymisestä aihealueen ympärillä.

Maaillalla on nähty useampia talouselämän kriisejä, mm. pankkikriisi, ja jokainen näistä kriiseistä on vain korostanut osaavan työvoiman kasvavaa tarvetta (Trost 2014:5).

Borensztejn (2010) mukaan huippuosaajien motivointi, hankinta ja ylläpito ovat keskeisiä liiketoimintatavoitteita yrityksille, jotka haluavat ylläpitää tai ylittää kasvuodotukset tehokkaasti. Haasteena hän näkee sen että, yritykset eivät välttämättä oivalla huippuosaajien arvoa. Yrityksissä saattaa olla monimutkaisia tavoitemittareita tai suorituskyvyn arviointiprosesseja, jotka voivat olla samat kaikille yrityksessä. Tämä ei motivoi huippuosaajia. Parhaiten luokitellut organisaatiot keskittyvät henkilökohtaiseen suorituskykyyn ja palkkioon, mutta myös kehittävät kykyjä ja

edistävät urasuunnittelua, valmennusta ja mentorointia edistääkseen tulospohjaista käyttäytymistä ja osaamista. (Borensztejn 2010:28)

Talent management on muutakin kuin se, että saadaan uusia osaajia houkuteltua yritykseen. Yrityksen tulee oivaltaa jo olemassa olevan henkilöstön arvo. Yrityksellä saattaa olla tälläkin hetkellä palkkalistoillaan avainosaajia tai talenteja, ja yrityksen tulisi ymmärtää heidän arvonsa yritykselle. Jos yksi tai useampi avainosaaja lähtisi yrityksen palveluksesta, saattaa hänen mukanaan mennä arvokasta tietopääomaa ja sitä kautta yritys menettää rahaa. Voi myös olla, että vastaavaa osaajaa ei heti tai välttämättä koskaan löydy tilalle, ja vie paljon aikaa ja rahaa kouluttaa uusi avainosaaja.

Matti Alahuhta (2015) kertoo kirjassaan suomalaisen Koneen menestyksekkäästä kasvusta maailmalla. Yhtenä Koneen menestyksen kulmakivenä Alahuhta näkee henkilöstön. Kone oli jo aiemmin paneutunut rekryointiin, henkilöstön kehittämiseen ja hyvän ilmapiirin luomiseen. Alahuhta painotti, että he eivät olleet Koneessa antaneet riittävän suurta merkitystä avainhenkilöstön jatkuvuudelle. Kun yritysten markkinoilla on vaikeita tilanteita, lähtee yritys liian nopeasti vaihtamaan avainjohtoaan. Kone päätti mm. ottaa vuoden 2008 taantuman mahdollisuutena. Kone oli jo aiemmin kouluttanut aktiivisesti henkilöstöään, mutta nyt päätettiin vielä merkittävämmiin lisätä koulutuksen määrää. Jo seuraavana vuonna Kone onnistui, maailmalla vallinneesta tilanteesta huolimatta, kasvattamaan markkinaosuuttaan Yhdysvalloissa ja Kiinassa. (Alahuhta 2015:95,103,106)

Kone on hieno suomalainen esimerkki siitä miten nopealla reagoinnilla ja oikeanlaisilla strategioilla on onnistuttu luomaan suomalaista menestystarinaa. Kone on oivaltanut esimerkillisellä tavalla osaamisen ja henkilöstön merkityksen yrityksen menestyksen tekijänä.

Talent managementista on puhuttu jo vuosia ja se vilahtelee suomalaisten yritysten puheissa. Yritykset ovat saattaneet käyttää merkittäviä summia rahaa osaamisen johtamisen prosesseihin, mutta silti useilla yrityksillä on vaikeuksia löytää henkilöitä avainpositioihin.

HRM-partners toteutti vuonna 2017 parhaat käytännöt-kartoituksen, jossa kysyttiin 58 yrityksen mielipiteitä Talent managementista. Heidän kartoituksen perusteella TM on isompien yritysten, (liikevaihto yli 50miljoonaa), asialistalla. Tutkimuksen mukaan 38% yrityksistä koki osaajapulaa yrityksessään, mutta kuitenkin sama määrä, 38%, ei tuntenut henkilöstönsä osaamista. Tämä on huolestuttava tulos ja saattaa heikentää yritysten kasvupotentiaalia. On ensi- arvoisen tärkeää, että yritykset selvittävät oman henkilöstönsä osaamisen.

Tulevaisuudessa yritykset tarvitsevat strategisia osaajia. HRM-partners (2017) näkee TM-roolin tärkeänä tulevaisuudessa, koska sitä kautta yritykset voivat rakentaa tulevaisuuden asiantuntijapolkuja yrityksessään. Myös yritysten työntekijät ovat kiinnostuneita uusista ja kiinnostavimmista tehtävistä ja yrityksen Talent managementin avulla saadaan selville henkilöstön osaamistarpeita ja mahdollisesti henkilöstölle uusia tehtäviä.

Talent managementin hyödyt yritykselle
<ul style="list-style-type: none"> • Helpottaa rekrytointeja • Rekrytointikustannusten väheneminen • Henkilöstön vaihtuvuus vähenee • Työviihtyvyys lisääntyy • Kilpailuetu parantuu osaavan työvoiman myötä • Tulos parantuu • Säästyy rahaa

Taulukko 3. Talent managementin hyödyt yritykselle

4. AS-HENKILÖT TYÖELÄMÄN TALENTEINA

*”Autisteja palkataan maailmalla tarkkuutta vaativiin tehtäviin – Suomessa vaatimus sosiaalisuudesta haittaa työllistymistä
Microsoft palkkaa autisteja koodaajiksi. Miksi autistien erityisosaamista ei vielä hyödynnetä Suomessa?”* (Helsingin sanomat)

Tutkimukseni alussa kerrottiin, miten Suomessa on tälläkin hetkellä tuhansien työntekijöiden tarve IT -alalla. Maailmalla on herätty tähän asiaan ja löydetty AS-piirteistä hyötyviä yrityksiä. Tässä luvussa kerron tarkemmin mikä on Aspergerin oireyhtymä ja mikä tilanne on Suomessa työllisyyden valossa.

4.1 Asperger-oireyhtymä

Aspergerin oireyhtymä (AS) on itävaltalaisen lastenlääkärin, Hans Aspergerin vuonna 1944 tekemä löytö. Asperger tutki älyltään normaaleja poikia, joilta löytyi autistisia piirteitä, ja antoi oireistolle nimen *autistinen psykopatia*. Aspergerin 1940-luvulla tekemät havainnot tulivat kuitenkin yleiseen tietoisuuteen vasta 1980-luvulla englantilaisen lastenpsykiatrin ja autismin tutkijan Lorna Wingin (1981) kääntäessä Aspergerin saksankieliset julkaisut englanniksi. Wing ehdotti häiriölle nimitystä *Aspergerin oireyhtymä*. Suomen ensimmäinen Asperger-diagnoosi tehtiin vuonna 1989 (Tani,-Nieminen-vonWendt-Lindberg-vonWendt2004). AS-diagnoosi kuvaa varhaislapsuuden autismin kaltaista oireistoa henkilöillä, joiden kyvyt voivat vaihdella lievästä älyllisestä kehitysvammaisuudesta lahjakkuuteen. AS eroaa autismista myös myöhäisemmän alkamisiän suhteen. Autismiin oireet tulevat esille jo kolmen ensimmäisen ikävuoden aikana, kun taas AS:ään ei liity yleistä kehityksen viivästymää varhaislapsuudessa. Usein AS saatetaan diagnosoida kouluiässä. Kansainvälisillä tautiluokituksilla ICD-10 ja DSM-IV määritetään oireyhtymän diagnostiset kriteerit. Diagnoosi tehdään silloin, kun nämä kliiniset kriteerit täyttyvät. Asperger on pitkäaikainen ja useimmiten pysyvä käyttäytymistapa, joka on luonteeltaan joustamaton, ulottuu moniin henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin tilanteisiin ja täyttää oleellisilta osin myös persoonallisuushäiriön yleiset kriteerit. (Tani ym 2004) Aspergerin oireyhtymä diagnosoina jää pois käytöstä mahdollisesti vuoden 2018 aikana. Tällöin käyttöön tulee ICD-10 tautiluokituksen korvaava **ICD-11**-luokitus.

ICD -tautiluokitusjärjestelmän on kehittänyt Maailman terveysjärjestö (WHO) ja muutos toteutetaan WHO:n johdolla. Nykyisellään tautiluokituksen laaja-alaisiin kehityshäiriöihin kuuluvat erilliset diagnoosit (autismi, Aspergerin oireyhtymä, epätyypillinen autismi, disintegratiivinen kehityshäiriö) poistuvat, ja tulee vain yksi niin sanottu sateenvarjodiagnoosi "**autismikirjon häiriö**".

Taustalla ICD-11 muutoksille on Amerikan psykiatrisen yhdistyksen (APA) luomassa DSM- tautiluokitusjärjestelmässä tapahtuneet muutokset autismin diagnosoinnissa. DSM-luokituksen muutoksiin päädyttiin, koska monesti eri henkilöt saivat samantyyppisillä oireilla eri diagnooseja, ja rajat eri autismidiagnoosien välillä jäivät usein epäselviksi. Tehdyt laajat tutkimukset eivät ole tuoneet näyttöä siitä, että autismi ja Aspergerin oireyhtymä olennaisesti eroaisivat toisistaan. Uusin versio **DSM-5** otettiin käyttöön vuonna 2013 (Autismiliitto 2017).

AS-henkilön käytös voi vaikuttaa itsekeskeiseltä, joskin kyseessä on enemmänkin tietynlainen ymmärryksen puute kuin psykologisten puolustusmekanismien seuraus. Lapsuudessa AS-henkilöillä voi olla vaikeuksia sosiaalisissa suhteissa tai häiriökäyttäytymistä. Kasvu aikuisikään voi olla ongelmallista, ja aikuisiässä sosiaalinen eristäytyminen sosiaalisesta eristäytymisestä ja heikko suoriutuminen työssä. AS- henkilöille tietyt rutiinit voivat olla hyvin tärkeitä. AS-henkilöillä on usein kaavamaisia tai rajoittuneitakin kiinnostuksen kohteita, ja henkilö voi uppoutua kiinnostuksen kohteena olevaan asiaan. Tämä asia on huomattu maailmallakin ja AS-henkilöitä on alettu työllistää hyvän keskittymiskykynsä vuoksi muiden ehkä tylsinä ja rutiininomaisina pitämiin tehtäviin. Tätä hyödyntää myös tässä työssä esittelemäni Specialisterne-säätiö.

Julkisuudessa on mm. televisiossa tuotu Asperger-oireyhtymää enemmän esiin. Suositun ruotsalaisen elokuvasarjan; Millenium-trilogian päähenkilö Lisbeth Salander oli Asperger-henkilö. Toinen suosittu ruotsalaistanskalainen tv-sarja on Silta, jossa keskeinen henkilö on naispoliisi, Saga Noren jolla on autistisia piirteitä. Elokuvat ja tv-sarjat ovat ehkä ääripäitä, mutta tuovat myös omalla tavallaan suuren yleisön tietoon AS-henkilöt ja heidän tapansa työskennellä.

Seuraavaan Autism networkin kuvaan on poimittu Aspergereiden mahdollisia vahvuuksia. Hyvä muisti, keskittymiskyky ja yksityiskohtien ymmärtäminen ovat vain joitain vahvuuksia, joita työnantajat ympäri maailman ovat löytäneet palkkaamisen eduiksi.



Kuvio

4. Asperger vahvuudet (Kuva autism-network)

4.2 Tilanne Suomessa

Tutkimusta aloittaessani yllätyin, että mistään ei löydy tietoa kuinka paljon tämän diagnoosin saaneita henkilöitä on Suomessa. Ainoa virallinen lukumäärä on Kelan tilastopalveluiden kertoma määrä diagnoosin F84 (laaja-alaiset kehityshäiriöt), saaneiden työikäisten työkyvyttömyyseläkettä saavien määrä, 1668 henkilöä (Kelan tilastopalvelut). Olin yhteydessä Työministeriöön siinä toivossa, että heiltä löytyisi lukumäärään tarkennusta, koska oletin, että jos diagnoosin saaneet eivät ole eläkkeellä, heidät löytäisi työvoimaviranomaisen verkostosta työttöminä. Työvoimaviranomaisilta ei löydy erikseen diagnoosien perusteella luokiteltua lukumäärää, määrä jäi avoimeksi tässä kohtaa.

Saamani tiedon valossa täytyi vain olettaa, että suurin osa AS-diagnosoituista on työttöminä, jos työllisyys on vain 10-15% tasoa. Työvoimatoimistossa asioidessaan henkilöt eivät välttämättä kerro tai eivät edes tiedä itsekään, että heillä on Asperger. Työvoimatoimistossa on mahdollista päästä kuntoutusneuvojan asiakkaaksi, jos omassa työllistymisessä on esteitä tai työttömyys pitkittyy. Joskus käy niinkin, että työttömyyden pitkittyessä ammattitaitoinen työvoimaneuvoja osaa laittaa työnhakijan jatkotutkimuksiin ja sitä kautta asiakasta pystytään helpommin auttamaan (TE-toimisto 2017).

Suomen ensimmäinen Asperger-diagnoosi tehtiin niinkin myöhään kuin 1989 (kun oireyhtymä löydettiin 1940-luvulla), ja tätä aiemmin ja mahdollisesti tämän jälkeenkin oireyhtymän kaltaisia oireita on saatettu diagnosoida esimerkiksi skitsofreniaksi tai muiksi mielenterveyshäiriöksi. Kun ensimmäisestä diagnoosista on kulunut tänään 28 vuotta, saattaa kuntoutus ja erilaiset toimenpiteet olla vieläkin keskeneräisiä. Esimerkiksi tänään 40-50vuotias AS-henkilö, ei ole välttämättä ehtinyt saada oikeanlaista kuntoutusta ja tukea työhön, ja saattaa siksi olla pitkäaikaistyötön. Suomessa toimii useita eri yhdistyksiä mutta kahtena suurimpana kattojärjestönä voidaan pitää Autismisäätiötä sekä Autismi- ja Asperger-liittoa. Autismisäätiö toimii valtakunnallisesti ja tarjoaa mm. työ- ja päivätoimintaa, asumispalveluita, ohjaus- ja valmennustoimintaa sekä myös tutkimus- ja kehittämistoimintaa. (Autismisäätiö 2017) Autismi- ja Asperger-liitto on kansalaisjärjestö, joka toimii jäsentensä etujen ajajana. (Autismiliitto 2017)

4.3 Työllisyys

” Vuonna 2013 saksalainen monikansallinen yritys SAP ilmoitti vuosiraportissaan, että heillä on aikomus palkata satoja autismikirjon työntekijöitä ja vuoteen 2020 he näkisivät, että 1% heidän työvoimastaan on henkilöitä, joilla on diagnosoitu autismi ”

Miksi kansainvälinen yritys kuten SAP palkkasi autistisia henkilöitä? Yritys kertoi lehdistötiedotteessaan, että vain palkkaamalla henkilöitä, jotka ajattelevat eri tavalla ja innovatiivisemmin, he ovat valmiina käsittelemään 2000-luvun haasteita. Yritys oli

huomannut, että joillain autismin ihmisillä on kykyjä, jotka ovat äärimmäisen tärkeitä eräiden tärkeiden tietojen suorittamiseen teknologiateollisuudessa. SAP:ia inspiroi Tanskalainen Specialisterne.

AS-diagnosoidut saattavat olla hyvin älykkäitä ja heillä saattaa olla syvää kiinnostusta esimerkiksi IT-alaan ja lisäksi jos työntekijällä on hyvä keskittymiskyky ja kiinnostus yksityiskohtiin, hän kuulostaa unelmatyöntekijältä moneen työpaikkaan. Kuitenkin ongelmat sosiaalisissa taidoissa heikentävät heidän mahdollisuuksiaan työllistyä. Maailmalla on jo herätty tähän aiheeseen. Markel & Elia (2014) näkevät artikkelissaan, että AS-diagnosoidun työllistäminen voi olla sekä työnantajaa että työntekijää hyödyttävää. Osa AS-henkilöistä on menestynyt koulussa ja ovat teknisesti päteviä ja voivat tulla tuottavaksi työntekijöiksi oikeanlaisessa työympäristössä ja koulutuksessa. Richardsin (2012) mukaan antamalla oikeanlaista tukea, Asperger-henkilö selviytyy työhön liittyvistä sosiaalisista tilanteista, kuten työpaikka haastatteluista. Työpaikoilla tulisi olla enemmän tietämystä oireyhtymästä ja henkilökuntaa ja johtoa tulisi kouluttaa asiaan.

4.4 Aikaisemmat tutkimukset

Maailmalla on tutkittu runsaasti Aspergerin oireyhtymää ja työllisyyttä. Esimerkiksi Yhdysvalloissa (Shattuck ym. 2012) tutkimuksessa haastateltiin 500 perhettä Johnson & Joshi (2014) ovat tutkineet AS-diagnoosin saaneiden diagnoosin paljastamista työyhteisössä. Heidän tutkimustyönsä havainnollistaa, miten työympäristö vaikuttaa yksilöiden työkokemuksiin ja onnistumisiin. Heidän tutkimuksensa kannustaa siihen, että työyhteisö saa tietää diagnoosista. Edinburgin yliopistossa (Richards 2012) on tutkittu Asperger-henkilöiden syrjäytymistä työpaikoilla. Tutkimuksen keskeiset löydöt korostavat johtamista: sitä tulisi kehittää niin, että työpaikoilla ei pääse syntymään konflikteja ja väärinymmärrystä, ja myös niin etteivät Asperger-henkilöt syrjäydy omassa työssään.

Suomalaista tutkimustietoa edustaa Jukka Monosen tuore väitöskirja (2018), jossa tutkittiin korkeakoulutettujen vammaisten hyvää työllistymistä ICT-alalle. Tutkimus kannustaa vammaisia hakeutumaan ICT-alan koulutuksiin ja saatujen tuloksien mukaan vammaiset ovat työllistyneet hyvin ja integroituneet työyhteisöön. Raija

Kerätär tutki väitöskirjassaan (2016), työkykyä ja pitkäaikaistyöttömyyttä. Monien pitkäaikaistyöttömien taustalta löytyy esimerkiksi diagnosoimaton Aspergerin oireyhtymä tai mielenterveysongelma. Samat ihmiset ovat kuitenkin suorittaneet peruskoulun ja mahdollisesti olleet muissakin kouluissa ja työpaikoissa, ja vasta TE-toimiston työkyvyn arvioinnissa on löydetty diagnoosi. Aspergereiden työllisyyden ja koulutuksen tematiikkaa on tutkittu mm. Kelan toteuttamassa Oma väylä-hankkeessa (2017) ja korkeakoulutukseen pääsemistä ja opintojen sujumista Autismi&Uni-hankkeessa (2016). Monimuotoisuuden johtamista on tutkinut Aulikki Sippolan väitöskirja (2007). Talent managementia käsittelee tuore Riitta Lumme-Tuomolan väitöskirja (2017).

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusote

Hirsjärvi ym. (2009:137-139) mukaan tutkimuksen tarkoitusta voidaan kuvailla neljän piirteen perusteella, joita ovat kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. On kuitenkin huomionarvoista, että tutkimus voi sisältää useampia kuin vain yhden tarkoituksen ja tutkimuksen tarkoitus voi muuttua tutkimusprosessin edetessä. Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää miten monimuotoisuuden johtaminen ja erityisesti Asperger-työntekijät osana sitä, ymmärretään kirjallisuudessa sekä tutkielman kuudessa haastatteluyrityksissä

Tutkimukseni on luonteeltaan kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus määritellään usein määrällisen tutkimuksen vastakohtaksi, joskin Koskinen-Alasuutari-Peltonen (2005) sanoo määritelmää negatiiviseksi, koska kvantitatiivisella sekä kvalitatiivisella tutkimuksella on myös paljon yhteistä mm. vaatimus havaintojen toistettavuudesta ja tulosten perustelemisesta. Mitä laadullinen tutkimus sitten on? Siinä eritellään yksittäisiä tapauksia esimerkiksi päiväkirjahavaintoina, haastatteluina tai tekstikatkelmina. Laadullisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohde on yksittäiset tapaukset, niihin osallistuvien ihmisten näkökulmat tai heidän asialle antamat merkitykset. Laadullinen tutkimus on yleensä luonteeltaan induktiivista, jolla tarkoitetaan, että tutkimushypoteesit muodostuvat aineiston perusteella tutkimuksen edetessä eikä etukäteen tehtyinä. Laadullisessa tutkimuksessa luonnolliset aineistot, kuten esimerkiksi haastattelut ovat suosiossa. Laadullisesta tutkimuksesta puhutaan myös arvoituksen ratkaisemisessa.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohdaksi voi sanoa todellisen elämän kuvaamisen ja tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Tutkimukselle on myös tyypillistä, että ihmiset ovat tutkimuksen tiedon keruun instrumentteja. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja tutkimuksen toteutus joustaa ja suunnitelmia on mahdollista muuttaa olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym.2009:161-164)

Itse valitsin laadullisen tutkimusmenetelmän, koska koin, että itseäni kiinnosti tässä tutkimuksessa henkilöiden haastattelu ja mitä ja miten he kertovat tutkittavasta aiheesta. Itseäni ei kiinnostanut niinkään numeraalinen tieto aiheesta vaan pikemminkin ihmisten kokemukset, joten tästä syystä valintani oli laadullinen. Koin myös haastattelujen tekemisen työn parhaaksi osaksi ja sain helposti sovittua ja tehtyä haastattelut.

5.2 Tapaustutkimus

Tutkimusstrategia pitää sisällään tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuuden. Hirsjärvi ym. (2009) esittelee kirjassaan kolme traditionaalista tutkimusstrategiaa, jotka ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus sekä tapaustutkimus (case-study). Tämä tutkimus on tapaustutkimus eli case-study. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että siinä tutkitaan vain yhtä tai enintään muutamaa tarkoituksella valittua tapausta. Tapaustutkimus ei ole niinkään menetelmä vaan tutkimusote, jossa painottuu tapa miten tapauksia kerätään, sekä niiden analysointi. Tutkimusmäärä on yleensä pieni. (Koskinen-Alasuutari-Peltonen 2005:154) Tapaustutkimuksessa menetelmä, jolla aineistoa kerätään, valitaan niin, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukainen. Tyypillisesti käytettyjä aineistoja ovat haastattelu- ja kirjalliset aineistot, kuitenkin ne eivät ole tapaustutkimuksen ydintä, vaan se on asetelma ja tapa miten johtopäätökset rakennetaan.

5.3 Aineiston hankinta

Tämän tutkimuksen aineiston hankinta menetelmänä oli haastattelu. Haastattelu toimii ja on perustelu ratkaisu, kun halutaan olla vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelu on myös kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Hirsjärvi ym. (2009) listaa haastattelulle mm. seuraavia etuja aineiston hankinta menetelmänä:

- Haastattelutilanteessa korostuu, että ihminen on subjekti ja hänelle on annettava mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita esille vapaasti. Ihminen on juuri se osatekijä, joka luo haastatteluun merkityksiä ja on aktiivinen osapuoli.
- Haastattelutilanteessa, jos se toteutetaan kasvokkain, on mahdollista nähdä vastaaja, ilmeet ja eleet ja myös haastateltava voi kertoa enemmän.
- Haastattelussa on mahdollista selventää ja syventää saatuja vastauksia ja tietoja

Tein tutkimukseeni 8 haastattelua, joista 6 tehtiin henkilökohtaisesti, näistä yksi Kööpenhaminassa. Kaksi haastattelusta tehtiin puhelimitse. Henkilökohtaiset haastattelut antoivat selkeästi enemmän kuin puhelinhaastattelu. Useimmat haastateltavista veivät minut kierrokselle omassa yrityksessään ja esittelivät toimitilojaan. Tämä antoi lisää myös tutkimukselle, kun näin esimerkiksi, että useimmissa paikoissa työtä tehdään avokonttoreissa kuulokkeet päässä. Henkilökohtaiset haastattelut kestivät ajallisesti pidempään kuin puhelimesta tehdyt. Puhetta ja tarkentavia kysymyksiä puolin ja toisin syntyi enemmän henkilökohtaisessa haastattelussa. Vuorovaikutus oli parempaa henkilökohtaisessa haastattelussa.

5.3.1 Haastattelujen kulku

Tutkimushaastatteluita on kirjallisuudessa jaoteltu eri tavoin. Usein jaottelu tapahtuu sen mukaan miten strukturoitu tai muodollinen haastattelu on. Hirsjärvi ym, (2009) jakaa kirjassaan haastattelut kolmeen eri tyyppiin. Nämä ovat strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Strukturoidusta haastattelusta voi käyttää myös nimitystä lomakehaastattelu. Haastattelua ohjaa lomakkeelle etukäteen valmistellut kysymykset, mikä helpottaa haastattelun kulkua. Strukturoitu haastattelu voi olla luonteeltaan täysin strukturoitu, joka tarkoittaa, että lomakkeella on valmiit kysymykset valmiine vastausvaihtoehtoineen. Tästä on olemassa myös vaihtoehto puolistrukturoitu, jossa ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja.

Teemahaastattelu asettuu lomake- ja avoimen haastattelun väliin, eli haastattelun teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto tai järjestys puuttuu. Avoin haastattelu on nimensä mukaan avointa, eikä siinä ole käytössä kiinteää runkoa. Avoin haastattelu voi tarvita useamman haastattelukerran ja se vaatii enemmän taitoja kuin muut haastattelumuodot. (Hirsjärvi ym. 2009:208-209).

Haastatteluissa kysyttiin kysymyksiä esimerkiksi, miten yritys ottaa huomioon monimuotoisuuden yrityksessään, miten monimuotoisuus huomioidaan rekrytoinnissa, perehdytyksessä sekä työolosuhteissa. Autismi- ja Aspergerhenkilöiden palkkaamisesta esitettiin myös kysymyksiä. Kaikki haastattelukysymykset löytyvät tämän työn lopusta, liitteet 1 ja 2.

Tämän tutkimuksen haastattelutyyppinä toimi strukturoitu haastattelu. Käytössä oli puoli -strukturoitu haastattelulomake, jossa oli 7 avointa kysymystä. Haastateltavat saivat kysymysrunгон etukäteen ennen haastattelua, jotta he pystyivät valmistautumaan haastatteluun. Ensimmäinen haastattelu tehtiin Helsingissä heinäkuun 2017 lopussa, seuraava haastattelu oli syyskuun alussa Kööpenhaminassa ja viimeiset kuusi haastattelua tehtiin loka marraskuun 2017 aikana. Näistä haastatteluista 2 tehtiin puhelimitse, koska se sopi haastateltavalle paremmin, ja loput 4 henkilökohtaisesti paikan päällä. Haastattelutilanteissa oli rauhallinen ja mukava tunnelma ja haastateltavat olivat varanneet haastattelua varten riittävästi aikaa, eikä yhdessäkään haastattelussa tullut kiireen tuntua. Kaikki haastateltavat olivat kiinnostuneita aiheesta ja lisäkeskustelua aiheen ympäriltä syntyi.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

5.3.2 Aineiston analyysi

Tutkijan aiemmat valinnat tutkimusprosessissa voivat vaikuttaa siihen, miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan. Aineiston analyysi ja sitä seuraavat tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkimuksen ydinasioita. Aineiston analysointia voidaan tehdä eri tavoin ja Hirsjärvi ym. (2009) jakaa sen kahteen eri tapaan: selittämiseen ja ymmärtämiseen. Kun aineistoa analysoidaan selittämisen tavalla, käytetään usein tilastollista analyysia sekä päätelmiä. Ymmärtämisessä käytetään laadullista analyysia sekä päätelmiä. (Hirsjärvi ym 2009:224)

Sisällön analyysi on keskeinen analyysimenetelmä, jota voi käyttää erilaisissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysissa tulee ensiksi päättää, mikä aineistossa

on tärkeää ja kiinnostavaa, ja jättää muu tutkimuksen ulkopuolelle. Tämän jälkeen aineisto koodataan eli erotellaan tekstistä nousevia asioita.

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla ja tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa AS-henkilöiden työllistymisestä Suomessa, sekä työnantajien näkökulmia aiheeseen. Tehdyt haastattelut litteroitiin haastattelujen teon jälkeen sanatarkasti. Henkilöstöpäälliköiden haastattelut luvattiin pitää anonyymeinä, niin että ei voi tunnistaa mikä yritys on kyseessä. Siksi olenkin koodannut heidät aakkosilla A-F ja kertonut ainoastaan mihin kokoluokkaan yritys kuuluu, jotta heitä ei tunnistettaisi.

Aloittaessani aineiston analyysiä, luin haastattelut useaan kertaan läpi, muodostaakseni kokonaiskuvan haastatteluista. Analyysivaiheessa kävin läpi myös teoreettiseen viitekehukseen valittua kirjallisuutta kompetensseista, monimuotoisuuden johtamisesta sekä Talent managementista. Analyysi eteni seuraavaksi siten, että aloin etsiä aineistosta erilaisia teemoja.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliabelius on tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tämä voidaan todeta usealla tavalla. Jos kaksi tutkijaa päätyy samanlaisiin tuloksiin tai esimerkiksi samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan samanlaiset tulokset, on tutkimus reliabeli. Tutkimuksia arvioidaan myös validiuskäsitteellä. Validius (pätevä) tarkoittaa sitä onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on ollut tarkoituskin tutkia. (Hirsjärvi ym, 2009:231)

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin ja reliabiliteetin käyttöä on kritisoitu, koska niiden syntyhistoria on määrällisessä tutkimuksessa ja käsitteet ovat vastanneet vain määrällistä tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 136-137)

Laadullisen aineiston luotettavuuden arviointiin ei löydy yksiselitteisiä ohjeita, mutta Tuomi & Sarajärvi (2009: 140-141) ovat listanneet kohtia, joiden avulla voi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioida. Olen koonnut seuraavaan listaan heidän esittämänsä seikat.

- a) Tutkimuksen kohde ja tarkoitus: Tutkimuksen kohteena on AS-henkilöiden työllistyminen. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten työllistyminen on järjestetty

Tanskassa, mitä mieltä AS-aikuiset ovat Suomessa työllistymisestä ja lisäksi 6 IT-alan HR-päällikön haastattelua.

- b) Omat sitoumukset tässä tutkimuksessa: Itselläni on henkilökohtaista kokemusta perhepiirissä AS-diagnoosista oman lapsen osalta. Aihe on tärkeä sekä henkilökohtaisesti että myös yhteiskunnallisesti. Kyse on huonosti työllistyneistä ihmisistä ja yhteiskunnassa väärinymmärretyistä ja heikosti tiedostetuista henkilöistä. Tutkimusta aloittaessani oletin tilanteen vielä huonommaksi, mutta tutkimuksen edetessä tietoni aihealueesta on kasvanut, ja myös toiveikkuuteni. Lähdin tekemään tutkimusta äitinä ja ehkä juuri oman kokemuksen tuomalla päättäväsyydellä päätin tutkia asiaa monesta eri näkökulmasta. Näkisin juuri tämän monimenetelmällisyyden, triangulaation, antaneen työlle enemmän kosketuspintaa ja näkökulmia.
- c) Aineiston keruu: Aineistonkeruumenetelmä tässä tutkimuksessa oli haastattelu. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelin kaikki haastateltavat yksin. Haastatteluista suurin osa, 6/8, toteutettiin henkilökohtaisilla haastatteluilla, joista yksi Kööpenhaminassa. 2/8 haastattelin puhelimitse.
- d) Tutkimuksen tiedonantajat: Tutkimuksen tiedonantajat valikoituvat tutkimusprosessin edetessä. Tanskalainen Specialisterne-säätiö oli ensimmäinen, jonka löysin tutkimuksen teoriaa lukiessa ja se valikoitui sitä kautta mukaan. Suomen tilannetta selvittäessä sain yhteyden ASY-yhdistyksen sihteeriin. IT-alan HR-päälliköt valikoituivat mukaan tutkimuksen edetessä. HR-päälliköt ja kohdeorganisaatiot ovat tutkimuseettisistä syistä anonyymeja. Olen ottanut yhteyttä haastateltaviin sekä puhelimitse että sähköpostilla.
- e) Tutkija-tiedonantaja-suhde: Haastattelut sujuivat hyvin ja sain ne helposti sovittua haastateltavien kanssa. Kaikki haastattelemani henkilöt pitivät tutkimaani aihetta tärkeänä ja mielenkiintoisena, ja vastasivat mielellään kysymyksiin. Tiedonantajat eivät ole saaneet etukäteen tietoonsa tutkimuksen tuloksia.

- f) Tutkimuksen kesto: Tutkimus aloitettiin kesäkuussa 2017 tutustumalla kohdeilmiöstä kertovaan kirjallisuuteen. Ensimmäinen haastattelu tehtiin heinäkuun 2017 lopussa. Tanskan vierailu syyskuun alussa ja loput haastattelut tehtiin lokakuun 2017 aikana. Tutkielman aineiston analyysiä ja teoreettista osuutta tehtiin yhtä aikaa syksyn ja loppuvuoden 2017 aikana. Tutkielma oli valmis helmikuussa 2018, joten yhteensä tutkimuksen tekeminen vei aikaa noin kahdeksan kuukautta.
- g) Aineiston analyysi: Tutkija on tehnyt yksin tutkimuksen. Aineistoa on analysoitu systemaattisesti. Aineisto on luettu useaan kertaan läpi keskittyen tiettyyn teemaan. Lukukertojen avulla aineistoa pelkistettiin ja rajattiin. Aineistoa analysoitiin sisällön analyysin avulla.
- h) Tutkimuksen luotettavuus: Tutkimuksessa on aihetta käsitelty 3 eri näkökulman; Tanskan säätiön, ASY-yhdistyksen ja IT-alan HR-päälliköiden kautta. Näkisin eri näkökulmien lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. IT-alan haastateltavat saivat vastata anonyymeina, joten voisi olettaa, että he ovat vastanneet totuudenmukaisesti. Tutkimuksessa on käsitelty ihmisiin kohdistuvaa tutkimusta ja olen noudattanut hyvää tutkimuskäytäntöä tutkimusta tehdessäni.
- i) Tutkimuksen raportointi: Tutkimuksen aineisto koottiin haastatteluilla, jotka nauhoitettiin matkapuhelimen puheentallennus-ohjelmalla. Tallennukset litteroitiin sanasta sanaan Word-dokumenttiin. Tämän jälkeen aineistoa luettiin useaan kertaan läpi ja tehtiin teemoittelua.

6. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessini eteni niin, että olin ensimmäisen kerran yhteydessä ohjaajaani keväällä 2017. Kysyin alustavasti voisiko tämä tutkimukseni aihe olla sellainen, johon saisin tutkimuksen tehtyä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Kesän 2017 alussa tapasimme uudelleen ja sain ajatuksia mihin suuntaan tätä tutkimusta lähtisin viemään. Etsin kesän ajan tietoa ja artikkeleita aihealueesta. Kävin heinäkuussa 2017 Helsingissä haastattelemassa ASY-yhdistyksen sihteeria, syyskuun alussa kävin Kööpenhaminassa haastattelumatkalla. Loput haastattelut tein syys lokakuun 2017 aikana. Työni eteni mielestäni ehkä hieman väärässä järjestyksessä, koska olin saanut haastatteluni valmiiksi ennen teoriaosan kirjoittamista. Mahdollisesti jos olisin paneutunut teoriaan paremmin ennen haastattelu kysymysten laadintaa, olisivat kysymykset voineet olla erilaisia. Teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisvaihe oli lokakuusta joulukuulle 2017. Aineiston analysointia tehtiin joulukuussa 2017 sekä tammikuussa 2018.

Olen hankkinut empiiriseen tutkimukseeni tietoa monimenetelmällisesti eri aineistosta ja tutkimusotteessani on triangulaatiota. Triangulaatio on sitä, että tutkittavaa ilmiötä, tässä tutkimuksessa AS-diagnosoitujen työllistymistä, tutkitaan monelta eri suunnalta.

Tutkimuksen aineisto koostuu seuraavista osista:

Aineisto 1. henkilökohtainen haastattelu	Suomen ASY yhdistyksen sihteeri
Aineisto 2. henkilökohtainen haastattelu + tutustumiskäynti	Specialisterne-säätiö Kööpenhamina
Aineisto 3. henkilökohtainen haastattelu	Yritys A 20-80hlöä työllistävä IT-alan yritys Pohjanmaalla
Aineisto 3. henkilökohtainen haastattelu	Yritys B 20-80 hlöä työllistävä IT-alan yritys Pohjanmaalla
Aineisto 3. henkilökohtainen haastattelu	Yritys C 350-500 hlöä työllistävä IT-alan yritys Pohjanmaalla
Aineisto 3.puhelinhaastattelu	Yritys D 350-500hlöä työllistävä IT-alan yritys Pirkanmaalla
Aineisto 3.henkilökohtainen haastattelu	Yritys E kansainvälinen teollisuuden alan yritys tuhansia työllistävä, toimipiste Pohjanmaalla
Aineisto 3. puhelinhaastattelu	Yritys F kansainvälinen IT-alan yritys, haastateltava istui Helsingissä

Taulukko 4. Tutkimuksen aineiston osat

6.2 Suomen Asperger yhdistys ASY ry:n sihteerin haastattelu

Suomessa toimii ASY-yhdistys, jossa autismiskirjon ihmiset ovat pääasiallisia toimijoita sekä päätöksentekijöitä. Yhdistys tekee vaikuttamistyötä ja ottaa kantaa autismikirjoa koskevaan tutkimukseen sekä uutisointiin. (ASY 2017). Etsiessäni tietoa AS-diagnosoitujen lukumäärästä ja työllisyydestä, löysin internetin hakusanoilla Yle Areenan-ohjelman, jossa ASY:n sihteeri Heta Pukki oli keskustelemassa AS-diagnosoitujen työllistymisestä. Laitoin Hetalle sähköpostia ja sovimme haastattelun kesän 2017 lopulle Helsinkiin.

Heta Pukin mukaan Suomessa on diagnostiset kriteerit täyttäviä ihmisiä 0,7-1.1% väestöstä, joten tämän mukaan heitä olisi noin 37400- 59400 henkeä. Näistä henkilöistä suurin osa sopisi AS tai hyvätasoinen autismi –kuvaukseen, ja näin ollen he ovat ainakin jossain määrin työkykyisiä. Näitä henkilöitä voi olla myös huomattavan paljon enemmän. Saattaa olla, ettei heitä ole diagnosoitu. Kuitenkin tänäkin päivänä voi olla paljon työntekijöitä, jotka tuskailevat työpaikan saamisen kanssa, työpaikan pitämisen, työhyvinvoinnin sekä jaksamisen kanssa. (Pukki 2017)

Tämän haastattelun myötä tuli ilmi, että ennen kuin muuta työllistämistä parantavia toimenpiteitä suunnitellaan, meillä Suomessa tulisi olla selvillä kuinka suuresta joukosta keskustelemme. Toinen seikka, joka tuli esiin, on erilaisen työllisyyden parantamiseen tähtäävän toiminnan, esimerkiksi työllistymisprojektien myötä saatujen tulosten mittaaminen, vaikuttavuus ja tilastoinnin puute. Esimerkiksi montako ihmistä oli mukana hankkeessa, hyötyi hankkeesta ja millä tavoin? Esiin nousi myös seikka, että Suomessa on taloudellisesti kannattamatonta ottaa vastaan osa-aikaista tai tilapäistä työtä. Se vaikuttaa henkilön muiden tukien, esimerkiksi asumistuen tai työttömyystukien, maksatukseen ja ehdotus Tanskan flex-job -mallin saamisesta Suomeen koettiin hyvänä. Lisää tietoa diagnoosista sekä tasapuolista kohtelua ja palvelua toivotaan myös TE-toimistoihin. Tällä hetkellä AS-henkilön asioiden hoitaminen riippuu vastaanottavan virkailijan tietopohjasta AS:n liittyen. TE-toimiston asiakkaana on mahdollista päästä työ- ja toimintakyvyn arviointeihin ja tätä mahdollisuutta pidetään tärkeänä työllistymisen kannalta.

Yhdistys toteutti jäsenkartoituksen jäsenilleen vuoden 2017 lopulla ja olin mukana pohtimassa kysymyksiä työllisyyden näkökulmasta. Poimin tästä tutkimuksesta muutamia asioita tähän omaan työhöni.

<p>Minkä vahvuuksiesi katsot liittyvän autisminkirjoon?</p>	<p><i>Tarkkuus, kärsivällisyys, kyky keskittyä työtehtäviin perusteellisesti, älykyys, yksityiskohtaisuus, hyvä ulkomuisti, rehellisyys, oikeudenmukaisuus, pikkutarkkuus</i></p>
<p>Miten jaksamistasi tai työelämässä etenemistäsi voitaisiin edistää parhaiten?</p>	<p><i>Oma huone työpaikalla, 30h työviikko, etätö, työnohjaus, joustava työaika, selkeät ohjeet</i></p>
<p>Millaisia ohjeita pitäisi tarjota henkilöpäälliköille, joilla on alaisina autismin kirjon henkilöitä?</p>	<p><i>tietoa, sano mitä tarkoitat ja tarkoita mitä sanot, pieni määrä ymmärrystä, joustavuutta, sallivuutta tai suvaitsevuuutta ylemmältä taholta voi kannustaa autismin kirjon henkilöä hyvinkin korkealaatuisiin työsuorituksiin, työn jälki ja laatu oleellisempaa arvioitavaa kuin työntekijän sosiaaliset taidot tai ulkonäkö</i></p>

ASY ry toteutti kaksiosaisen, jäsenistöönensä kohdistuneen kartoituksen ja vastauksia kerättiin 4.11.-31.12.2017 Kyselystä tiedotettiin lähettämällä yhdistyksen jäsenille henkilökohtainen linkki kyselylomakkeeseen, sekä yhdistyksen sivustossa, Facebook-ryhmässä ja tapahtumissa. Kyselyyn tuli 50 vastausta, mikä oli 23,1 % yhdistyksen jäsenistä

Taulukko 5. ASY jäsenkartoitus

6 3. Tanskan malli, vierailu Specialisterne-säätiöllä

Specialisterne on maailman ensimmäinen ja johtava autismin kirjon ihmisiä ohjelmisto-ohjelmoijiksi palkkaava it-yritys. Uraauurtavan Specialisternen perusti vuonna 2004 it-yrittäjästä autismin puolestapuhujaksi alkanut Thorkil Sonne. Vuonna 1999 Sonne sai selville, että hänen Lars-pojallaan oli autismikirjon oireyhtymä. Sonne liittyi Tanskan suurimman autismijärjestön Landsforeningen Autismen jäseneksi ja työskenteli sen puheenjohtajana kolmen vuoden ajan. Hän huomasi poikansa erikoislaatuisen tarkan muistin. Sonne huomioi, että Tanskassa yksikään yritys ei ollut hyötykäyttänyt esimerkiksi AS-henkilön hyvää muistia. Hän myös huomasi, että tanskalaisessa hyvinvointivaltion mallissa oli hyvin rajalliset työllisyysmahdollisuudet autismin kirjon aikuisille, mikä jätti heidät varhaiseläkkeelle. Sonne perusti sosiaalisen yrityksen, jonka periaatteena on palkata vain autismin ja Aspergerin oireyhtymän diagnosoituja ohjelmisto-ohjelmoijia. Etsiessäni tietoa autismista sekä AS-diagnosoituista, löysin useammasta ulkomaisesta sivustosta maininnan Specialisternesta. Tästä syystä mielenkiintoni päästä käymään säätiöllä Tanskassa kasvoi. Sain sovittua puolipäiväisen haastattelu- ja tutustumismatkan säätiölle Kööpenhaminaan syyskuun 2017 alkuun. Ennen haastattelua he toivoivat haastattelukysymyksiä etukäteen ja olin miettinyt ne seuraavasti:

Kysymys	Mitä haluan saada selville?
Yrityksen sosiaalinen vastuunkanto	Miten Tanskassa toimitaan ja minkälaisia eroja on Suomeen verrattuna?
Säätiön HR-toiminnot	Minkälaisia HR-toimintoja säätiöllä on?
Rekrytointi	Millä tavoin rekrytoidaan, miten diagnoosin piirteet otetaan huomioon rekrytoinnissa?
Työsuhde	Minkälainen työsuhde työntekijällä on? Kuinka pitkä työviikko? Minkälainen palkkataso?

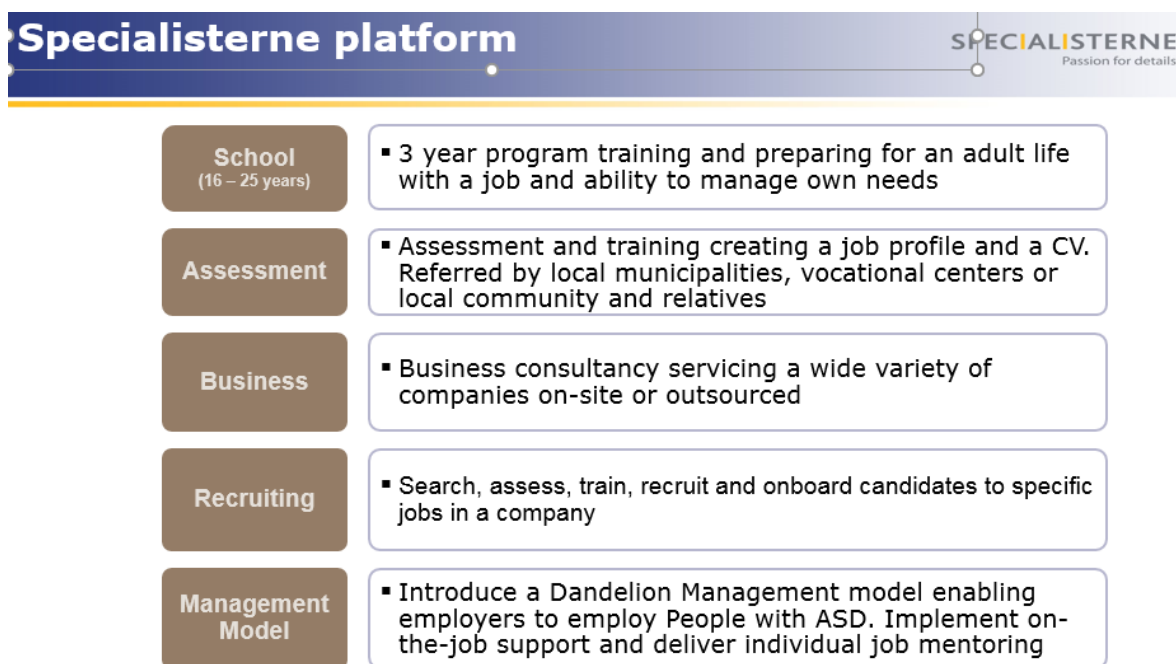
Taulukko 6. Kysymykset Specialisterne



Kuva 1. Specialisterne säätiö

Specialisterne säätiö Lautruphoj sijaitsee noin 30minuutin matkan päässä Kööpenhaminan keskustasta, hyvien juna- ja bussiyhteyksien päässä. Sijainti on mietitty säätiössä tarkasti, koska sen pitää olla sellainen, että säätiön työntekijät pääsevät hyvin kulkemaan julkisilla kulkuneuvoilla.

Yleisesti tilat olivat kuin missä tahansa perinteisessä toimistotilassa. Tilassa oli paljon erillisiä huoneita, eikä varsinaista avointa toimistotilaa. Tilat olivat kahdessa kerroksessa.



Kuvio 5. Specialisterne toimintamuodot (Specialisterne 2017)

Thorkil Sonnen mielessä oli Specialisternea perustettaessa voikukan puhallettavat “laskuvarjot”. Kyse on heidän mukaansa siitä, mitä näet. Kyse on siitä, miten yhteisö näkee yksilön. Oletko ”roska” vai tärkeä? Tämä pohjalta he kehittivät vision. Pyrittiin saamaan yhteiskunta vakuuttuneeksi, että AS-henkilöt ovat kannattavia ja arvokkaita yksilöitä. Specialisterne on asettanut kunnianhimoisen tavoitteen luoda miljoona uutta työpaikkaa ympäri maailmaa. He näkevät, että se on saavutettavissa oleva tavoite, mutta he eivät voi tehdä sitä yksin. Specialisterne säätiö perustettiin vuonna 2003 ja se tarjoaa monia eri palveluita. Huomionarvoista on, että Sonnella oli itsellään IT-alan koulutus, ja työkokemus taustallaan ja se on varmasti auttanut Specialisterne sen menestyksessä.

Specialisterne ymmärsi, että jos otat vain yhden ihmisen ja sijoitat hänet töihin ilman koulutusta työhön ja sen profiiliin, esimerkiksi rekrytointitilanteissa autistit eivät kerro heti, että he ovat autisteja, ja tästä saattaa seurata erilaisia väärinymmärryksiä työelämässä.

6.3.1 Sosiaalinen vastuunkanto

Tanskan valtio muutti lakia koulunkäynnistä vuonna 2009. Aikaisemmin pakollinen peruskoulu kesti 9-10vuotta ja sen jälkeen nämä ihmiset istuivat kotonaan tekemättä mitään. Nyt laki muuttui niin, että henkilöllä on oikeus saada 12vuotta koulua 16-25 ikävuoteen mennessä. Vuonna 2013 Tanskassa muutettiin työkyvyttömyyseläkejärjestelmää. Aiemmin saattoi olla jopa 20-vuotiaita työkyvyttömyyseläkeläisiä. Nykyinen lainsäädäntö edellyttää, että työkyvyttömyyseläke ei ole mahdollinen ennen 40 vuoden ikää. Sitä ennen tulee olla sijoitettuna työelämään ja kokeilla erilaisia työmalleja. Tanskassa puhutaan myös flex-job -mallista. Flex-job-mallissa on siirretty ajattelemaan työkyvyttömyyden sijaan jäljellä olevaa työkykyä. Työnantaja saa palkkatukea ja työntekijää tuetaan työtulon menetyksestä niin, että on kannattavaa ottaa vastaan osa-aikatyötä.

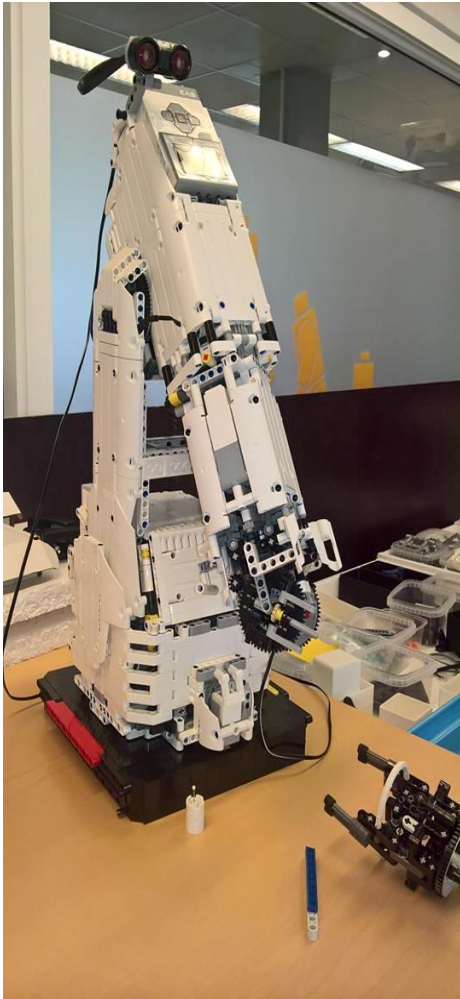
Tanskan valtion malli ja tuki osa-aikaisen työskentelyn tukemiseen, on merkittävä syy siihen, miksi Specialisternen malli toimii ja osa-aikaisen työn tekeminen kannattaa työntekijälle taloudellisesti.

Specialisternella tai sen kautta työllistyneet työskentelevät usein 18-30 tuntia viikossa. Specialisternella on koulu, jossa opiskellaan akateemisia sekä tärkeitä elämänhallinnan taitoja. Specialisternen tehtävä on tuoda yksilöt takaisin yhteiskuntaan kolmessa vuodessa ja mahdollisesti saada heidät jatkokoulutukseen, tai antaa heille työtä.

Vierailulla huomasin, että heillä oli todella mukavat tilat, noin 20-25 oppilasta kerrallaan koko koulussa. Oppilaat on jaettu eri pienryhmiin. Heillä on mm. päivittäin oma keittovuoro keittiössä, missä laitetaan ruokaa muillekin ja näin he oppivat myös perinteisiä arjen taitoja. Huomion arvoista on myös se, että kaikki oppilaat olivat poikia.

Toinen tärkeä toimintamuoto Specialisternells on *Assesment*, joka kääntyisi Suomessa ehkä parhaiten TE-toimiston työelämävalmennukseen. Sitä tehdään yhteistyössä kunnan kanssa. Specialisternelle on mahdollista päästä 13 viikon mittaiseen valmennukseen, jonka tarkoituksena on löytää hakijalle työpaikka jostain Specialisternen useista yhteistyökumppaneista. Saattaa olla, että yksi 13 viikon valmennus ei riitä, jolloin yhden henkilön on mahdollista saada maksimissaan neljä perättäistä 13 viikon jaksoa. 13 viikon aikana selvitetään mitkä ovat henkilöt it-taidot ja niitä selvitetään ja kehitetään mm. Legoja apuna käyttäen.

Legot eivät olleet mitään pikkulasten leluja, vaan niistä rakennettiin robotteja, joita ohjelmoitiin. Säätö oli pärjännyt kilpailuissakin näillä Lego-roboteilla.



Kuva 2. ohjelmoitava Lego-robotti Specialisternella

6.3.2 HR-toiminnot

Säätiöllä ei ole monta hallinnollista työntekijää ja kaikki mahdollinen ostetaan ulkopuolelta. Säätiöllä ei ole omaa HR-osastoa

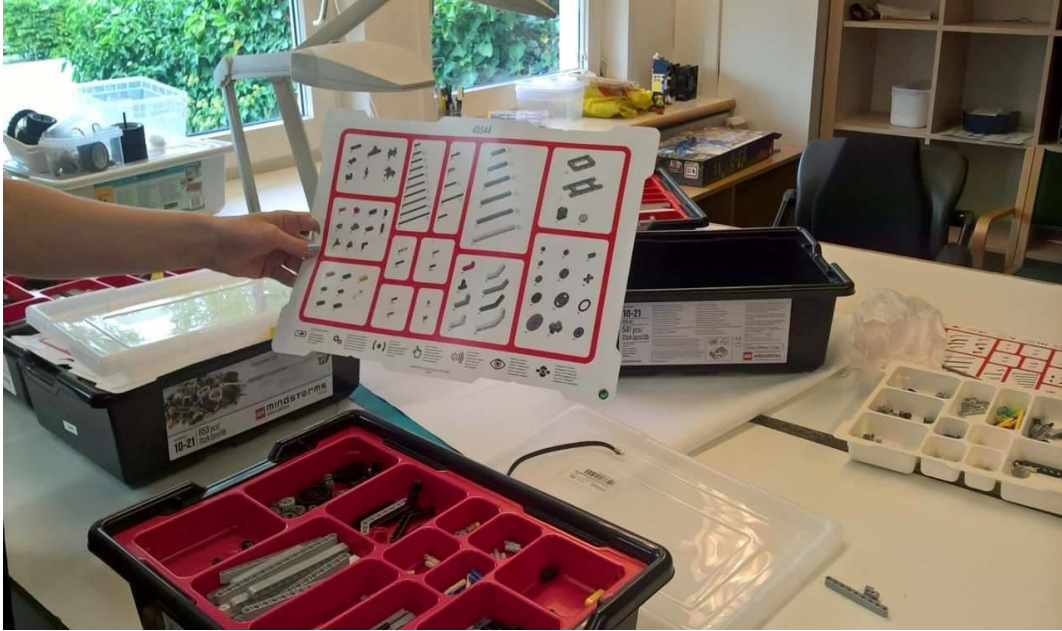
6.3.3 Rekrytointi

Vuonna 2013 Specialisterne alkoi rekrytoinnin. He palkkasivat ihmisiä Specialisternelle ja vakuuttivat asiakkaat tarpeellisuudestaan. Heidän aloittaessaan yhteistyökumppaneita ja asiakkaita olivat esimerkiksi SAP, Microsoft ja Basware. Tänä päivänä heillä on Tanskassa yli 60 yhteistyökumppania. Specialisternen tehtävä on etsiä, kouluttaa ja sijoittaa työntekijät asiakasyrityksiin. He ovat oivaltaneet tärkeänä seikkana uuden lähestymistavan työhön. Tulee päästä työpaikkailmoitusten "taakse". He miettivät tarkkaan, mikä tehtävä on kyseessä ja minkälaisia ominaisuuksia se vaatii, ja olisiko esimerkiksi autisteilla tai AS-henkilöillä sopivia ominaisuuksia näihin tehtäviin. Esimerkkinä kerrottiin, että 3 henkilöä on ollut heidän kautta jo usean vuoden ajan saman matkapuhelinyrityksen palveluksessa testaamassa matkapuhelimia. Joku muu saattaisi pitää tylsänä työtehtävänä testata matkapuhelimia vuodesta toiseen, mutta nämä henkilöt ovat nauttineet siitä.

Specialisternella rekrytointi alkaa siitä, että hakijat täyttävät pitkähkön internetpohjaisen kyselylomakkeen, jossa kerätään tarkasti tietoja hakijasta. Tämä kyselylomake ei vaadi perinteistä hakemusta ja ansioluetteloa. Perinteisen haastattelutilanteen Specialisterne on ratkaissut Legoilla tehtävällä ongelmanratkaisutehtävällä. Hakijalla on ohjeet, mutta Lego-palikoiden värit on sekoitettu tarkoituksellisesti, eli jos ohjeessa sanotaan, että pitäisi olla 3 mustaa samankokoista palikkaa, niitä on 3 oikean kokoista mutta yksi voi olla erivärinen. Tällä tavalla toteutetussa "mallissa" Specialisternen väki näkee, miten henkilö selviää ohjeiden noudattamisesta, ja miten toimii ongelmatilanteissa. Tämä on mielestäni hyvä esimerkki siitä, että aina haastattelun ei tarvitse olla perinteisen kaltainen, on hyvä esitellä omia taitojaan.

Legoja käytettiin myös rekrytoinnissa ja valmennukseen valittujen valinnassa. Rekrytointitilanteessa tulee koota Lego-robotti ohjeiden mukaan ja ohjelmoida se. Rakennusvaihetta arvioitaessa oli Lego-palikoita sekoitettu, esimerkiksi jos pitäisi olla

5 punaista palikkaa, ei niitä ollutkaan sitä määrää tai voi olla musta samanlainen tilalla. Tällä seurattiin sitä, miten henkilö reagoi, seuraako ohjeita, kysyykö neuvoa, jähmettyykö paikalleen vai keksiikö muita luovia ratkaisuja.



Kuva 3. Rekryointi-vaiheen Lego-ohjeet



Kuva 4. Rekrytointi-tilanteessa rakennettava Lego-robotti.

6.3.4 Työsuhde

Henkilöt jotka työllistyvät Specialisternen kautta ovat samanlaisessa työsuhteessa kuin yritysten muutkin työntekijät ja saavat samaa palkkaa. Specialisternella tai heidän kauttaan työllistyneet työskentelevät usein 18-30 tuntia viikossa. Specialisterne tarjoaa paljon muitakin palveluita työn tukemiseksi. Näitä ovat esimerkiksi mentorointi ja valmennus.

6.3.5 Tulevaisuus

Kysyessäni onko yritys yhteistyö kumppaneita ollut helppo saada, sain vastaukseksi ei. Mutta julkisuus on auttanut tässä asiassa.

Tanskalainen TV-kanava oli kuvannut neliosaisen tv-sarjan Specialisternesta ja sen työntekijöistä. TV-sarjassa oli seurattu työntekijöitä työpaikoille ja nähty konkreettisesti, miten työ hoituu, ja haastateltu yritysten johtajia. Tämän TV-sarjan jälkeen yhteistyökumppaneita on ollut paljon helpompi saada ja se heidän mukaansa ”räjäytti potin” ja toi säätiön suuren yleisön tietoisuuteen.

Specialisterne tarjoaa paljon muitakin palveluita työn tukemiseksi ,esimerkiksi mentorointia ja valmennusta.

Tänä päivänä Specialisternella on säätiöitä eri puolella maailmaa, ja Thorkill Sonne asuu perheineen nykyään Yhdysvalloissa Delawaressa, jossa ollaan paljon edellä autistien ja Aspergereiden työllistymisessä. Säätiö on levinnyt niihin maihin, joista on löydetty työllistymisen mahdollisuuksia sekä siitä kiinnostuneita yrityksiä. Haastattelun tekemisen aikaan kiinnostavimmat mahdollisuudet työllistymisen näkökulmasta olivat Pekingissä, mutta toimintaa on esimerkiksi Australiassa, Etelä-Amerikassa ja Euroopassa useammassa maassa. Miljoonan työllistetyn tavoitteesta Specialisterne on saavuttanut kolmanneksen, eli työllistettyjä eri maissa on noin 300.000. Miljoonan työllistetyn he näkevät saavutettavaksi tavoitteeksi tulevaisuudessa. Tanskan valtio on ollut myös tyytyväinen, kun säätiö on onnistunut tekemään pitkään työttöminä olleista tai eläkkeellä olevista henkilöistä veronmaksajia Tanskaan. Olin myös kiinnostunut siitä, voisiko Specialisterne tulla Suomeen. He voisivat tulla Suomeen, mutta siihen vaadittaisiin, että löytyy asiakkaita, löytyy Aspergereita ja autisteja ja toiminnan saaminen Suomeen vaatii rahaakin. (Specialisterne 2017 Henrik Thomsen)

6. 4. IT-alan HR-henkilöiden haastattelut

Yritykset, joissa haastattelut toteutettiin:

Lupasin haastattelemilleni yrityksille, että yrityksiä tai vastaajia ei voi tunnistaa vastauksista. Yritykset olivat E-yritystä lukuun ottamatta IT-alan yrityksiä. A, B C yritykset toimivat Pohjanmaalla, yritys D Pirkanmaalla. Yritys F on kansainvälinen IT-alan yritys, jonka haastateltava työskentelee Helsingissä. Yritys E on kansainvälinen teollisuuden alan yritys, joka valikoitui mukaan Specialisterne-säätiön kautta, kun

selvisi, että tämä yritys on yksi heidän yhteistyökumppaneistaan ja tällä yrityksellä on iso toimipiste myös Pohjanmaalla.

Yritys A 20-80hlöä työllistävä IT-alan yritys Pohjanmaalla
Yritys B 20-80 hlöä työllistävä IT-alan yritys Pohjanmaalla
Yritys C 350-500 hlöä työllistävä IT-alan yritys Pohjanmaalla
Yritys D 350-500hlöä työllistävä IT-alan yritys Pirkanmaalla
Yritys E kansainvälinen teollisuuden alan yritys, tuhansia työllistävä, toimipiste Pohjanmaalla
Yritys F kansainvälinen IT-alan yritys, haastateltava Helsingissä

Taulukko 7. Haastattelu-yritykset

Haastatteluista saatuja vastauksia esitellään haastattelukysymysten rungon mukaisessa järjestyksessä ja tässä nostetaan esiin keskeisiä havaintoja sekä näkemyksiä. Esittelen alkuun saaduista vastauksista yrityskohtaisesti taulukossa ja myöhemmin tekstissä on lainauksia haastatteluista liittyen kuhunkin haastattelukysymykseen

Yritys	A	B	C	D	E	F
	ei	ei	kyllä	ei	kyllä	kyllä
Otatteko yrityksessänne monimuotoisuuden huomioon rekrytoinnissa, ,perehdytyksessä ja työolosuhteissa?	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä
Oletko kuullut isojen it-talojenmaailmalla palkkaavan autisteja ja Aspergereita tarkkuutta vaativiin tehtäviin?	ei	ei	kyllä	ei	kyllä	kyllä
Onko teillä kokemusta autistien tai Aspergereiden työllistämisestä, tai onko teille pyrkinyt töihin henkilöitä näillä diagnooseilla?	kyllä	ei	ei	ei	kyllä	kyllä
Voisiko yrityksenne harkita palkkaavansa autistin tai Aspergerin	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä

Taulukko 8. Kooste haastattelukysymyksien vastauksista

6.4.1 Monimuotoisuuden huomioonottaminen yrityksessä

Monimuotoisuus vaati jo sanana haastatteluissa keskustelua ja varmistelua haastateltavien puolelta, että olemmeko ymmärtäneet asian samalla tavalla. Itse kerroin, että Suomessa esimerkiksi monimuotoisuusverkosto Fibs ry on määritellyt monimuotoisuuden näin:

” Monimuotoisuus on erilaisuutta. Erilaisuuden määritteitä voivat olla mm. ikä, sukupuoli, vammaisuus, terveydentila, etninen alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus tai seksuaalinen suuntautuminen. Nämä ovat myös lain määrittelemiä syrjintäperusteita, joiden vuoksi ihmisiä ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan työntekijänä tai asiakkaana.

***Monimuotoisuuden johtaminen** tarkoittaa oikeudenmukaisen ja tuottavan työ- ja toimintakulttuurin luomista, missä jokainen tuntee olevansa osallinen ja arvostettu niin työntekijänä, asiakkaana kuin eri sidosryhmien jäsenenä”* (Fibs 2017)

Kaikki vastaajat vastasivatkin, että suunnilleen näin hekin monimuotoisuuden ymmärtävät. Haastateltujen vastaukset olivat tässä suhteessa hyvin yksimielisiä ja kaikki vastaajat pitivät monimuotoisuutta tärkeänä. Vastauksissa korostui myös avoin ja salliva suhtautuminen, ei ole väliä minkälainen olet.

Haastateltavat edustivat erikokoisia yrityksiä pienistä suuriin kansainvälisiin ja tämä korostui myös vastauksissa. Isommissa yrityksissä (E, F) on monimuotoisuutta kansainvälisesti mietitty ja ollaan pidemmällä monimuotoisuuskysymyksissä.

”Monimuotoisuus on mulle tosi tärkeätä ja suhtaudun siihen erittäin positiivisesti”
(yritys A)

”Ei meille ole mitään merkitystä sillä minkälainen olet, osaaminen on se mikä merkitsee” (yritys B)

”meillä ei välitetä siitä jos sulla on jotain, se on se osaaminen mikä ratkaisee pääseekö meille töihin” (yritys C)

”erittäin tärkeä aihe ja pidän todella tärkeänä” (yritys D)

Haastateltavien vastauksissa korostui, että monimuotoisuus on asia, joka koetaan tärkeänä. Haastattelijalle välittyi kuva, että asia on todella näin. Monimuotoisuus koetaan tärkeänä yritystoimintaa kuvaavana ”arvona”, vaikka kukaan vastaajista ei puhunut siitä varsinaisesti arvoihin liittyvänä asiana.

” kyllä mitä mä mietinkin, niin meiltä löytyy kaikenlaista, että hyvin otetaan huomioon..se on se spesifi ammattitaito ja just sen takia on meille valittu” (yritys E)

” kovin on laaja kysymys..monimuotoisuuden huomioonottaminen (globaalissa terminologiassa Diversity & Inclusion on viety läpi kaikkien toimintojemme ja olemme tällä alueella globaali edelläkävijä. Suomessa noudatamme paitsi globaaleja D&I-linjauksia myös luonnollisesti paikallista lainsäädäntöä” (yritys F)

6.4.2 Yhteiskuntavastuulinjaus monimuotoisuudesta

Toisella haastattelukysymyksellä halusin selvittää, onko yrityksessä kirjattu yhteiskuntavastuulinjaus monimuotoisuudesta, ja jos sellainen löytyy, onko sitä mahdollista saada. Tämän kysymyksen kohdalla korostui selkeästi yritysten koko. Pienemmillä yrityksillä (A,B,C) sitä ei ollut , mutta asiaa oli ajateltu ja siitä oli keskusteltu johtoryhmässä.

”Yhteiskuntavastuu on meillä tärkeää, mutta en mä näkisi, että me ehkä ensimmäisenä lähdetään sitä mainostamaan tai että se edellä” (yritys A)

”Ei löydy mistään intrasta, mutta ollaan me sitä ajateltu” (yritys B)

”Ei oo kyllä mitään sellasta missään intrassa olemassa” (yritys C)

D-yrityksen haastateltava sanoi ensiksi, että heillä ei ole mitään ohjetta, mutta löysikin haastattelun aikana yrityksen intrasta ohjeistuksen, jonka luki ääneen minulle. Ja päädyimme siihen, että sehän oli juuri sellainen mitä olin ajatellut kysymystä laadittaessa. Vastaja D korosti, että he pyrkivät yrityskulttuurissaan siihen, että intrassa olisi mahdollisimman vähän pitkiä ohjeistuksia, joita henkilökunta ei jaksaisi lukea läpi.

”Meillä löytyy hyvin vähän mitään tällaisia ohjeistuksia ja policyjä, mutta tosta monimuotoisuudesta ja yhdenvertaisuudesta meiltä löytyy firman intranetista” (yritys D)

Isoilla kansainvälisillä yrityksillä (E ja F) löytyy selkeät ohjeistukset intrasta ja sainkin ne luettavaksi. Molempien yritysten työntekijöitä vastuutetaan niiden läpikäymiseen, jopa pienellä kokeella, joka tulee läpäistä. Toinen vastaajista (F) kertoi että heidän yrityksensä on mukana Suomessa FIBS ry:n monimuotoisuusverkostossa.

”kyllä meillä on eettiset säännöt, jotka jokainen on käynyt intranetissa läpi ja niistä on pieni koe josta pitää päästä läpi” (yritys E)

”henkilöstön monimuotoisuudesta oma oma kirjallinen politiikka, corporate policy ja se löytyy internet sivuiltamme. Sieltä löytyy myös samantasoinen policy monimuotoisuudesta liikesuhteissa. Varsinaista kirjattua linjausta ei ole ympäröivään yhteiskuntaan vaikuttamisesta, mutta tuomme aktiivisesti esiin periaatteitamme, toimintatapojamme ja positiivisia kokemuksiamme monimuotoisuudesta sopivilla foorumeilla, ja näin pyrimme kannustamaan myös muitakin organisaatioita edistämään monimuotoisuutta. Esimerkiksi Yhdysvalloissa teemme julkista vaikuttamista lainsäädäntöön ja Suomessa toimimme FIBS ry:n monimuotoisuusverkostossa. (yritys F)

6.4.3 Monimuotoisuuden huomioonotto rekrytoinnissa, perehdytyksessä ja työolosuhteissa

Tällä kysymyksellä halusin selvittää miten haastattelemi yritykset käytännön tasolla ottavat huomioon monimuotoisuuden esimerkiksi rekrytoinnissa, perehdytyksessä ja työolosuhteissa. Kirjallisuusosuudessa tuli esiin, että rekrytointi on ensimmäinen ratkaiseva asia, johon työnhaku saattaa päättyä. Henkilöllä saattaa olla vaatimaton hakemus tai aukkoja työhistoriassa. Tämä kysymyksen kohdalla henkilöiltä saatiin hiukan eriäviä vastauksia ja haastateltavien vastaukset olivat erilaisia, Yritys A:n haastateltavalla oli ollut kokemusta ja hän kertoi esimerkkejä monimuotoisuuden hyväksymisestä rekrytoinnissa sekä myös työolosuhteissa.

”jokainen koodari mitä mä oon haastatellu on omanlaisensa ja mä näen heti alkuun, että tää ei oo mikää asiakaspalveluihminen, mutta se ei haittaa ku mä en hae häntä asiakaspalveluun..sielä on takana sellasta sitoutumista, keskittymistä ja tarkkuutta joita mä haen..pitää myös helpommin hyväksyä se erilaisuus, koska hakijoista on pulaa..saattaa olla todella vaatimaton cv, mutta mä näen sieltä taustalta semmosta osaamista..” (yritys A)

Moni haastateltavista korosti, että he ovat ottaneet monimuotoisuuden huomioon työolosuhteissa. Kuulokkeet työnteossa ovat suosittu vaihtoehto, kun työtä tehdään nykyisin avokonttoreissa ja etätö tai lyhyemmät työviikot ovat mahdollisia ja niitä käytetään. Pääsin tutustumaan useamman yrityksen toimitiloihin haastatteluja tehdessäni ja avokonttorit ovat suosittuja tänä päivänä toimistoissa. Pääsääntöisesti haastattelemillani yrityksillä oli uudet, modernit ja hiljaiset toimitilat. Itselleni on jäänyt käsitys, että avokonttori tarkoittaisi hälyistä työskentelytilaa, mutta näin ei ollut. Käymissäni paikoissa oli todellakin näin, että ihmiset istuivat kuulokkeet päässä ja tilassa oli rauhallinen tunnelma. Lisäksi toimistoista löytyi myös hiljaisempia pienempiä työtiloja tai kokoustiloja. Etätö ovat myös arkipäivää IT-alalla, ja töitä voidaan tehdä mistä ja milloin vain. Työviikon lyhentäminen on ollut myös käytetty ratkaisu esimerkiksi A- ja C- yritysten haastateltavat mainitsivat ne yhtenä keinona.

”ollaan hankittu hiljaisen työn kuulokkeita, sellasilla ihmisille joita sosiaalisuus saattaa väsyttää, töitä voi tarvittaessa tehdä etänä” (Yritys A)

”meillä on hankittu kuulokkeet kaikille, on ergonomiset työpisteet ja vaikka pyörätuolillakin onnistuisi työskennellä täällä..” (yritys B)

Haastateltavat korostivat enemmän vastauksissaan työolosuhteiden huomioonottamista kuin esimerkiksi rekrytointia. Haastateltavien vastauksista korostui esteetön työskentely pyörätuolissa B, C ja D vastaajien kohdalla.

”..toimistot on nykyään esteettömiä ja löytyy invavessat..täällä meillä väki istuu luurit päässä ja ollaan ne ostettu ihan sillä, että niillä saa hyvin blokattua sen kaiken muun..on mahdollista tehdä lyhyempää työviikkoa..” (yritys C)

Yritys D:llä oli tuore esimerkki siitä, että palkattiin työhön henkilö, jolla on avustaja jatkuvasti läsnä myös työpaikalla ja sitä ei koettu esteenä, kun työn vaatima osaaminen on hyvällä tasolla. Haastateltava kertoi asiasta positiiviseen sävyyn ja tämä oli heille ensimmäinen tällainen rekrytointi. Haastateltavasta jäi vaikutelma, että hän oli ”ylpeä” edustamastaan yrityksestä, että he palkkasivat henkilön ja tämän rajoitusten ei koettu vaikuttavan rekrytointiin mitenkään.

”..me otettiin X:n toimipisteelle henkilö joka on pyörätuolissa ja hänellä on oma henkilökohtainen avustaja käytettävissä ihan H24..hän kävi meillä kahdessa eri haastattelussa ja kun se osaaminen on hyvällä tasolla ja haastattelu meni hyvin, niin eihän se oo mikään este sille rekrytoinnille..” (yritys D)

Osaaminen korostui monissa vastauksissa ja ratkaiseekin työhön pääsyn. E-vastaaja oli ainoa, joka nosti esiin kielitaidon monimuotoisuuden osa-alueena. Työtä tehdään kansainvälisesti ja työn saamista ei ratkaise se, että osaatko kohdemaan kieltä.

*”..mä näkisin, että sillä minkälainen henkilö sä olet ei ole niinkään merkitystä vaan se, että sä sovit siihen tehtävään..meiltä löytyy esimerkiksi henkilöitä jotka ei osaa sanaakaan Suomea, mutta heillä on se tietty osaaminen, miksi heidät on valittu..”
(yritys E)*

Yrityksen koko ja globaalius korostuvat vastauksissa. Yrityksillä on monia eri keinoja, joilla monimuotoisuus on otettu huomioon. Kansainvälisesti on rekrytointeja tietyille vähemmistöryhmille. Yritys F oli vastaajista suurin ja kansainvälinen yritys, joten vastauksista huomasin, että siellä ollaan asiassa pisimmällä. Huomioonotettavaa on se, että monimuotoisuudessa ollaan muualla maailmassa pidemmällä kuin Suomessa. Tämä seikka korostui varsinkin F-yrityksen vastauksissa. F-yritys nosti esiin useita esimerkkejä, miten monimuotoisuus on huomioitu heidän yrityksessään. Rekrytoinnit tietyille vähemmistöryhmille, monimuotoisuuskoulutus yrityksen henkilökunnalle, ja työntekijän mahdollisesti tarvitsemat muutokset työympäristöön. Yritys F korostui vastauksissa selkeästi edukseen.

..”Kaikissa ulkoisissa rekrytointi-ilmoituksissa on muistutus yrityksemme monimuotoisuuspolitiikasta. Olemme laatineet rekrytointiesitteitä erityisesti joillekin vähemmistöryhmille suunnatusti esimerkiksi sukupuoli – ja seksuaalivähemmistöille. Esimiehet (jotka tekee rekrytointipäätökset) käyvät läpi monimuotoisuusjohtamiseen, ml.rekrytointitilanteet, liittyvää pakollista koulutusta. Kaikille työntekijöille pakollinen osa perehdytyskoulutuksessa monimuotoisuuspolitiikasta ja käytännöistä. Esimerkiksi rekrytoitun henkilön vammaisuuden vuoksi mahdollisten mukautusten osalta esimiehet tarvittaessa yhdessä työhyvinvointipalvelyksikön kanssa suunnittelevat ja toteuttavat tarvittavat muutokset työympäristöön henkilön yksilöllisten tarpeiden mukaan..Työaika ja työntekemisen paikka sovittavissa varsin joustavasti..”(yritys F)

6.4.5 Maailmalla isot it-talot palkkaavat autisteja ja Aspergereita, oletko kuullut tästä ja siitä, että heitä pidetään talenteina?

Tämän kysymyksen kohdalla kerroin myös Tanskan Specialisterne-säätiöstä esimerkkinä vierailustani siellä. Itse säätiö oli tuntemattomampi haastatelluille.

Tämänkin kysymyksen kohdalla yrityksen koko korostui vastauksissa, mitä suurempi ja kansainvälisempi yritys (D,E F), sitä enemmän oli asiasta kuultu. Vaikka pienemmät yritykset eivät olleet asiasta kuulleet, he eivät ihmetelleet sitä. Palkkaaminen ja siihen liittyvä osaaminen tuntui olevan ymmärrettävä asia eikä mitään hyväntekeväisyyttä. Vastaajat ymmärsivät huippuosaamisen/talenttiuden tai siihen liittyvien piirteiden vaikuttaneen palkkaamiseen positiivisesti. Pienempienkin yritysten vastaajat korostivat jälleen sitä, että yritys ei tiedä onko jollakulla diagnoosi.

..” En oo kuullut..mutta kyllä mä väitän, että sieltä löytyy tietyllä lailla näitä piirteitä ja ei heitä todellakaa palkata sinne pelkästään hyväntahtoisuutta vaan sieltä löytyy se osaaminen..Hyvistä työntekijöistä on aina pulaa.” (Yritys A)

..”En ole kuullut..” (Yritys B)

..” En oo kuullut,just mietinkin, että kuinka paljon niistä edes puhutaan, kun se diagnoosi ei kuitenkaan näy päällepäin..mutta ku on puhuttu niistä piirteistä, niin sanoisin, että vois olla aika yleistäkin tällä alalla..mutta kun töihin ei mennä diagoosi edellä..” (yritys C)

Kokoluokaltaan isompien yritysten haastateltavat olivat kuulleet palkkaamisesta ja suhtautuivat asiaan positiivisesti.

”..Oon kuullut joo..en oo nyt ihan hirveesti aiheeseen perehtynyt, mutta oon kuullut että heissä on juuri sitä erityisosaamista..” (yritys D)..” joo jonkun jutun mä taisin lukea, mutta se oli tosiaan Jenkeissä..” (yritys E)

..” Kyllä olen kuullut..” (yritys F)

6.4.6 Onko teillä kokemusta tai onko yrityksessä palkattuna autisteja tai Aspergereita? Miten on sujunut?

Tämän kysymyksen kohdalla korostui se, että juteltuamme autistien tai AS-diagnosoitujen piirteistä, lähes kaikki vastaajat sanoivat olettavansa näin, mutta töihin ei mennä diagnoosi edellä. Osaava henkilöstöjohtaja osaa katsoa vaatimattoman cv:n taakse ja hyviä työllistymisen tarinoita löytyy (A). Tämä kysymys jakoi vastauksia. Osa ei ollut koskaan kuullut tai tiennyt mikä on esimerkiksi Asperger (B). Vastauksista korostui lähes salainen-tunnelma. Yrityksissä saattaa olla näitä henkilöitä, mutta diagnoosia ei kerrota tai se edellä mennä töihin. Vastaaja B pohti piirteistä keskustellessamme, että piirteet ovat yleisiä tällä alalla.

Kuitenkin näitä työntekijöitä pidettiin suuressa arvossa osaamisensa vuoksi. Taisipa joku vastaajista mainita lähes huippuälykkyyttä, neroutta jossain henkilöissä, mikä on todella tärkeää yrityksen menestymisen kannalta.

..”Kyllä mä näkisin, että meillä on täällä talon sisällä...mulle tuli esimerkiksi vuosi sitten erittäin vaatimaton cv..tää oli kuitenkin erittäin osaava kaveri..kärsi paniikkihäiriöstä..ei pystynyt kulkemaan bussilla yhdessä muiden meidän firman tyyppien kanssa yhteisiin tilaisuuksiin..me järkähtiin hänelle oma henkilöautokyyti..sai istua etupenkillä..näin häntä firman tilaisuudessa elokuussa ja kaveri oli ihan, että hänellä on huikee fiilis..hän on tavallaan päässyt asian yli..sanoi, että tää työ on ollut hänelle huikee juttu, saanut itsevarmuutta..” (yritys A)

”..ei ole tiedossa, mutta mitä tässä jutellaan niin tuntuu että kaikki meiltä töistä soveltuis noihin piirteisiin..saattaa olla yleistäkin tällä alalla..mutta kun töihin ei mennä diagnoosi edellä..” (yritys B)

..” Mä uskaltaisin sanoa, että meilläkin saattaa olla, että se ei oo mikään syy miksi jätettäis palkkaamatta..eli jos muuten sopiva tyyppi ja teknisiltä taidoilta vakuuttaisi meidät..”(yritys C)

Vastaja D oli ainoa, joka nosti esiin asiakkaat. Eri yritysten eri työnroolit ovat erilaisia ja joissain yrityksissä työ tehdään asiakkaan toimipisteessä. Se, että työntekemisen paikka ja asiakkaat vaihtuvat useinkin on huomioonotettava seikka. Itseohjautuvuus oli myös asia, joka nousi esiin. Työtä tehdään itsenäisesti ja eri paikoissa, joten itseohjautuvuus on tärkeää. Tässä tapauksessa haastateltava pohti ainoana haastateltavana AS-henkilöiden erityispiirteiden soveltuvuutta tehtävään.

..” Täältä saattaisi löytyä vaikka kukaan ei mene diagnoosi edellä..mutta saattaa kuulostaa karulta, mutta meidän täytyy saada myytyä se osaaminen meidän asiakkaalle, eli se itseohjautuvuus on meillä tärkeää. ” (yritys D)

Yhdellä yrityksistä oli ollut kokemusta autististen nuorten työharjoittelusta ja kokemukset olivat olleet positiivisia. Haastateltava kertoi asiasta näin:

..” kyllä mä näkisin, että meiltä Aspergereitakin löytyy tai ainakin sellaisia, joilla on niitä piirteitä..Meiltä löytyy kuitenkin työtehtäviä, joissa pystyy tekemään sitä omaa osaamista eikä tarvitse olla niin asiakkaiden kanssa tekemisissä. meillä oli myös aiemmin autisteja nuoria tekemässä työharjoittelua sellasesta yksinkertasemmasta hommasta, ja tykkäsivät tosi kovaa..se työ vain myöhemmin siirrettiin alihankkijalle, että sitä ei valitettavasti ole enää..” (yritys E)

Suomessa tietoisuus itse diagnoosista ja AS-henkilöistä on vähäistä. Maailmalla asia on yleisemmin tiedossa ja siitä löytyy paljonkin kokemusta.

..”Suomessa ei ole ollut erityisemmin autismin kirjon henkilöille suunnattuja rekrytointiohjelmia, mutta muistelen, että Pohjoismaissa on aiempina vuosina ollut kokeiluja, joista yleiskokemus on ollut positiivinen. Yhdysvalloissa on käynnissäkin rekrytointiohjelmapiilotti autismin kirjon henkilöille..” (Yritys F)

6.4.7 Tiedätkö, onko teille pyrkinyt AS-henkilöitä töihin ja miten on käynyt?

Tämä kysymys haki vastausta siihen, miten paljon käytännön kokemusta rekrytoinnista on tutkimuksen aihealueen ympäriltä, ja miten haastattelemani henkilöstöpäälliköt asian kokevat. Asenteet olivat positiiviset kaikilla vastaajilla. Tietoa AS-henkilöiden työllistamisestä oli kaikilla vain vähän. Hakijat tai nykyisetkään työntekijät eivät kerro diagnoosista, niin voidaan vain olettaa asian olevan näin.

..”tähän mitä aiemminkin puhuttiin, että ei oo yksikään haastattelu kaatunut mihinkään tällaiseen ominaisuuteen, mutta ei ehkä mitenkään hirveästi oo hakenut..”
(Yritys A)

Vastausten mukaan tietoa työpaikoilla diagnooseista on vähän, ja harva hakija on kertonut omasta diagnoosistaan. Eräs vastaaja (E) kertoi, että hänellä on tietoa tutkimastani aihealueesta aiemmin ja hän osaa katsoa sen vuoksi eri tavalla.

..”Ei ole tiedossa..” (yritys B)

..”Ei ole ainakaan tiedossa, että tällä diagnoosilla olisi meillä palkattuna..” (Yritys C)

..”En itsekään varmasti osaa sanoa, kun meitäkin on 350 henkeä töissä, mutta uskon että tämän kirjon sisään mahtuu henkilöitä meillä..” (Yritys D)

..”Kyllä, mä uskon että suurin osa henkilökunnasta ei edes tiennyt, mä osaan itse taustani vuoksi katsoa heitä ehkä eri tavalla..” (Yritys E)

..”Yksittäisten henkilöiden kohdalta en osaa sanoa..Suomessa rekrytointia tehty ylipäättään varsin niukasti, mikä voi selittää sitä, että autismin kirjon henkilöitä ei ole noussut esiin..” (Yritys F)

6.4.8 Voisitteko harkita palkkaavanne? Mitä uskoisit siitä seuraavan? Jos joku vastustaisi tai epäilisi, mihin epäilyt kohdistuisivat? Mitä se edellyttäisi?

Kiinnostavin kysymys haastattelussa oli tämä, koska halusin todella päästä sen taakse, miten haastattelemani henkilöstöjohtajat näkevät työllistymisen mahdollisuuden. Vastauksissa korostuivat eri asiat, joita vastaajat miettivät. Vastaja (A) oli sitä mieltä, että ei lähtisi työnhakijana kertomaan diagnoosista hakemuksessaan. Syy tähän oli se, että hän arvelisi tämän heikentävän työnhakijan mahdollisuuksia työllistymiseen, koska yleisesti asiasta on vähän tietoa (muuallakin kuin heidän yrityksessään). Kun on vähän tietoa jostain asiasta, niin saattaa käydä niin, ettei yritys sitten palkkaisi. A-yrityksen haastateltava antoi myös mielestäni koko tutkimuksen parhaimman vastauksen työyhteisön roolista.

..”Kyllä..mä ehkä kuitenkin jättäisin sen mainitsematta hakemuksessa, hyvä haastattelija näkee ja osaa haastatella sitte..eniten merkitsee se osaaminen ja kokemus ja mä aina mietin mihin me sitä henkilö haetaan? sillä on suuri merkitys, että pääsee mukaan työyhteisöön..koska mun mielestä terve työyhteisö pystyy kasvattamaan terveitä työyhteisön jäseniä, kun pääsee mukaan mukavaan porukkaan. Ja tuntee oman paikkansa, saa arvostusta, kiitosta, luottamusta ja oppii luottamaan itseensä..” (Yritys A)

..”Kyllä, me ei haluta hylätä ketään johtuen eri diagnoosista..mutta tietenkin yrittäjä miettii, että on vastuu työntekijöistään..eniten ratkaisee se riittävä kompetenssi ja persoona..” (Yritys B)

..”Kyllä, jos sä vain olisit sopiva tyyppi ja teknisiltä taidoilta vakuutat meidät siinä rekrytilanteessa..” (Yritys C)

Haastateltavat korostivat vastauksissaan myös sitä, onko yritys, josta työtä haetaan, työnhakijan omasta mielestä sopiva työpaikka hänelle. Sosiaalisuus nousi myös esiin:

”Kyllä me voitais harkita palkkaavamme, mutta sillä edellytyksellä, että uskomme henkilön pystyvän toimimaan ja pärjäämään meillä, mutta ehkä sitäkin tärkeämpää, että hakija itse uskoisi, että me oltais hyvä työpaikka hänelle..Jos ihminen kaipaa kovin hierarkkista ohjattua työympäristöä, jossa joku sanoo aina viikon alussa mitä tällä viikolla pitää tehdä ja yksi esimies..niin sitte me ollaan väärä paikka..” (Yritys D)

..”Kyllä..jos työnantajalla olisi tietoa, uskoisin, että suurimmat epäilyt kohdistuisivat sosiaalisuuteen ja onhan se ongelma jos henkilön on vaikeaa katsoa silmiin..Suomalainen kulttuuri on tällainen, jossa katsotaan silmiin. Jos tykkää olla yksin ja vetäytyy, niin siitäkin voi saada leiman siellä työyhteisössä, jos muut ei tiedä miksi..(Yritys E)

..”Sopivaan tehtävään kyllä ja globaalisti on tietääkseni palkattukin..Rekrytointia Suomessa tehdään lähinnä asiakasrajapinnassa oleviin tehtäviin, joissa sosiaaliset taidot korostuvat, mikä voisi herättää kysymyksiä sopivuudesta..Sopivan henkilön palkkaamista ei kukaan voisi menestyksekkäästi vastustaa, koska yleisestikin palkkaamme avoimiin tehtäviin hakijoista sen, jolla on parhaalla tasolla tehtävään vaadittu koulutus, kokemus ja ammattitaito, riippumatta muista työhön liittymättömistä tekijöistä, kuten sukupuoli, ikä, vammaisuus..Tämän periaatteen vastustaminen rikkoisi yhtiön sääntöjä..” (Yritys F)

6.4.9 Yhteenvetoa yritysten haastatteluista

Kaikki haastattelemani henkilöt olivat aidosti kiinnostuneita tutkimastani aiheesta ja kaikki halusivat kuulla, miksi tähän aiheeseen päädyin. Aihe kiinnosti myös heidän työnsä kautta ja haastatteluista välittyikin tunnelma, että alalla on yleisempää kuin uskotaan työllistää tietyn piirteisiä henkilöitä. Alalla on myös työvoimapulaa tällä hetkellä ja rekrytointeja oli meneillään useammassa yrityksessä. Tietoisuus autismista tai Asperger-diagnoosista oli kuitenkin vähäistä ja sitä piti selventää. Toisaalta itse diagnoosilla ei tuntunut olevan haastatelluille suurta merkitystä ja sanottiin jopa, että ei välttämättä kannata kertoa siitä hakemuksessa. Koska tietoisuus diagnoosista on vähäistä, voisi diagnoosimaininta mahdollisesti heikentää mahdollisuuksia

työllistymiseen Haastatteluissa korostui kuitenkin hyväksyvä ilmapiiri. Pikemminkin tuntui, että jossain vastauksissa korostui lähes nerokkuus tai tietynlainen älykkyuden taso, josta yritykset mielellään pitävät kiinni. Haastatteluista tuli esiin, kuin yrityksissä olisi *salaisia talenteja*. He eivät pidä meteliä itsestään, mutta ovat todella tärkeitä yrityksille. Älykkyys ja osaaminen ovat niin tärkeää yritykselle, että sosiaalisista taidoista ollaan valmiita tinkimään. It-ala voi olla työn erityispiirteiden vuoksi sellainen ala, jossa työn tekeminen eri tavoilla on mahdollista. Nykypäivänä työtä voi tehdä lähes mistä tahansa ja koska tahansa ja työviikon pituus voi

. Tämä antaa mielestäni mahtavia mahdollisuuksia, vaikka verrattuna siihen, että osa diagnosoiduista ei jaksaa tehdä 5 päiväistä työviikkoa. Haastatteluista jäi vaikutelma, että haastateltavat ovat valmiita joustamaan työn tekemisen ehdoistakin osaamisen vuoksi.

IT-ala on suuressa nousussa Suomessa ja sillä on jatkuva työvoimapula. Tämä korostui varsinkin pienempien yritysten kohdalla, koska isommat kansainväliset eivät olleet juuri tämän tyyppisiin tehtäviin Suomessa palkanneet. Haastatteluista välittyi osalla vastaajista esimerkiksi A-yrityksessä tietynlainen ylpeys ja halu auttaa henkilöitä todella selviytymään työssään. A-vastaaja antoi mielestäni hienoimman vastauksen siitä, että työyhteisöllä voi olla myös parantava vaikutus, ja hänellä oli tarjota myös käytännön esimerkki tästä. A-vastaaja kertoi myös, että he olivat saaneet kiitosta työterveydestä, kun erään työntekijän kohdalla oli alkanut tulla poissaoloja ja väsymystä työhön. Hänen kohdallaan oli lyhennetty työviikkoa ja asiaa oli hoidettu yhdessä työterveyden kanssa. Kaikki vastaajat pitivät monimuotoisuutta tärkeänä ja haastatteluista jäi minulle tutkijanakin vakuuttunut kuva, että asia on näin eikä se vain ole puhetta. D-yrityksessä oli kokemusta juuri palkatusta henkilöstä, jolla on jatkuvasti oma henkilökohtainen avustaja mukana. Tämä ei tuntunut olevan mikään iso asia yritykselle niin, että sitä olisi tuotu erityisesti esiin. Kyseessä oli pikemminkin toteamus, että kaikki on mahdollista, ja yritykset pyrkivät järjestämään asiat niin, että työntekijöiden olisi mahdollisimman hyvä työskennellä heillä. Haastattelujen pohjalta itselleni jäi positiivinen ja vaikuttunut kuva näistä yrityksistä. Ilmapiiri yrityksissä on salliva, joustava ja positiivinen. Osaaminen ja sen kautta saatava lisäarvo yritykselle ratkaisee. Haastatteluista vastaajista puolet olivat miehiä ja puolet naisia. Liekö sukupuolella merkitystä, mutta useammin naiset kertoivat pidempään ja ehkäpä

tunteellisemmin työllistymisen tarinoista ja mahdollisuuksista. Miehet vastasivat kysymyksiin lyhyemmin ja asiapitoisemmin.

6.5 Tutkimustulokset ja tutkimuksen teoria

6.5.1 Monimuotoisuuden johtamisen nykytila

Monimuotoisuuden johtaminen tai (englanniksi) diversity management on yleistynyt viime vuosina. Yritykset ovat alkaneet kiinnittää entistä enemmän huomioita henkilöstön monimuotoisuuteen ja käyttävät tätä myös mainoksissaan saaden sillä kilpailuetua.

Kaikki haastatellut henkilöstöpäälliköt pitivät monimuotoisuutta tärkeänä asiana.

Tässä tutkimuksessa haastateltujen organisaatioiden koko korostui saaduissa tuloksissa. Pienemmät organisaatiot ovat miettineet, mutta eivät välttämättä kirjanneet ohjeita koko henkilöstön nähtäville. Tämän tutkimuksen C ja D-yritykset, jotka työllistävät 350-500 henkilöä olivat jo kirjanneet ohjetta yrityksen intraan. Isommat kansainväliset yritykset olivat pisimmällä tämän asian suhteen ja molemmissa, E- ja F-yrityksissä oli ohjeet, jotka sain myös luettavaksi, sekä henkilöstölle tentti, joka piti läpäistä. Kaikki vastaajat pitivät asiaa tärkeänä.

Monimuotoisuuden huomioiminen rekrytoinnissa, perehdytyksessä tai työolosuhteissa antoi myös monenlaisia vastauksia ja tarinoita. Yksi henkilöstöpäälliköstä kertoi tarinan siitä, miten oli saanut vaatimattoman CV:n ja henkilö oli haastattelussakin kertonut paniikkihäiriöstään, hänelle oli tehty poikkeuksellisia matkustusjärjestelyitä, kun hän ei voinut matkustaa yhteisellä bussikuljetuksella. Hiljaisen työn kuulokkeet nousivat esiin useammassa vastauksessa, ja niitä on käytössä. Kuulokkeita käytetään myös siksi, että ei tarvitsisi olla sosiaalinen koko ajan. Muutamissa organisaatioissa minulle esiteltiin tilat ja työpisteet. Selkeä trendi nykypäivänä on, että omista työhuoneista on luovuttu ja töitä tehdään avokonttoreissa. Kuitenkin näissä työpisteissä oli todella rauhallinen tunnelma eikä ollut ylimääräistä meteliä. Työn tekeminen etävaihtoehtona on myös alalle tyypillistä, eli voit tehdä vaikkapa kotoa käsin. Myös lyhyemmän työviikon tekeminen oli mahdollista ja muutamat haastatellut kertoivatkin, että heillä on niin tehty.

Yksi organisaatio nousi näistä haastatelluista esiin siten, että he kertoivat juuri palkanneensa henkilön, jolla oli oma avustaja jatkuvasti mukana työpaikalla. Kaiken kaikkiaan vastauksista nousi esiin, että ei ole väliä millainen olet, vaan osaaminen ratkaisee.

6.5.2 Rekrytointi

Hunt (2014) jakaa strategisen henkilöstöjohtamisen 4R:n mukaan. Hänen mukaansa on neljä perusasiaa, joilla voi vaikuttaa työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, tavoitteisiin ja kompetensseihin.

4 R ovat: *Right people, right things, right way ja right development.*

Huntin (2014) mukaan *right people* tarkoittaa, että palkkaat oikeat henkilöt oikeaan tehtävään ja hän näkee tämän tärkeimpänä tehtävänä rekrytoinnissa. *Right things* on sitä, että työntekijäsi tekevät oikeita asioita. Identifioi ja kommunikoi selkeästi tavoitteet, jotka haluat heidän saavuttavan, määritä tavoitteet ja palkitse niistä. Kolmantena *right way* tarkoittaa, että työntekijät tekevät töitä oikealla tavalla. Määrittele kompetenssit, joita työntekijöillä tulee olla saavuttaakseen tavoitteensa työssä, anna palautetta ja muita resursseja jotka kannustavat heitä osoittamaan nämä osaamiset. Neljäntenä *right development* tarjoa työkokemuksia sekä resursseja, jotka ohjaavat oikeaan kehittymiseen.

Rekrytointi oli yksi osa haastattelukysymyksiä. Huntin (2014) teoriaan viitaten haastatteluissa korostui seikka, että henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa paljonkin. Henkilöstöjohtajan oma asenne, avoimuus ja ennakkoluulottomuus auttavat rekrytoinnissa paljon. Pitää osata nähdä vaatimattomankin hakemuksen taakse. Osaaminen korostui jokaisessa haastatteluvastauksessa, osaaminen ratkaisee työhön pääsyn. Sosiaalisuudesta voidaan joustaa, jos työ on sellaista, että ei tarvitse olla asiakkaiden kanssa tai asiakkaiden toimitiloissa.

6.5.3 Osaaminen

Osaaminen, joka korostui haastatteluissa, on myös teoreettisen viitekehyksen yksi tärkeä osa-alue. Käsitteiden määrittelyssä Helakorven lainaus: *”Taito ja taitaminen ovat yhteydessä kykypotentiaaliin ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. On olemassa erilaisia lahjakkuuden osa-alueita, jotka kehittyvät henkilökohtaisiksi erityistaipumuksiksi. Jos toimintaympäristö on suotuisa, motivoiva ja kannustava, kehittyvät taipumukset kyvykkyudeksi, joka näyttäytyy taidokkaana toimintana, esim. työtaitoina.”*. Tätä seikkaa tukee henkilöstöpäälliköiden haastatteluissa A-yrityksen edustajan vastaus: *”koska mun mielestä terve työyhteisö pystyy kasvattamaan terveitä työyhteisön jäseniä, kun pääsee mukaan mukavaan porukkaan. Ja tuntee oman paikkansa, saa arvostusta, kiitosta, luottamusta ja oppii luottamaan itseensä..”* (Yritys A). Tässä osaamisen tekstissä yhdistyy tutkimukseni kannalta tärkeä seikka. Sopiva työpaikka ja työympäristö voivat kasvattaa hyviä työyhteisön jäseniä ja parantaa henkilön työtaitoja. Tulee löytää sopiva työnantaja, joka tarjoaa työntekijälle suotuisan, motivoivan ja kannustavan työympäristön.

6.5.4 Talent management

Talent management käsitteenä nousi esiin Tanskan vierailulla. Siellä nousi esiin se, että yritykset, jotka ovat työllistäneet autisteja tai Aspergereita, kokevat nämä todellisiksi talenteiksi työssään. Tarkka testaustyö ja kyky havaita virheitä ovat todellisia kilpailuetuja yrityksille. Tätä seikkaa en selvittänyt Suomen haastatteluissa talent-käsitteenä, mutta osaaminen ja huippuosaaminen korostuivat vastauksessa. Osaaminen on se mikä ratkaisee, miksi on tiettyyn yritykseen palkattu. Osaamisen vuoksi on voitu joustaa esimerkiksi muista työn vaatimuksista tai tehdä erityisjärjestelyitä. Osaamisen vuoksi halutaan pitää kiinni tietyistä henkilöistä.

6.5.5 Autismi ja Asperger-tietoisuus

Tietoisuus autismista tai Asperger-oireyhtymästä on vähäistä. Aihealueen ympärillä pyörii mielestäni jopa salaisuuden tunnelma. Työntekijät eivät halua kertoa

diagnoosistaan töitä haettaessa, koska pelkäävät sen vaikuttavan rekrytointiin. Toisaalta myös henkilöstöpäällikkö A mainitsi, että ei välttämättä kertoisi diagnoosista ja menisi se edellä. Hänen mielestä diagnoosi voisi helposti leimata työntekijän ja työhön tulisi mennä osaaminen edellä työhön. Mistä tämä kertoo? Mielestäni tiedon puutteesta. Kaikille haastateltaville piti selventää ja tarkentaa mikä on Asperger ja autismi. Tietoa diagnoosista ei ole tarpeeksi. Kuitenkin kun oireyhtymän oireista ja käyttäytymisestä puhuttiin, sanoi eräskin päällikkö, että meillähän on lähes kaikki tuollaisia. Alalla on tekijäpulaa ja työnantajat ovat valmiita joustamaan sosiaalisuuden vaatimuksesta, tiettyjen osaamisten osuessa kohdalle. Kerrottua tarkemmin oireyhtymän vahvuuksista esimerkiksi hyvästä keskittymiskyvystä ja tarkkuudesta, eräs haastateltava piti niitä todella tärkeänä ja sanoi, että voi kun olisikin tuollaisia henkilöitä, joita voisi palkata pitkästyttävään testaustyöhön. Vaikka tietoisuus aihealueesta oli vähäistä, selvisi haastattelujen edetessä, että henkilöstöpäälliköillä on kuitenkin kokemuksia mahdollisesti tällaisten henkilöiden työllistämisestä, mutta diagnoosia ei kukaan ollut kertonut. Jokainen haastateltu henkilöstöpäällikkö voisi olla valmis palkkaamaan, jos osaaminen on oikealla tasolla, ja osaaminen osoittautui tärkeimmäksi työhön pääsyn kriteeriksi.

Etsiessäni tietoa ja haastateltavia tutkimukseeni uhkasi aihe paisua pullataikinan tavoin. Aluksi tuntui, että haluan monta näkökulmaa, mutta tutkimus oli rajattava, koska aika ja resurssit eivät ole rajattomat.

Vietin mukavan parituntisen erään TE-toimiston kuntoutusneuvojan kanssa ja yritin päästä asiaan kiinni työttömyyden kautta. Sain tärkeää tietoa, esimerkiksi miten asiakkuus etenee työttömyyden pitkittyessä ja minkälaisia erilaisia vaihtoehtoja työllistymiseen on. Nykyään on monessa paikassa käytössä sähköinen asiointi, niin myös TE-toimistoissa. Haastattelemani kuntoutusneuvoja piti huonona suuntana sitä, että nykyään työnhakua uusitaan puhelimitse ja työnhakijan ei välttämättä tarvitse tulla edes paikalla TE-toimistoon. Puhelin ei kuitenkaan vastaa samaa, minkä saat henkilökohtaisessa tapaamisessa. TE-toimiston kautta on ollut saatavissa työolosuhteiden järjestelytuki, jota ollaan lopettamassa. Haastattelemani kuntoutusneuvoja kertoi, että tukea on ollut mahdollista saada vaikkapa työpaikalla avustajan palkkakustannuksiin. Huomionarvoista on kuitenkin, että

henkilöstöpäälliköiden haastatteluissa kukaan ei nostanut esiin esimerkiksi palkkatuen merkitystä palkkauksessa.

Tutkimuksen tekemisessä huomasin jo alkumetreillä, että aihe ja tutkimusongelma on yhteiskunnallinen. Ajattelin, että olisi hieno tilaisuus päästä kertomaan tästä tutkimusaiheestani esimerkiksi työministerille. Otin yhteyttä työministeriöön, mutta en saanut sovittua haastattelua työministerin tai kenenkään muun ministeriön edustajan kanssa. Seuraavaksi otin yhteyttä Paula Risikkoon ja sain järjestettyä keskustelutilaisuuden hänen kanssaan lokakuussa 2017. En varsinaisesti haastatellut ministeri Risikkoa vaan kerroin siihen mennessä esiin tulleita seikkoja, esimerkiksi, että Suomessa ei ole tiedossa diagnosoitujen lukumäärää. Kerroin vierailustani Tanskan Specilisternella, ja siitä miten autistien ja Aspergereiden työllistymistä on siellä edistetty. Ministeri Risikko piti tutkimustani tärkeänä ja aihe sopii hallituksen kärkihankkeisiin työllisyyden parantamisessa. Ministeri Risikko oli toimiessaan sosiaali- ja terveysministerinä käynnistämässä OSKU- osakykyiset työhön-hanketta. Osakykyiset työssä -ohjelma oli käynnissä vuosina 2013-2015. Ohjelman tarkoituksena oli tarjota tukea ja välineitä osatyökykyisten työssä jatkamiseen ja työllistymiseen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017). Ohjelmassa oli esimerkiksi työkykykoordinaattoreita ja ohjelman jälkeenkin siitä on jäänyt toimivia malleja käytäntöön.

7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Suomessa sekä muualla maailmassa on pulaa IT-alan työntekijöistä. Pelkästään Suomessa puhutaan useiden tuhansien koodaajien vajeesta työmarkkinoilla. Koodaajan työ vaatii tietynlaisia ominaisuuksia, joita ovat esimerkiksi hyvä keskittymiskyky, tarkkuus ja kyky sietää yksitoikkoisia työtehtäviä. Isot IT-talot maailmalla, mm. IBM ja Microsoft, ovat palkanneet osajiksi Asperger-diagnosoituja henkilöitä. Heillä on nähty olevan ominaisuuksia, joista on selkeää hyötyä IT-alalle. Microsoft kertoo olevansa yhtiönä vahvempi, kun työvoima on monipuolista.

Julkisuudessa on mm. televisiossa tuotu Asperger-oireyhtymää enemmän esiin erilaisissa elokuvissa ja tv-sarjoissa. Elokuvat ja tv-sarjat omalla tavallaan suuren yleisön tietoon AS-henkilöt ja heidän tapansa työskennellä.

Tutkimani aihealue on vähemmän tutkittu ja varsinkin Suomessa tietoa aihealueesta on vähän. Suomessa asian tutkimista vaikeuttaa se, että diagnosoitujen lukumäärä ei ole selvillä ja aihealue kärsii epämääräisyydestä ja oletuksista. Suurin epämääräisyys liittyy siihen, että oletetaan diagnosoitujen lukumäärä ja se, että heistä työllistyy vain 10-15%.

7.1 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio

Tutkimuksen kirjallisuusosuudessa käsiteltiin monimuotoisuutta, työelämätaitoja sekä avainosaamista.

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää miten monimuotoisuuden johtaminen ja erityisesti Asperger-työntekijät osana sitä, ymmärretään kirjallisuudessa sekä tutkielman kuudessa haastatteluyrityksissä. Tutkielman kirjallisuuskatsaus pyrki antamaan kuvaa monimuotoisuuden johtamisesta, osaamisesta sekä tietoa AS-diagnoosista.

Tutkimus pyrki vastaamaan seuraaviin kysymyksiin

- Onko tutkielman haastatteluyrityksissä tietoa Aspergerin-syndroomasta ja siitä, että heitä on maailmalla palkattu tarkkuutta vaativiin tehtäviin?

- Millä tavoin haastatteluyritykset suhtautuvat Asperger-henkilön työllistämiseen.

Tutkimuksen analysoinnissa pyrittiin löytämään aineistosta vastauksia ja ratkaisuja tutkimus kysymyksiin. Seuraava taulukko kokoaa yhteen tutkimuksen keskeiset havainnot kirjallisuuden sekä tutkimusaineiston mukaan.

Kirjallisuus	Tanska
<ul style="list-style-type: none"> - Työelämän tulevaisuuden trendit: monimuotoisuus, osaaminen, ”war of talent”. - Jos toimintaympäristö on suotuisa, motivoiva ja kannustava, kehittyvät taipumukset kyvykkyydeksi, joka näyttäytyy taidokkaana toimintana, esim. työtaitoina 	<ul style="list-style-type: none"> - AS-henkilöiden vahvuudet käyttöön työelämässä IT-alalla. - Ei eläkkeelle ennen 40vuoden ikää - Tanskan valtion flex-job-malli jossa kannattavaa ottaa vastaan osa-aikatyötä - Lego-robotit ja Lego-ohjelmointi rekrytoinnin apuna
ASY	HR-haastattelut
<ul style="list-style-type: none"> - Diagnosoitujen määrä selville, -työllistymisprojektien myötä tulosten mittaaminen, vaikuttavuus ja tilastoinnin puute - Suomessa on taloudellisesti kannattamatonta ottaa vastaan osa-aikaista tai tilapäistä työtä. Se vaikuttaa henkilön muiden tukien, esimerkiksi asumistuen tai työttömyystukien, maksatuksen. - Lisää tietoa diagnoosista TE-toimistoille, henkilöstöpäälliköille 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoin suhtautuminen monimuotoisuuteen - Erilaisia mahdollisuuksia työsuhteessa; lyhennetty työviikko, etätyöt, - Vähän tietoutta AS-henkilöistä - Osaaminen ratkaisee työn saannin, sosiaalisuuden vaatimuksesta voidaan tinkiä. - Avoin suhtautuminen AS-henkilön palkkaamiseen.

Taulukko 9. Yhteenveto tutkimuksen havainnoista

Tutkimuksen kirjallisuusosuudessa käsiteltiin monimuotoisuutta, työelämätaitoja sekä avainosaamista. Nämä sama asiat nousevat esiin myös World Economy Forumin, Hay groupin ja Human Capital Trend-tutkimustuloksista, kun on tutkittu tulevaisuuden työtä. Tällä hetkellä ympäri maailman on pulaa osaajista ja yritykset kilpailevat osaajien saamisesta. Tutkimukset ennustavat osaajapulan kasvavan tulevaisuudessa, ja yritysten tulisi miettiä uudella tavalla mistä osaajia saadaan. Aiempia tutkimuksia AS-henkilöiden työllistämistä on Suomessa vähän, ja alan isompien järjestöjen kautta tehdyistä, ei ole saatavilla tuloksia. Maailmalla, esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Tanskassa, on herätty asiaan ja löydetty AS-henkilöiden potentiaali ja vahvuus IT-alalle.

ASY-yhdistyksen sihteerin haastattelussa painottui huoli siitä, että Suomessa ei ole tiedossa miten suuresta diagnosoitujen joukosta on kyse. Luvut arvioidaan ja tälläkin hetkellä pitkäaikaistyöttömien joukossa voi olla diagnosoimattomia AS-henkilöitä. TE-toimistot, jotka ovat tekemisissä työttömien kanssa, tarvitsisivat paljon lisätietoa diagnoosista ja varsinkin sen vahvuuksista. Vahvuudet voivat muodostua todelliseksi ”talenttiseksi” oikeanlaisessa ympäristössä. Epäsopivaan työtehtävään sijoitettu voi kärsiä itselleen sopimattomista työtehtävistä, esimerkiksi sosiaalisuus tai asiakaspalvelutehtävät voivat olla liian kuormittavia. TE-toimiston asiakkaana voi päästä työ- ja toimintakyvyn arviointeihin ja tätä mahdollisuutta pidetään tärkeänä työllistymisen kannalta. Työ- ja toimintakyvyn arviointi voi antaa lisää tietoa henkilön työllistymisen tueksi esimerkiksi, että henkilö pystyy työskentelemään 60% työajalla. ASY:n toteuttamassa jäsenkyselyssä selvitettiin miten työhyvinvointia ja työssä jaksamista voitaisiin parantaa. Esiin nousi mm. seuraavia vastauksia; oma huone työpaikalla, 30 tunnin työviikko, etätö, työnohjaus, joustava työaika, selkeät ohjeet. Näihin vastauksiin peilaten toiveet siitä mitä henkilöstöpäälliköt kertoivat eivät ole kaukana. Oma työhuone on harvinaisempi, mutta näkemäni avokonttorit olivat rauhallisia ja hiljaisia. Eräässä yhtiössä oli työntekijöitäkin otettu mukaan suunnittelemaan työtiloja. Esimerkiksi ASY-yhdistys voisi käydä tutustumassa jonkun yrityksen avokonttoriin ja pohtia, onko nykypäivän avokonttori sellainen kuin ajatellaan? Itselläni tutkimuksen myötä näkemys muuttui avokonttorista paremmaksi kuin aiemmin.

Vierailu Tanskan Specialisterne-säätiössä jäi todella positiivisena mieleeni. Etsiessäni AS-tietoutta tutkimukseeni en voinut välttyä negatiivisuuden tai epätietoisuuden tunteesta aihealueen ympärillä. Säätiö oli ensimmäinen, joka oli kääntänyt ajatusmallin toisin päin ja puhui AS-henkilöiden vahvuuksista. Tämä käsitys vain vahvistui vierailun aikana. Säätiössä puhuttiin todella lahjakkaista ja ”talenteista” henkilöistä, joiden vahvuudet oli löydetty IT-alalle. Tanskan valtion malli, jossa lakeja muutetaan niin, että eläkkeelle ei pääse ennen 40 vuoden ikää, on hyvä. Flex-job-malli kannustaa ottamaan vastaan osa-aikaistakin työtä ilman että se heikentää henkilön muita etuuksia ja työssä käynti on kannattavaa. Säätiöllä oli faktatietoa siitä, miten monta miljoonaa kruunua säätiö on jo säästänyt Tanskan valtiolle, kun se on onnistunut tekemään pitkäaikaistyöttömistä ja eläkeläisistä tuottavia veronmaksajia. Verotuoton lisäksi on parannettu AS-henkilöiden omaa elämänlaatua. On myös huomattu, että henkilö on yhtä arvokas työyhteisölle kuin kokoaikainen, työskentelee hän 18- 30 tuntia viikossa. Legojen käyttö osana rekrytointia oli mielenkiintoista. Säätiön toiminta laajenee ympäri maailmaa, ja näkisin, että Suomessa hyödyttäisiin selkeästi säätiön toiminnasta ja toimintamallista.

Henkilöstöpäälliköiden haastatteluissa tuli ilmi, että yritykset suhtautuvat avoimin mielin monimuotoisuuteen ja pitävät sitä tärkeänä. Lähes jokainen vastaaja korosti sitä, että ei ole väliä millainen olet. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja työtä voi tehdä monin eri tavoin. Voi tehdä etätyötä, lyhennettyä viikkoa tai liukuvaa työaikaa, ja tämä lisää mielestäni oleellisesti työn tekemisen mahdollisuuksia. AS-henkilöistä ja -diagnooseista on henkilöstöpäälliköillä vähän tietoa. AS-henkilöiden piirteistä puhuessamme monet tunnistivat piirteiden perusteella henkilöitä omasta työyhteisöstään. Osa jopa mainitsi nerokkuuteen viittavia piirteitä joillakin henkilöillä. Työntekijöillä on sellaista osaamista, josta yritykset haluavat pitää kiinni. Sosiaalisuudesta ollaan valmiita joustamaan. ASY:n jäsenkartoituksessa yksi kysymys oli ohjeita henkilöstöpäälliköille: ”*työn jälki ja laatu oleellisempaa arvioitavaa kuin työntekijän sosiaaliset taidot tai ulkonäkö*”. Näkisin, että tämä toteutuu jo haastattelemissani yrityksissä. Kaikki haastateltavat olisivat valmiit palkkaamaan AS-henkilön, jos henkilön osaaminen olisi oikealla tasolla.

7.2 AS-henkilöiden työllistymisen parantaminen

Tämän tutkimuksen kantavana ajatuksena on ollut tutkia, miten AS-henkilöiden työllistymistä voitaisiin parantaa. Aihealueen ympäriltä on haettu vastausta ASY-yhdistyksen sihteeriltä, Specialisterne-säätiöstä sekä 6 IT-alan henkilöstöpäälliköltä.

Tutkimukseeni pohjautuen tulisi tehdä seuraavia toimenpiteitä:

1. Suomessa on liian vähän tietoa AS-henkilöistä. Ensimmäiseksi tulisi saada selville luotettava tieto, kuinka suuresta määrästä henkilöitä puhutaan. Kaikki saamani luvut, lukuun ottamatta Kelan eläketilastoa, ovat pelkkää oletusta. Oletetaan, että AS-henkilöistä työllistyy vain 10 – 15 %, kuten muuallakin maailmalla. Tämän oletuksen perusteella suurin osa on työttömänä. Jos asia on todella näin, on Suomessa kymmenien tuhansien ihmisten joukko työttöminä. Työttömien joukossa on huonosti työllistyviä, pitkäaikaistyöttömiä, joiden työllistyminen on vaikeaa. Onko selvitetty miksi?
2. TE-toimistot, jotka tekevät paljon työllistämisen näkökulmasta tarvitsevat lisää tietoa. Henkilöiden vahvuudet tulisi ottaa työllistymisen tueksi. Nykyään saattaa olla korkeasti koulutettuja täysin eri töissä kuin mihin he ovat kouluttautuneet. Tai heitä ”pakko työllistetään” sopimattomaan työpaikkaan, joissa esimerkiksi sosiaalisuus saattaa olla liian raskasta.
3. Alan isompien kattojärjestöjen toimintaan tarvitaan todellista vaikuttavuutta. Tutkimukseni teon aikaan ei ollut käynnissä työllistymiseen tähtäävää hanketta. Olemassa olevien ja menneiden hankkeiden vaikuttavuus jäi epäselväksi kotisivujen perusteella. Toisesta kattosäätiöstä eräs henkilö kritisoi, että miksi edes tutkin tällaista, kun Asperger-diagnoosi on jäämässä pois. Diagnoosi nimenä on jäämässä pois, mutta muuttaako se työllistymisen ongelmaa mitenkään? TE-toimiston kuntoutusneuvoja sanoi, että esimerkiksi näkövammaisilla on oma työasiamies, joka ajaa heidän etujaan ja tuo aiheita tunnetuksi. AS-henkilöiltä puuttuu vastaava työasiahenkilö tai etujen ajaja.

4. Tietoa tarvitaan lisää myös muualle yhteiskunnassa. Tietoisuutta tarvitaan esimerkiksi kouluissa, jotta AS-henkilöä osataan tukea oikealla tavalla hänen vahvuutensa huomioon ottaen. Tietoa tarvitaan rekrytoijille ja henkilöstöpäälliköille, jotka palkkaavat ihmisiä töihin. Usein työpaikkailmoitukset ovat syrjiviä, ja lähes jokainen työpaikkailmoitus hakee sosiaalista tiimipelaajaa, vaikka työ ei välttämättä sitä vaatisi.
5. Tanskalainen Specialisterne-säätiö pitäisi saada Suomeen kertomaan isolle yleisölle toiminnastaan ja mahdollisuuksistaan, esimerkiksi Slush-tapahtumaan. Näen tutkimukseni valossa, että Suomenkin suureen koodaajapulaan voisi löytyä ratkaisu Tanskan mallista
6. Suomen päättäjien soisi käyvän Tanskassa tutustumismatkalla ja hakevan hyviä työllistymisen malleja esimerkiksi flex-job-mallista.
7. Monimuotoisuutta ja avarakatseisuutta tarvitaan jokaiselle. Kukaan meistä ei ole samanlainen kuin toinen, jokaisella on heikkouksia ja vahvuuksia. Toiset meistä pääsevät näyttämään niitä paremmin kuin toiset.

7.3 Ehdotuksia tulevaisuuden jatkotutkimukselle

AS-henkilöiden työllistymisen tutkiminen on tällä hetkellä ajankohtaista. Yhä useampi yritys ympäri maailman on löytänyt heidän vahvuutensa IT-alalle. Monimuotoisuus, kompetenssit ja talentit ovat myös tulevaisuuden työnteon trendejä. Keskeisten havaintojen ja tutkimuskirjallisuuden pohjalta esitän tässä tutkimusehdotuksia AS-henkilöiden työllistymisen parantamiseksi.

1. AS-henkilöiden omat kokemukset ja tarinat työelämästä ja esimiesten kokemukset onnistumisista, ja työn tai työtehtävien muokkauksesta voisivat antaa paljon mielenkiintoista tutkimustietoa.

2. AS-henkilöt saattavat kuormittaa muita henkilöitä herkemmin työpaikalla esimerkiksi hälystä, valosta, hajuista ja sosiaalisista tilanteista. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten erilaisilla HR-keinoilla voitaisiin helpottaa työskentelyä. Löytyykö jo hyviä käytäntöjä jostain työpaikoilta ja mitä ne ovat?
3. Specilisterne-säätiön käyttämät Lego-tehtävät rekrytoinnin apuna ja niiden kautta tehtävä analysointi ja valinta prosessi.
4. Määrällinen tutkimus aihealueestani tai vaikkapa vain osasta sitä, mutta isompi vastaajajoukko.

7.4 Lopuksi

Lähtiessäni keväällä 2017 selvittämään mahdollisuutta tutkia tätä aihetta, oli mieleni surullisempi ja toivottomampi, kuin nyt lähes vuosi sen jälkeen. Vuoteen mahtuu paljon. Paljon uutta tietoa, mahtavia kohtaamisia ja ihania uusia ihmisiä. Tutkimukseni on antanut hyvän syyn koputella eri oville tittleitä tuijottelematta. Matka on myös ollut raskas. Olisin halunnut tutkia perinpohjaisesti ja pelastaa, jos ei koko maailman, niin ainakin Suomen AS-henkilöiden työllisyyden. Kuitenkaan yhden tutkijan resurssit eivät ole loputtomat. Joitain henkilöitä vuoden varrelta mainitakseni, kiitos ASY ry:n sihteeri Heta Pukki. Sinulta sain ensimmäisenä kiinnostuneen vastaanoton tutkimukselleni ja paljon lisää tietoa. Kiitos ASY ry:n hallitus ja jäsenkartoitukseen vastanneet tärkeistä vastauksistanne. Kiitos Henrik ja Nadia Thomsen, Specialisterne, Tanska. En unohda koskaan vierailua säätiöllänne, se jätti jäljen sydämeen. Ministeri Paula Risikko, kiitos, kiireisestä aikataulusta löytyi hetki tutkimukselleni ja hyvälle juttutuokiolle. Kiitos Tuula mukavasta haastattelusta ja tiedoista kuntoutusneuvojan näkökulmasta. Kiitos tutkimukseeni osallistuneet yrityksiä haastateltavat, juuri teidän ansiostanne mieleni on positiivisempi ja toivorikkaampi. Haluan uskoa monimuotoiseen, suvaitsevaan, mahdollistavaan tulevaisuuteen, jossa jokaisella olisi mahdollisuus päästä käyttämään omia vahvuuksiaan työelämässä omien voimavarojensa rajoissa. Jokainen on tärkeä.

Kiitos ihana, kannustava ohjaajani Professori Riitta Viitala. Kannustuksellasi ja sanoillasi oli suurempi merkitys kuin arvaatkaan.

Kiitos yksi ja ainoa tutkimukseni esilukija, Kati. Kiitos kannustavasta palautteesta ja rakentavista korjausehdotuksista.

Kiitos perhe, jaksamisesta loputtoman pitkältä tuntuvan tutkimuksen parissa.

Severi, tämä tutkimus on Sinulle, jotta matkasi voisi olla helpompi kuin niiden, jotka tänään sitä tekevät.

Matka on vasta alussa.

Laihiolla pakkasyönä 16.2.2018

LÄHDELUETTELO

Alahuhta Matti (2015) *Johtajuus: kirkas suunta ja ihmisten voima*

Docendo, INNOverkko Oy, 206s ISBN 978-952-291-202-2

Ammatillisen opettajan käsikirja (2009) [online]. Saatavana World Wide Webistä:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/40325/HAMK_AmmatillisenOpettajanKasikirja.pdf?sequence=1

Autismi- ja Aspergerliitto ry (2006) *Toimintarajoite – Miten se vaikuttaa elämääsi?*

Autismi- ja Aspergerliitto ry, Keili Oy 123s, ISBN 952-99283-4-3

Autismi- ja Aspergerliitto ry (2017) *Aspergerin oireyhtymä 84.5* [online]. Saatavana

World Wide Webistä https://www.autismiliitto.fi/autismikirjo/aspergerin_oireyhtyma

Borensztejn Herve´ (2010) *Growing talent*

TJ International Limited, 395s, ISBN 978-0-462-09988-0

Colliander Annaliisa, Ruoppila Isto & Härkönen Leena Kaisa (2009) *Yksilöllisyys-sallittu moninaisuus voimaksi työpaikalla*

PS-kustannus, 377s, ISBN 978-952-451-418-7

Collings, David G. & Kamel Mellahi (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*. Human Resource Management Review 19:4, 304–313

De Kock Carstens (2015) *Diversity management competencies IJHRM* [online].

Saatavana World Wide Webistä:

https://www.researchgate.net/publication/285581822_Carstens_De_Kock_Diversity_Management_Competencies_IJHRM

Deloitte (2017) *Human Capital Trends 2017* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>

Diversity Inc (2016) *Diversity 101: Definition of Diversity-Management Best Practices* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.diversityinc.com/diversity-management/diversity-management-101/>

FIBS Ry *Monimuotoisuus*

saatavissa 11.9.2017 <http://www.fibsry.fi/fi/yritysvastuu/yritysvastuun-osa-alueet/monimuotoisuudenmaaritelma>

Forbes (2011) *Diversity management is the key to Growth: Make it Authentic* [online]. Saatavana World Wide Webistä <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2011/06/13/diversity-management-is-the-key-to-growth-make-it-authentic/#548c65e166f3>

Garrow Valerie & Hirsh Wendy (2008) *Talent Management: Issues of Focus and Fit* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/009102600803700402>

Gallardo-Gallardo Eva & Thunnissen Marian (2016) *Standing on the shoulders ofgiants? A critical review of empirical talent management research* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/ER10-2015-0194>

Hanhinen Taina (2010) *Työelämäosaaminen: kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi*

[online]. Saatavana World Wide Webistä <http://tampub.uta.fi/handle/10024/66674>

Haygroup (2014) *About the megatrends* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.haygroup.com/leadership2030/about-the-megatrends.aspx>

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. 464 s. ISBN 978-951-31-4836-2.

Johnson Tiffany D & Joshi Aparna (2014) *Disclosure on the Spectrum: Understanding Disclosure Among Employees on the Autism Spectrum* View issue TOC Volume 7 2014, 278-281

Kajjala Markku (2016) *Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön?*

Alma Talent E-kirja , 255s, ISBN 978-952-14-2904-0

Kerätär Raija (2016) *Kun katsoo kauempaa, näkee enemmän - monialainen työkyvyn ja kuntoutustarpeen arviointi pitkäaikaistyöttömillä* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526210865.pdf>

Koskinen, Ilpo, Pertti Alasuutari & Tuomo Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 350 s. ISBN 951- 768-175-5.

Kytöharju Jyri (2017) *Turvallisuusalan ammattilaisen osaaminen ja kehittyminen*. Vaasan Yliopisto Pro gradu tutkielma.

Lewis, Robert E. & Robert J. Heckman (2006). *Talent management: A critical review*. Human Resource Management Review 16:2, 139–154.

Lumme-Tuomola Riitta (2017) *Talent Managent in the Humanitarian Aid Context* [online]. Saatavana World Wide Webistä <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/27887>

Markel Karen S. & Elia Brittany (2016) *How Human Resource Management Can Best Support Employees with Autism: Future Directions for Research and Practice* Journal of Business and Management [online]. Saatavana World Wide Webistä: https://www.chapman.edu/business/_files/journals-and-essays/jbm-editions/JBM-vol-22-no-1-Autism-in-the-Workplace.pdf

Mensah James Kwame & Bawole Justice Nyigmah (2017) *Person–job fit matters in parastatal institutions: Testing the mediating effect of person–job fit in the relationship between talent management and employee outcomes* [online]. Saatavana World Wide Webistä <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0020852317704501>

Moisalo Veli-pekka (2011) *Uusi HR- arjen henkilöstöjohtamista*
Infor. Suomen Graafiset palvelut Oy, 478s. ISBN 978-952-5928-16-7

Mononen Jukka (2018) *Korkeasti koulutettujen vammaisten integroituminen ICT-alalle heidän itsensä kokemana –“Älä anna muille etumatkaa!”*. [online]. Saatavana World Wide Webistä: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526217635.pdf>

Pohjalainen (2017) *Google: koneista huolimatta työpaikkoja tulee lisää*. 28.10.2017

Richards James (2012) *Examining the exclusion of employees with Asperger syndrome from the workplace* Emerald insight

Ruohotie Pekka (2003) *Työelämän osaamistarpeet* [online]. Saatavana World Wide Webistä:
http://www5.hamk.fi/arkisto/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Tutkimus_ja_kehitys/Tupa1/Pekka_Ruohotie.pdf

Sekiguchi Tomoki & Huber Vandra L (2011) *The use of person–organization fit and Webistä person–job fit information in making selection decisions* [online]. Saatavana World Wide Webistä
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597811000501>

Shattuck Paul T., Narendorf Sarah Carter, Cooper Benjamin, Sterzing Paul R., Wagner Mary & Taylor Julie Lounds (2012) *Postsecondary Education and Employment*

Among Youth With an Autism Spectrum Disorder [online]. Saatavana World Wide Webistä <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3362908/>

Sippola, Aulikki (2007). *Essays on Human Resource Management Perspective on Diversity Management*. Vaasa: University of Vaasa.

Sistonen Samuli (2008) *Paranna tuloksia ja palkitse* Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy, 240s, ISBN 978-952-14-1357-5

Talouselämä (2017) *Koodaripula iski Suomeen – palkat jopa 15 000 euroa kuussa* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <https://www.talouselama.fi/uutiset/koodaripula-iski-suomeen-palkat-jopa-15-000-euroa-kuussa/013efa5f-f25b-37c8-bed8-04054362a5f6>

Tani Pekka, Nieminen-von Wendt Taina, Lindberg Nina & von Wendt Lennart (2005) *Aspergeri oireyhtymä aikuisiässä*. [online]. Saatavana World Wide Webistä: <http://docplayer.fi/4371271-Aspergerin-oireyhtyma-aikuisiassa-pekka-tani-taina-nieminen-von-wendt-nina-lindberg-ja-lennart-von-wendt.html>

Toivonen Riitta (2010) *Tiede-lehti: Asperger ihmisten vahvuudet käyttöön* [online]. Saatavana World Wide Webistä http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/asperger_ihmisten_vahvuudet_kayttoon

Trost Armin (2014) *Talent Relationship Management Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage* Springer Heidelberg, 155s, ISBN 978-3-642-545556-6

Tuomi, Jouni ja Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 175 s. ISBN 978-951-31-4865-2.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2011). *Menestystä monimuotoisuudesta- elinvoimaa erilaisuudesta.* [online]. Saatavana World Wide Webistä: http://www.tem.fi/files/28376/TEM_sa-ha_lr.pdf.

Helsingin Sanomat 21.8.2015 *Autisteja palkataan maailmalla tarkkuutta vaativiin tehtäviin – Suomessa vaatimus sosiaalisuudesta haittaa työllistymistä.*

[online]. Saatavana World Wide Webistä
<http://www.hs.fi/ura/art-2000002846332.html>

Ulrich Dave & Smallwood Norm (2012) *What it talent?* [online]. Saatavana World Wide Webistä
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ltl.20011/full>

Viitala Riitta (2006) *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.* Otavan kirjapaino, 396s, ISBN 952-5123-62-6

Yhdenvertaisuus (2017) *Mitä yhdenvertaisuudella tarkoitetaan* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <http://yhdenvertaisuus.fi/mita-on-yhdenvertaisuus>

Vincit (2017) *Software development 450 words per minute* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <https://www.vincit.fi/blog/software-development-450-words-per-minute/>

World economy forum – The future of works (2016) [online]. Saatavana World Wide Webistä: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

Liite 1. Haastattelukysymykset Specialisterne

Questions for Specialisterne

Corporate Social Responsibility:

1. What is the function concept / way of action / model of the Specialisterne?
2. Are the partners / customers easy to access? It is generally believed that social CSR is also beneficial for the company's financial success, is there any evidence of this?
3. How does the Danish state support the Foundation / Employees? (I understand that there is a difference compared to Finland)
4. What does the future look like? Could Specialisterne be in Finland?

The company's HR functions

1. What kinds of HR functions are there in the Specialisterne?
2. You offer, for example, Different HR courses ("jobsamtalen", presentation technology etc), would you tell me more about courses? How long do the courses last? Who can get them? Who / What kind of training do trainers have? What is the impact on the courses?

You also have career counseling, Talent Management, how is career advancement successful? (Please give examples

Recruitment:

1. How does the recruitment process work? How has the special features of recruitment been taken into account? How does it differ from the so-called. "Traditional" job interviews?
2. Where do employees come from / recruited (most of the workers with autism diagnosis ?, do they cooperate with associations, with schools?
3. How often are new employees hired for example in Copenhagen?

Employee:

1. What kind of employment relationship does the employee have with Specialisterne? for example, working time, pay?
2. How are the special features of the workplace taken into consideration? exampöeLight, noise, workstation?
3. How does familiarization or guidance for job assignment works?

Liite 2. Haastattelulomake HR-haastattelut

Haastattelu it-alan Hr-asioista vastaaville

Olen Minna Niemi ja teen henkilöstöjohtamisen Pro gradua Vaasan yliopistolla. Haastatteluni sisältää kysymyksiä monimuotoisuuden ja osaamisen (talent-managementin) johtamisen alueelta. Kaikki vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti ja saaduista tuloksista ei missään vaiheessa tule yrityksenne nimi esille.

1. Miten huomioitte monimuotoisuuden henkilöstöjohtamisessa yrityksessänne?
2. Onko teillä kirjattu yhteiskuntavastuulinjausta monimuotoisuudesta? Jos sellainen on, voisiko sen saada?
3. Otatteko monimuotoisuuden huomioon rekrytointi-tilanteessa, perehdytyksessä ja työolosuhteissa?
 - a) Jos otatte huomioon, niin millä tavoin? Voitteko antaa esimerkkejä?
4. Maailmalla isot IT-talot mm. Microsoft, SAP palkkaa autisteja mm. aspergereita tarkkuutta vaativiin tehtäviin ja heistä puhutaankin tietyn alan talentteina? Oletko kuullut tällaisesta
5. Onko teillä kokemusta tai onko yrityksessä palkattuna autisteja tai aspergereita? Miten se on sujunut?
6. Jos ei, niin miksi ei? Tiedätkö, onko heitä pyrkinyt teille töihin ja miten on käynyt?
7. Voisitteko harkita palkkaavanne?
 - a. mitä uskoisit siitä seuraavan? Jos sitä joku teillä vastustaisi tai epäilisi, niin mihin epäilyt kohdistuisivat?
 - b. Mitä se edellyttäisi?

