

Suvi Pikkusaari

# Työ(hön)valmennus on taitolaji



Suvi Pikkusaari

# Työ(hön)valmennus on taitolaji

Julkaisija:  
Kiipulasäätiö  
KoutsiiHäme-projekti  
Kiipulantie 507  
14200 Turenki  
puh. (03) 685 21

[www.kiipula.fi](http://www.kiipula.fi)

ISBN 978-952-5788-02-0 (nid.)

ISBN 978-952-5788-03-7 (pdf.)

Ulkoasu ja taitto: Jirka Messman  
Kannen kuva: Lehtikuva/Philippe Lopez, 2011

Hämeenlinnan Offset-Kolmio Paino Oy, Hämeenlinna 2012

## Sisältö

Esipuhe. . . . .	5
Kirjoittajalta . . . . .	7
Johdanto . . . . .	9
I TYÖHÖNVALMENNUKSEN TAUSTAA JA VALMENTAMISEN NYKYTILAA . . . . .	12
1 Työhönvalmennuksen ja työhönvalmentajien ajankohtaisuus . . . . .	13
2 Työhönvalmentajat Suomessa ja julkaisun aineistossa . . . . .	15
II TOIMINTA TYÖHÖNVALMENNUKSESSA JA VALMENTAJIEN TYÖ . . . . .	24
3 Työhönvalmennuksen keskeiset arvot, asenteet ja toiminnan periaatteet . . . . .	25
3.1 Ratkaisukeskeisyys toimintaperiaatteena . . . . .	31
3.2 Työhönvalmennuksen ideaali - yksilöllinen ja riittävä tuki valmennuksessa . . . . .	39
4 Valmennusorientaatioita työhönvalmennuksessa ja asiakasyhteistyö erilaisissa valmennuspalveluissa . . . . .	42
4.1 Valmennuskeskeinen työhönvalmennus . . . . .	43
4.2 Työllistymiskeskeinen työhönvalmennus . . . . .	47
4.3 Työllistymisen tukeminen KoutsiHäme-projektissa . . . . .	52
4.4 Arvioiva työhönvalmennus . . . . .	64
4.5 Työkyvyn tukeminen työhönvalmentajan tehtävänä . . . . .	67
III TYÖHÖNVALMENNUKSEN ARVO JA VALMENTAJIEN OSAAMINEN . . . . .	71
5 Työhönvalmentajien lisäarvo ja palveluhyöty valmennuksessa. . . . .	72
5.1 Työhönvalmennuksen laatu ja tuloksellisuus . . . . .	72
5.2 Palveluhyöty . . . . .	79
5.3 Toimivat ja tulokselliset käytännöt työhönvalmennuksessa . . . . .	82
5.4 Arvoa tuottava työhönvalmentaja. . . . .	87
6 Työhönvalmennus työnkuvana ja valmentajien toimintana . . . . .	89
6.1 Työhönvalmentajan asiakkaat ja osaaminen asiakkuuksissa. . . . .	89
6.2 Päämäärän tavoittelu ja asiakkaiden tukeminen palvelussa . . . . .	92
6.3 Työhönvalmennus työnä. . . . .	100
7 Ennakkoluuloja, erillisyyden ylläpitäjiä ja mielipiteitä työhönvalmennuksesta .	103
7.1 Juuret ja jäänteet. . . . .	103
7.2 Kohti yhdenmukaista työhönvalmennustaitoa. . . . .	106
Lähteet . . . . .	109

## Esipuhe

Yleensä ei voida osoittaa yksittäistä syytä siihen, miksi ihminen ei löydä kykyjään vastaavaa työtä tai miksi hän ei pysy työelämässä. Yleensä ei löydy myöskään yksittäistä keinoa, jolla nämä ongelmat voitaisiin ratkaista. Työllistyminen on aina yksilöllinen ja haastava prosessi, jossa ihmisen koko elämäntilanne on läsnä ja kaikki valinnat vaikuttavat oman tulevaisuuden rakentumiseen. Pitkäaikaistyöttömille prosessi on erityisen haastava. Niinpä työllistyminenäkään ei voi tapahtua massatoimenpiteillä, vaan tarvitaan yksilöllisesti tuettuja työllistymispolkuja. Tämä johtuu siitä, että vaikeasti työllistyvät ihmiset eivät ole mikään yhtenäinen ryhmä, vaan joukko hyvin erilaisissa elämäntilanteissa olevia ihmisiä, joiden työttömyyteen vaikuttavat syyt vaihtelevat.

Nykyinen sirpaleinen palvelujärjestelmä ja nopeasti muuttuva työelämä ovat luoneet tarpeen uudelle ammattiryhmälle: työhönvalmentajille. Työn saaminen ja työelämässä pysymisen mahdollistaminen ovat tulleet työn kohteeksi, sillä on huomattu, että myös osatyökykyisten tukeminen työmarkkinoilla on monella tavoin kannattavaa. On parempi tehdä työtä vähän kuin ei ollenkaan. On luovuttava ajatuksesta, että ihminen on joko töissä tai ilman työtä. Sen sijaan on keskityttävä henkilön työkykyyn. Työhönvalmentajien tehtävänä on yksilöiden tukemisen lisäksi tukea työyhteisöä huomaamaan erilaisuus ja miettimään työtehtävien jakamista sopiviin kokonaisuuksiin niin, että työssä menestyminen on mahdollista.

Tämä julkaisu, Työ(hön)valmennus on taitolaji, sisältö muodostuu suureksi osaksi KoutsiHäme-projektissa (ESR, Hämeen Ely-keskus) vuosina 2009-2012 toteutetun työhönvalmentajien oman työn kehittämisprosessin aineistosta sekä projektityön aikana esiin nousseista kokemuksista työhönvalmennuksesta ja työhönvalmentajien osamisesta. Kiipulasäätiön, Hyria koulutus Oy:n, Faktia Koulutus Oy:n ja VATES-säätiön kumppanuusprojektissa kehitettiin työhönvalmennusta monilla eri tavoilla sekä käytännössä että käytännön tekemistä teoretisoimalla. Kolmen koulutusorganisaation työhönvalmentajat tekivät uutta työnkuvaa tunnetuksi omalla periksiantamattomalla toiminnallaan pitkäaikaistyöttömien, työnantajien ja työvoimahallinnon parissa ja kykenivät tukemaan yksittäisiä ihmisiä heidän arjessaan ja paluussaan työelämään. Työhönvalmennuksen avulla saatiin vaikuttavuutta työvoimapolitiittisiin koulutuksiin ja edistettiin näkyvällä tavalla työelämäyhteistyötä. Projektin kokemusten perusteella uskallan sanoa, että henkilökohtainen, läheltä tukeminen on kustannustehokkain tapa saada osatyökykyisiä ihmisiä työllistymään. Työhönvalmennuksen etuna muihin tukipalveluihin verrattuna on juuri sen asiakaslähtöisyys, henkilökohtaisuus ja oikea-aikaisuus. Tavoitteena on löytää tekijälle työ ja työlle tekijä.

Haluan kiittää projektissa työskennelleitä työhönvalmentajia Marjo Siekkistä, Heidi Valtasarta, Anneli Karhusta, Jonna Halmesmäkeä, Heli Hajdaa, Sanna Noukoa ja Helena

Kuusniemeä heidän erittäin merkityksellisestä työstään ihmisten työllistymisen tukemisessa ja työhönvalmennuksen työnkuvan kehittämässä. Suuret kiitokset VATES-säätiölle ja Suvi Pikkusaarelle, jonka työn tuloksena tämä julkaisu syntyi. Kiitokset myös Hämeen TE-toimistoille ja alueen lukemattomille työnantajille kiinteästä ja vastavuoroisesta yhteistyöstä. Kirjan aihe on erittäin ajankohtainen, ja kirja avaa uusia näköaloja siihen, miksi työhönvalmentajia ylipäätään tarvitaan. Tulevaisuuden menestyviä työnantajia ovat ne, jotka osaavat nyt tukea työhön palaavia ihmisiä.

Jukka Kemppi, projektipäällikkö  
Kiipulasäätiö  
KoutsiHäme-projekti

## Kirjoittajalta

Tämä julkaisu on jatkoa ”Työ(hön)valmennus pintaa syvemmältä” -kirjalle, jossa esiteltiin työhönvalmennusta palvelujärjestelmässä ja palveluna. Nyt käsillä olevan kirjoituksen keskiössä on työhönvalmennus käytännön työnä ja työnkuvana. Julkaisussa tarkastellaan työhönvalmentajan työn keskeisiä elementtejä ja toiminnan ominaispiirteitä. Edellisessä julkaisussa todettiin, että työhönvalmennus ei ole yksi ja yhtenäinen palvelu. Tämä antaa viitteitä siitä, että myös käytännön työ ja toiminta palvelun kuluessa vaihtelevat toimijoista ja tilannekohtaisista tekijöistä toiseen. Vaihtelevuus ja muuttuvuus voivat tehdä työhönvalmennuksesta paitsi joustavan ja ainutkertaisen myös vaikeaselkoisen ja epämääräisen. Julkaisun tehtävänä on koostaa työhönvalmennuksena toteutetun toiminnan yhteistä linjaa ja sisäisiä suuntaviivoja monimuotoisuuden kirjon keskeltä. Ajatus on, että yksilöllinenkin palvelu voi tukeutua yhteiseen toiminnan taustarakenteeseen ja työhönvalmennustaitoon.

Julkaisussa työhönvalmennusta mallinnetaan työnä ja arvioidaan toimintana nykyisen tiedon ja kokemuspohjaisen käytännön pohjalta. Teksti koostaa ja kytkee yhteen moninaista tietoa valmennustyön nykytilasta ja työhönvalmentajien työn kehittämisestä. Tavoitteena on tehdä tunnetuksi sitä työtä, jota valmentajat useilla eri työnimikkeillä tekevät työelämään ohjaamisen ja työssä pysymisen tukitoimissa sekä työhön kuntoutumista ja työllistymistä edistävissä palvelutehtävissä. Julkaisun pääviesti on, että työhönvalmennus ei ole vain palvelunimike tai palvelujärjestelmän tuote. Se on mitä suurimmassa määrin ajattelutapa työssä ja työote toiminnassa. Työhönvalmennus on tavoitteellista tekemistä ja yhdessä samaan suuntaan toimimista kestävän työllistymisen onnistumiseksi.

Julkaisu tuo esille, että työhönvalmentajan työ on taitolaji, joka vaatii tekijältään moninaista ja monialaista osaamista. Työhönvalmentajien työltä odotetaan tiettyä laatua, vaikuttavuutta ja tuloksia riippumatta siitä, kuka palvelussa valmentajana toimii. Työ haastaa ja vaatii tekijältään paljon, mutta parhaimmillaan myös palkitsee, on merkityksellistä ja tuottaa lisäarvoa monelle työhönvalmentajan toimintaverkostoon liittyvälle. Työ on yhteiskunnallisesti tärkeää ja sosiaalisen vastuun kantamisen näkökulmasta arvokasta.

Julkaisussa kirjoittamistyön tukena ovat keskeisesti toimineet Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiön toiminnanjohtaja Pauliina Lampinen sekä KoutsiHäme-projektin osahankkeiden työhönvalmentajista koostuva työryhmä: Marjo Siekkinen (Kiipulasäätiö), Anneli Karhunen ja Heli Hajda (Hyria koulutus Oy) sekä Sanna Nouko (Faktia koulutus Oy). Tekstiä on kommentoinut myös projektipäällikkö Jukka Kemppe Kiipulasäätiöstä. Julkaisun sisältöä on katselmoinut ja kommentoinut edellä mainittujen lisäksi projektikoordinaattori Mikko Hytönen Opetushallituksesta. VATES-säätiön ”Kyvyt käyttöön”-verkoston työhönvalmentajia ja KoutsiHäme-projektin taustaorganisaatioiden edusta-

ja on osallistunut aineiston tuottamiseen, keskusteluihin ja kirjoittajan ajatusten kirkastamiseen. Myös VATES-säätiön oma henkilöstö on mahdollistanut toimillaan julkaisun kirjoittamisen ja avustanut tekstin muotoilussa. Julkaisun rahoittamisesta on vastannut Euroopan sosiaalirahasto (ESR) ja Raha-automaattiyhdistys (RAY).

Suurkiitokset kaikille yhteistyöhön osallistuneille ja lämmin kiitos avunannosta.

Helsingissä 21.10.2012

Suvi Pikkusaari, YTM, psykoterapeutti  
Työhönvalmennuksen kehittämiskoordinaattori  
VATES-säätiö



## Johdanto

Työ KoutsiHäme-projektissa on mahdollistanut sen, että työhönvalmentajien työtä ja toimintaa on voitu tarkastella käytännössä, ei vain palvelujärjestelmän toteuttamana palvelutuotteena. Projektissa työhönvalmennus on oppilaitoksen opiskelijoille tarkoitettu tukipalvelu. Työhönvalmentajien työpanosta on tarjottu työvoimapolitiittisten koulutusten yhteydessä, jotta opiskelijat voisivat sijoittua työelämään ja pysyä työssä. Valmentajat ovat antaneet yksilöllistä tukea, jolla edistetään opiskelijoiden tutkintotavoitteita, työssäoppimisjaksojen sujuvuutta ja työllistymisen onnistumista. Konkreettisen tuen lisäksi työhönvalmennus on ollut oppilaitoksen strategista toimintaa, jolla on edistetty valmistuvien opiskelijoiden työelämään sijoittumista. Menetelmällisinä ratkaisuinä projektissa on tarjottu opiskelijoille työelämälähtöistä koulutusta<sup>1</sup> sekä työhönvalmentajan tukemaa oppimista koulussa ja työpaikoilla. Työhönvalmennuspalvelun ja työhönvalmentajien työn tavoitteena on työllistymisen tukeminen avoimille työmarkkinoille.

Koulutuksen loppuun suorittamiseksi ja opintojen keskeytysten välttämiseksi KoutsiHäme-projektissa kehitettiin opiskelijaksi ohjautumisen valintamenetelmiä<sup>2</sup>. Myös työvoimapolitiittisen koulutuksen päättymisen jälkeen tarjottiin paikoin lisäpalveluna työelämään sijoittumattomille henkilöille tukea, jotta he pystyisivät työllistymään avoimille työmarkkinoille<sup>3</sup>. Julkaisussa tuodaan esille hankkeesta sellaisia työhönvalmentajien työn käytäntöjä ja työelämään valmentamisen toimintamalleja, jotka edistävät tavoitteen täyttymistä. Julkaisussa esitellään työhönvalmennustoimintaa ja työhönvalmentajien osaamista niin, että myös muualla kuin oppilaitosympäristöissä työskentelevät valmentajat, ohjaajat ja avustajat voisivat löytää omaa työtänsä koskevia ominaispiirteitä.

Tarkastelukohteina työhönvalmennus ja työhönvalmentajien toiminta eivät ole uusia. Työhönvalmennusta ja työvalmentajien tehtäviä on käsitelty kattavasti aiemmin esimerkiksi tuetun työllistymisen työhönvalmennuksen viitekehyksessä (Saloviita, T., Lehtinen, U., Pirttimaa, R., 1997) sekä työpaikkaan sidotummin ammatillisuuden tekijöiden, oppimisen taustatekijöiden ja työpaikalla tapahtuvan johtamisen näkökulmista (Räsänen, J., 1994; 2002). Työhönvalmentajien työskentelyä ja toimintaa palvelussa kuvaa myös Anne-Mari Ollikainen (2007; 2008). Työpaikkaohjaajan koulutussisällöissä on valotettu valmentajan työnkuvaa ja osaamista hänen toimiessaan työpaikoilla.<sup>4</sup> Työhönvalmentajien osaamisen vaatimuksia tuo esille erilaisen oppijan tukemiseen kirjoitettu

1 Työammattikoulutus (Kiipulasäätiö) ja tuettu oppisopimuskoulutus (Hyria koulutus Oy), jotka toteutetaan 80 %:sti työpaikoilla opintojen kokonaiskestosta.

2 Erityisesti Hyria koulutus Oy yhteistyössä paikallisten TE-toimistojen kanssa.

3 Erityisesti Faktia Koulutus Oy:n järjestämä työnhakuklubi, joka on työhönvalmentajan ohjaamaa vertaisryhmätyöskentelyä yhteistyössä paikallisten TE-toimistojen ja alueellisten työnantajien kanssa.

4 [http://www.oph.fi/download/49229\\_tyopaikkaohjaajien\\_koulutusohjelman\\_perusteet.pdf](http://www.oph.fi/download/49229_tyopaikkaohjaajien_koulutusohjelman_perusteet.pdf)

kirja työ- ja yksilövalmennuksen näkökulmasta (Koskinen, K., Hautaluoma, M. (toim.), 2009). Työhönvalmennuksen laatua ja laadukasta työskentelyä palvelussa kuvataan sekä suomalaisissa että eurooppalaisissa tuetun työllistymisen laatustandardeissa ja ohjeissa (mm. Puolanne, M., Sariola, L., 2000; Sariola, L. (toim.), 2005; EUSE 2010). Työhönvalmennuksen tuloksellisuuteen on pureuduttu alan arviointitutkimuksissa ja näyttöön perustuvassa tuetun työllistymisen mallissa (mm. Becker, DR. ym., 2006; Becker, DR. ym., 2008; Bond, G., 2004; Bond, G., ym., 2008; Bond, G. ym., 2009; Harkko, J., 2011; Härkäpää, K., 2005).

Tässä julkaisussa on tarkoitus jäsentää uudella tavalla esitettyä tietoa niin, että se tarjoaisi työhönvalmennuksesta työnä ja toimintana kiinnostuneelle lukijalle perustietoa. Julkaisussa hyödynnetään työhönvalmentajien omia kokemuksia ja näkemyksiä valmennustyöstä. Tekstissä tarkastellaan myös mitä työhönvalmentajat itse työssään painottavat ja kokevat merkitykselliseksi. Työhönvalmennusta käsitellään käytännön tekemisenä, työhönvalmentajien omaa työtään koskevien kuvausten avulla.

Suuren osan julkaisun sisällöstä muodostaa KoutsiHäme-projektissa (2009–2012) toteutetun työhönvalmentajien oman työn kehittämisprosessin aineisto sekä sitä täydentävät projektityön kuluessa esiin nousseet havainnot työhönvalmennuksesta ja työhönvalmentajien osaamisesta. Kirjoittajan omakohtainen kokemus työhönvalmentajana toimimisesta, näkemykset palvelun toteuttamisesta ja ratkaisukeskeisen menetelmän käyttäminen tuetun työllistymisen työhönvalmennuksen viitekehyksessä vaikuttavat osaltaan siihen, miten työhönvalmennusta työnä ja tekemisenä sisältöluvuissa kuvataan ja tulkitaan.

Julkaisun ensimmäisessä luvussa taustoitetaan työhönvalmennusta ajankohtaisena ilmiönä sekä moniselitteisenä ja monia merkityksiä mahdollistavana tukipalveluna. Luvussa tuodaan esille myös työhönvalmentajia ammatillisina toimijoina ja työtään tekevinä ammattilaisina. Tarkastelun kohteena ovat työhönvalmentajat Suomessa ja tämän julkaisun tausta-aineiston tuottajina.

Toisessa luvussa käsitellään työhönvalmennuksen ja työhönvalmentajien arvoja, asenteita ja toimintaperiaatteita. Luku tuo esille, miten arvot, asenteet ja toimintaperiaatteet näkyvät työhönvalmennuksessa ja työhönvalmentajien työn arjessa. Keskeiset sisällöt kuvaavat asiakaslähtöisyyttä, ratkaisukeskeisyyttä ja tuen tarjoamisen periaatteita työhönvalmennuksessa ja asiakasyhteistyössä. Luvussa tarkastellaan myös työhönvalmennusta erilaisten toimintamallien ja valmennusorientaatioiden näkökulmasta. Perehtymisen kohteena ovat arvioiva työhönvalmennus, tuetun työllistymisen työhönvalmennus ja näyttöön perustuva työvalmennus. Erilaisia tapoja toteuttaa työhönvalmennusta tarkastellaan erityisesti sellaisten piirteiden osalta, jotka liittyvät työhönvalmentajan työssä työelämäyhteyden luomiseen ja työllistymisen tukemiseen asiakasyhteistyössä. Luvussa kuvataan ja arvioidaan KoutsiHäme-projektissa toteutettua työhönvalmennusta suhteessa tuetun työllistymisen malliin ja esitetään työhönvalmennuksen kestäväää työllistymistä edistäviä ominaisuuksia.

Kolmannen luvun keskeinen sisältö liittyy työhönvalmennuksen arvoon ja työhönvalmentajien merkitykseen työllistymisen ja työssä pysymisen tukijoina. Sisältöluvussa keskitytään siihen, millaista lisäarvoa työhönvalmentaja tuottaa valmennuksessa asiakkaalleen ja millaista osaamista laadukas, tuloksellinen ja vaikuttava työ edellyttää tekijältään. Luvussa esitetään palvelun arvon muodostumisen yleistä perustaa, työn tukialueita ja sellaisia työhönvalmentajan tehtäviä, jotka liittyvät valmentajan osaamiseen työnantajayhteistyössä ja työpaikalla toimittaessa. Keskeisellä sijalla ovat työhönvalmentajan kaksipuolinen asiakasyhteistyö ja verkostomaisen työskentelyosaamisen kuvaaminen. Lopuksi katselmoidaan työhönvalmennuksen sisäisiä haasteita ja työn kehittämismahdollisuuksia.

Julkaisun voi selata nopeasti läpi lukemalla *kursiivilla* merkityt otteet ja poimia työhönvalmentajien ilmaiset työn keskeiset arvot, toimintaperiaatteet ja käytännöt. Otteet on koottu työhönvalmentajien täyttämistä kyselylomakkeista KoutsiHäme-projektin oman työn kehittämisprosessin<sup>5</sup> alkaessa tammikuussa 2010. Sisältöluvuissa **vihreällä** merkityt kohdat ovat nousseet esiin työhönvalmentajien oman työn kehittämisprosessissa, yhdessä työskentelyn aikana teemoitetuissa lähipäivissä ja niitä valmistelevien välitehtävien myötä.

---

5 Katso työhönvalmentajien oman työn kehittämisprosessi tämän julkaisun sivuilta 14–15.

# I TYÖHÖNVALMENNUKSEN TAUSTAA JA VALMENTAMISEN NYKYTILAA

# 1 Työhönvalmennuksen ja työhönvalmentajien ajankohtaisuus

Työhön kuntouttavaa ja työelämään valmentavaa toimintaa on Suomessa toteutettu eri muodoissa ja useilla nimillä erilaisiin lakeihin liittyen ja monissa palvelujärjestelmän osissa jo useiden vuosikymmenten ajan (ks. esim. Lampinen ja Pikkusaari 2012). Palvelut ovat vuosien kuluessa moninaistuneet, erilaistuneet ja monimuotoistuneet. Niin on käynyt myös työhönvalmennukselle ja eri tavoin nimetyille työhönvalmentajien työlle.

Työhön kuntoutuksen ja työelämään valmentavien tukipalveluiden tarkoituksena on edistää syystä tai toisesta heikossa työmarkkina-asemassa olevien tai sellaisiksi ajateltujen henkilöiden työllistymistä, työelämään sijoittumista ja työelämässä pysymistä. Tavoitetta yritetään saavuttaa tukemalla palvelussa valmentautuvien asiakkaiden työ- ja toimintakykyä, työelämätaitoja, elämänhallintaa ja itseohjautuvuutta. Työhönvalmennuksen erilaisten toteuttamistapojen kuluessa ollaan erilailla yhteydessä ja tekemisissä myös työnantajien ja työpaikkojen kanssa. Työllistymisen ja asiakasyhteistyön näkökulmasta lopputulos voi olla hyvinkin erilainen.

Jos itse palvelu on moninainen, myös sen nimet vaihtelevat. Työhönvalmennuspalvelua sekä työhönvalmentajien työtä tehdään eri organisaatioissa monilla eri palvelu- ja työntekijänimikkeillä. Pyrkimyksiä työhönvalmennuksen, työhönvalmentajan nimikkeen ja työn määrittämiseksi on tehty useiden vuosien ajan, enenevästi 1990-luvun alkupuolelta lähtien. Keskusteluvilkkauteen on vaikuttanut toisaalta tarve ymmärtää palvelujen, toimijoiden ja toiminnan eroja, ja toisaalta nähdä niitä yhtäläisyyksiä, joita erilailla nimettyihin palveluihin liittyy.

Työnimikkeiden häilyvyyden sekä toiminnan ja käsitteiden vakiintumattomuuden taustalla lienee syynä ainakin se, että työhönvalmentajan osaamiseen johtavaa ja kansalliseen tutkintojärjestelmään hyväksytyä koulutusta ei ole ollut. Yhtenäisten nimikkeiden puutteesta huolimatta työ- ja työhönvalmentajien joukosta on arkityön, selvitysten ja asiasta yhä enenevässä määrin käytyjen keskustelujen myötä muodostunut löyhästi yhtenäinen itsensä alan ammattilaisiksi kokevien toimijoiden joukko. Sisäisesti työhönvalmennus ei ole vielä yhtenäinen toimintamuoto. Useat työhön liittyvät käsitykset, toimintatavat ja toteutustyylit näyttävät työhönvalmentajien arjessa.

Vaikka sidos toimijoiden välillä ja vahva yhteinen ammatti-identiteetti on vasta aluillaan, on kuitenkin merkkejä siitä, että aika on otollinen myönteiseen muutokseen. Odotettua yhtenäistymistä on edeltänyt pitkä kehittämistyö, ja keskustelua on käyty tutkijoiden, kehittäjien, palveluntuottajien, viranomaisten ja päättäjien välillä. Työhönvalmentajien osaamisen perustaksi on yritetty saada kansalliseen tutkintojärjestelmään tunnustettua

koulutusohjelmaa useiden vuosien ajan. Erilaisten intressien ja toimijajoukon hajanaisuuden vuoksi päämäärä saavutettiin vasta kuluvan vuoden alusta. Työhön kuntoutuksen ja työelämään valmentamisen tehtävissä toimineiden henkilöiden on vuoden 2012 alusta lähtien ollut mahdollista suorittaa työvalmennuksen erikoisammattitutkinto antamalla näyttö työelämässä hankitusta osaamisesta. Tutkinnon sisältö ja osaamisen perusteet ovat ensimmäinen työhönvalmentajien kokonaistyönkuvaa kokoava esitys, johon jo varsin moni valmennustyötä tekevä voi verrata omaa toimintaansa ja työtään. Työhön kuntoutuksen ja työelämään valmentamisen alalla toimivien valmentajien pohjakoulutusta ei edelleenkään ole ammatillisena koulutuksena tutkintojärjestelmässä, mutta tehtävää hoitaa ansiokkaasti esimerkiksi tuetun työllistymisen asiantuntijakoulutus TRADES-Diploma.

Työhönvalmennuksen yhtenäisyyden perustaa on nostettu esiin myös laadun, tulokellisuuden ja vaikuttavuuden lisäämisen näkökulmasta. VATES-säätiö on korostanut tuetun työllistymisen työhönvalmennuksen menetelmää ja Kuntoutussäätiö täsmentänyt mallia tutkimusnäyttöön perustuvilla valmennuksen komponenteilla. Molemmissa lähestymistavoissa korostetaan sitä, että tärkeää ei ole yksistään tietää, mitä työhönvalmennus työnä tarkoittaa, vaan myös oivaltaa, miten valmennusta tulisi toteuttaa, että se vastaisi palvelutarkoitusta parhaalla mahdollisella tavalla. Yhteiskunnan tiukentuvassa taloudellisessa tilanteessa ja palvelujen kustannussäästöjen tavoittelussa ollaan kiinnostuneita siitä, miten valmennusta voisi tehdä neuvokkaasti niin, että se tuottaisi parempia tuloksia kaikkien palvelun osapuolten kannalta. Näihin tarpeisiin esitetyt toimintamallit vastaavat erinomaisesti, sillä ne huomioivat taloudellisen ajattelutavan lisäksi myös aidot asiakastarpeet.

Työhönvalmennuksen yhtenäisyyden perustan lisäksi myös työhönvalmentajien asema muiden työelämän työntekijöiden joukossa on vahvistunut. Muuttunut työelämä ja työ sekä monimuotoisen työntekijäjoukon pitäminen työelämässä luovat tarpeita löytää tekijöitä, jotka kykenevät koostamaan ja koordinoimaan työllistymisen ja työssä pysymisen tukitoimia. Työhönvalmentajien asemaa yhteiskunnassa vahvistaa ymmärrys, että kaikkien kansalaisten yhdenvertaisten oikeuksien mahdollistaminen tuen avulla on monella tapaa kannattavaa. Vallitseva yhteiskuntavastuupuhe ja sen käytäntöön jalkauttaminen jouduttavat työhönvalmennuksen ja työhönvalmentajien työn tunnettuutta. Tavoitteena on esitetty, että kaikkien kansalaisten toivotaan osallistuvan työelämään mahdollisuuksiensa mukaan<sup>6</sup>. Lisäksi työelämää pyritään kehittämään niin, että se myös aidosti mahdollistaa kaikkien halukkaiden osallistumisen<sup>7</sup>. Työhönvalmentajat osallistuvat työelämään osallistamiseen ja työn kehittämiseen. Yhteisvastuupuheisiin vastaaminen alkaa näkyä myös käytännössä. Esimerkkinä tästä on, että julkaisun kirjoittamisen aikaan lakia työvoima- ja yrityspalveluista muotoillaan siihen suuntaan, että yhä useampi työllistymisratkaisua etsivä työtön työnhakija ja uutena nyt myös työvoimaa tarvitseva yritys saisivat mahdollisuuden työhönvalmentajien osaamisen hyödyntämiseen.

6 Hallitusohjelma 22.6.2011, <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>

7 Työelämän kehittämisstrategia, hyväksytty 19.4.2012, [http://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](http://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf)

Yrityselämän ja yksityisen sektorin kiinnostus ratkaista työurien pidentämisen haasteita ja lisätä hyvinvointia työpaikoilla on luonut kysyntää työhönvalmentajia ja heidän työtään kohtaan. Suuret yritykset tekevät monimuotoisuusstrategioita<sup>8</sup>, ja pienemmätkin työnantajat pyrkivät paremmin kantamaan sosiaalista vastuuta henkilöstön työssä pitämiseksi. Sanoista tekoihin viemiseksi on työhönvalmentajien osaamiselle nyt kysyntää. Työpaikoilla kaivataan tietoa työkyvystä, työn analysoinnista ja työyhteisön kehittämisestä. Työssä pysymisen tukeminen on noussut viime vuosina siinä määrin merkitykselliseksi, että työhönvalmentajien osaamista tarvitaan yhä enemmän avointen työmarkkinoiden työpaikoilla. Työhönvalmentajat täydentävät ja tukevat muiden työelämän toimijoiden työnkuvia, mutta myös vahvistavat omaa työtään ja ammatti-identiteettiään. Työhönvalmentajat ovat muodostamassa uuden merkittävän ammattiryhmän.

## 2 Työhönvalmentajat Suomessa ja julkaisun aineistossa

Suomessa työskentelevien työhönvalmentajien lukumäärää ei tiedetä, sillä samankaltaista työtä tehdään eri nimikkeillä työllistymistä ja työssä pysymistä tukevissa valtiollisissa, kunnallisissa ja yksityisissä organisaatioissa. Työhönvalmentajan työhön rinnasteisia toimia ja nimikkeitä löytyy myös erilaisilla järjestetyistä ja rahoitetuista työhön kuntoutumisen ja työllistymistä edistävässä tukipalveluissa. (Lampinen ja Pikkusaari 2012, 13) Työhönvalmennuksellista työtettä käyttävien henkilöiden tehtävät ja työsuhteet voivat olla määräaikaisia, projektiluonteisia, varsin pysyviä tai jopa vakituisia. Toimijoiden työnkuvat voivat kattaa työtä tavoittelevan henkilön koko työllistymisprosessin alusta loppuun, painottuen joihinkin osiin tai vaiheisiin siinä tai käsittää vain rajatun osan kokonaisuudesta. Työhönvalmentajien työhön kokonaan, osittain, ajoittain tai läheisesti liittyviä toimijoita on kuitenkin useita tuhansia, vaikka työhönvalmentaja- tai työvalmentaja-nimikkeellä toimivia on vain osa heistä.

Työhönvalmentajien määrittelyn ja toimijakunnan määrän arvioiminen on haasteellista työnkuvien ja nimikkeiden erojen vuoksi. Työhönvalmentajia ei ole tunnistettu työntekijöinä niin, että nimike olisi yhdenmukainen ja toiminta olisi muotoutunut samansisältöiseksi. Yhtenäisyyden sijaan toimintaa leimaa kirjavat nimikkeet ja toteutustapojen viidakko. Yhtenäisyyden puute voi johtua paitsi palvelukäytäntöjen vakiintumattomuudesta ja palvelutuotteen erilaisuudesta myös siitä, ettei työtä välttämättä hahmoteta yhdeksi. Jos työtä tavoittelevan henkilön työllistymisen tukiprosessi on siivutettu niin, että jokaista vaihetta hoitaa eri henkilö, prosessin eri vaiheissa työskentelevien henki-

---

8 Diversity Charter -hanke Suomessa, <http://www.fibsry.fi/monimuotoisuusverkosto>.

löiden työnkuvat muodostuvat erilaisiksi. Lopulta kuitenkin kaikki työntekijät edistävät samaa päämäärää.

### **KoutsiiHäme-projekti työhönvalmennuksen ja valmentajien työn tarkastelijana**

Työhönvalmennuksen mallintaminen ja työhönvalmentajien toiminnan kuvaaminen oli KoutsiiHäme-projektissa VATES-säätiön osahankkeen tehtävä. Tarkoituksena oli selvittää, millä tavoin työhönvalmentajat tekevät työtään ja kuvaavat valmennusta työllistymisen tukemisen tapana. Tiedon tuottaminen nähtiin tarpeellisena, koska työhönvalmennuspalvelun tarkastelu palvelujärjestelmän tukitoimena ei riittävästi tuo näkyväksi sitä käytäntöä ja sisältöä, mitä työhönvalmennus ja työhönvalmentajien työ käytännössä tarkoittavat. Tiedonkeruun ja työtä arvioivan keskustelun foorumiksi järjestettiin työhönvalmennustyötä tekeville valmentajille oman työn kehittämisprosessi. Prosessin kesto oli vuosi, ja siihen kuului seitsemän kokoontumiskertaa. Lähipäivät teemoitettiin tuetun työllistymisen valmennusvaiheiden ja työhönvalmentajien keskeisten työn sisältöjen mukaisesti:

#### **TYÖHÖNVALMENNUS TYÖNÄ JA PROSESSINA (1/7)**

Etätehtävänä: tavoiteltava tulos kehittämisprosessista, onnistumisen mahdollistajat ja onnistumisen todennäköisyys. Taustatietolomakkeen täyttäminen: työhönvalmennus työnä, minä työhönvalmentajana ja tuloksellinen työhönvalmennuspalvelu

Aika: to 21.1.2010, klo 8.30–15.00

#### **ASIAKASLÄHTÖISYYS VALMENNUSTYÖN PROSESSISSA (2/7)**

Etätehtävänä hyvät käytännöt omassa työssäni: kolme käyttämäni työkalua jakoon Työhönvalmennuksen asiakkaan palautelomakkeen suunnittelu ja arviointi Lähipäivässä ratkaisukeskeinen asiakasohjauskonsultaatio työtä tavoittelevan asiakkaan kanssa toteutettuna

Aika: to 4.2.2010, klo 9.00–15.00

#### **YHTEISTOIMINTA JA VERKOSTOYHTEISTYÖ (3/7)**

Etätehtävänä verkoston mallinnus: millaisten verkostojen kanssa teen yhteistyötä? Lähipäivässä työhönvalmennuksen yhteistoiminnan ideaalimalli ja ammatillisen kuntoutuksen vastuunjako palvelujärjestelmässä

Aika: to 6.5.2010, klo 9.00–15.00

#### **PROSESSIN PUOLIVÄLIN PALAUTE JA ARVIINTIPÄIVÄ (4/7)**

Millaista hyötyä työhönvalmentajien oman työn kehittämisprosessista on ollut? Yhteistoiminnallinen arviointi: Mitä vielä pitäisi tapahtua, että prosessista olisi todellista hyötyä sen kaikille osapuolille?

Lähipäivässä mukana työyhteisön jäseniä ja/tai heidän näkemyksiä prosessin hyödyistä ja odotuksista

Aika: to 7.5.2010, klo 9.00–15.00



### **TYÖNETSINTÄ JA TYÖNANTAJAYHTEISTYÖ (5/7)**

Etätehtävänä työnantajayhteistyösuunnitelma:

Miten minä teen työn etsintää ja työnantajayhteistyötä?

Lähipäivässä kokemusten vaihtoa työpaikkojen etsimisestä sekä työllistävän työnantajan tapaaminen

Aika: to 19.8.2010, klo 9.30–15.30

### **OY TYÖHÖNVALMENTAJA AB**

#### **– TYÖHÖNVALMENTAJAN TYÖKALUPAKKI JA OMAN TYÖN TUOTTEISTAMINEN (6/7)**

Etätehtävänä oman työn markkinointi: Mitä työhönvalmennus on palveluna?

Työhönvalmennuksen hyödyt?

Lähipäivässä työhönvalmennuspalvelun tuotteistamista ja simuloituissa työnantajatapaamisissa palvelun myyntiä

Aika: to 18.11.2010, klo 9.30–15.30

### **TYÖHÖNVALMENNUKSEN KEHITTÄMINEN (7/7)**

#### **– MENETELMÄ JA PALVELU, OSAAMINEN JA OSAAJAT**

Etätehtävänä kuluneen kehittämisprosessin anti omaan työhön sekä oman työn kehittämissuunnitelma alkaneelle vuodelle 2011

Lähipäivässä oppimiskokemusten jakamista sekä palautetta omasta toiminnasta ja yhteistyöstä prosessin kuluessa

Aika: to 20.1.2011, klo 9.30–15.00

Prosessin aikana työhönvalmennusta kuvattiin ja työhönvalmentajien työn tekemistä arvioitiin muiden muassa kyselylomakkeilla, välitehtävillä ja oppimistehtävillä. Tavoitteena oli paitsi tuottaa tietoa työhönvalmentajuudesta ja työhönvalmentamisesta myös vahvistaa osallistujien käsityksiä työn tekemisestä ja työhönvalmennuksen toimivista käytännöistä. Tapaamisissa jaettiin vertaiskokemuksia, alakohtaista tietoa ja työn toteuttamisen vinkkejä. Tapaamisissa myös tuuletettiin tunteja, purettiin paineita ja kevennettiin mieltä. Lähipäivät toimivat vertaistukena niille työhönvalmentajille, jotka olivat työyhteisössään ainokaisia, alalla uusia tai joiden vertaisvalmentajien verkosto oli vielä suppea.

Oman työn kehittämisprosessiin kutsuttiin mukaan KoutsiHäme-projektin työhönvalmentajien lisäksi valmentajia erilaisista työhönvalmennusta toteuttavista palveluntuottajaorganisaatioista eri puolilta Suomea.

Kaikkiaan työhönvalmentajia oman työn kehittämisprosessissa työtään jäsentelemässä, kuvaamassa ja yhdessä arvioimassa oli 18 henkilöä. Osallistujista noin puolet osallistui aktiivisesti tapaamisiin (K1-K4 sekä V1-V9). Osallistumisaktiivisuuteen vaikutti suurimmaksi osaksi oma kiinnostus työhönvalmennuksellisen työotteen kehittämiseen, projektitoimijoiden velvoite ja työyhteisön suoma mahdollisuus osallistua kehittämisyhteistyöhön. Kiire työssä ja rajallinen työaika asiakasmäärään nähden oli yksi keskeisimmistä syistä, miksi lähipäiviin ei osallistuttu. Joidenkin kouluttajien vähäi-

nen osallistumisaktiivisuus johtui siitä, että työhönvalmennus työnä tuntui vieraalta eikä työhönvalmennuksellista otetta oman työn osana koettu luontevaksi. Yksittäisten kouluttajien kannanotoissa työhönvalmentajien työtä kuvattiin ”heikkojen hyysäämiseksi” tai vielä vahvemmin sanakääntein. Työhönvalmennus työnä ja toimintana herätti uutena epäilyksiä, vastentahtoisuutta ja jopa vastenmielisyyttä. Motivoitumisen haastetta lisäsi mahdollisesti myös se, että työhönvalmentajien työtä ja työhönvalmentajuutta tarkasteltiin kaikille valmentajille yhteisellä tasolla, ei vain oppilaitoksen toiminnan osana. Lähipäiviin osallistuneiden keskuudessa vuorovaikutus ja keskustelu olivat kuitenkin vilkkaita. Annetun palautteen mukaan käsitellyt asiat ja vertaistuki olivat myös hyödyllisiä.

Ratkaisu kutsua oman työn kehittämisprosessiin mukaan myös muita kuin oppilaitoksissa työskenteleviä työhönvalmentajia oli tietoinen. Arkikokemuksen mukaan työhönvalmennuksella ja työhönvalmentajien toiminnalla on taipumus kaventua ja tulla erityiseksi, kun sitä tarkastellaan yhdessä kontekstissa. Käytännössä kaikille yhteisiä elementtejä työssä ja toiminnassa on mahdollista nähdä siitäkkin huolimatta, että eroja ja erilaisuuksia esiintyy. Oppilaitostoimijoiden rinnalle kutsuttiin sähköpostitse lähetetyllä viestillä työhönvalmentajia VATES-säätiön ylläpitämästä Kyvyt Käyttöön -verkostosta. Näin pyrittiin luomaan yhteistä näkemystä ja tuomaan esiin työhönvalmennuksen eri puolia. Erityisesti verkostosta osallistujiksi toivottiin valmentajia, jotka tekevät tavoitteellisesti avoimille työmarkkinoille suuntaavaa ohjausta. Tällöin erilaisista taustaorganisaatioista mukaan tulevia valmentajia yhdistäisi työn ja toiminnan yhteinen tavoite. Kutsuun vastasi valmentajia, joiden taustayhteisöinä on monipalvelusäätiö, yksityinen työkoti, sosiaalipsykiatrinen säätiö, kuntouttavan työtoiminnan yksikkö ja kaupungin tai kunnan ylläpitämä työkeskus. Toimintakulttuureina näiden vertaisten työyhteisöt tarjoavat palveluja niin sanotuille erityisryhmille, kuten pitkäaikaistyöttömille, kuntouttavan työtoiminnan asiakkaille, mielenterveyskuntoutujille, kehitysvammaisille ja/tai Asbergerin oireyhtymään ja autismikirjioon lukeutuville. Työelämään tukevaa työhönvalmennusta vertaisten taustaorganisaatioissa järjestetään osana kuntouttavaa työtoimintaa, työ- ja päivätoimintaa tai avotyötoimintaa. Osassa yksiköissä toteutetaan valmennusta tuetun työllistymisen työhönvalmennuksen menetelmän mukaisesti.

Muualla kuin oppilaitoksessa toimivat työhönvalmentajat edustavat aineistossa sosiaalisen työllistämisen toimialan niin sanottuja perinteisiä toimintaorganisaatioita. Perinteisillä tarkoitan tässä, että osallistujajoukossa eivät ole edustettuina vakuutus kuntoutuksen ja ammatillisen kuntoutuksen toimijoita, jotka työskentelevät pääasiassa vielä työsuhteessa olevien työhön kuntoutujien ja työelämään palaavien kanssa. Osallistujajoukosta puuttuvat myös ammatillisen kuntoutuksen työkliniikkamuotoista työhönvalmennusta toteuttavat palveluntuottajat. Yksityisistä työhönvalmennuspalvelua tuottavista yrityksistä tai muista sellaisista avointen työmarkkinoiden yrityksistä, joiden palkkalistoilla toimii työhönvalmentajia, ei myöskään ilmoittautunut mukaan osallistujia. VATES-säätiön ylläpitämä Kyvyt Käyttöön -verkosto tavoitti pääsääntöisesti kolmannen sektorin palveluntuottajatahoja.

## Aineiston työhönvalmentajat

KoutsiiHäme-projektissa toimivista oppilaitoksista kaksi on ammatillisia oppilaitoksia ja yksi on erityisammattioppilaitos. Projektin työhönvalmentajista (K1-K4) yksi on työssä erityisammattioppilaitoksessa ja kolme ammatillisessa oppilaitoksessa. Työhönvalmentajista osa tekee työtä projektille osana työvoimapoliittista aikuiskoulutusta ja osittain osana oppilaitoksen omaa ammatillista ja ammattiin valmistavaa opetusta (esim. oppimisvalmentaja-nimikkeellä). Osa työhönvalmentajista on kokoaikaisia projektin työntekijöitä, osa mukana osittaisella työpanoksella. Muualla kuin oppilaitoksessa työskentelevät ovat määräaikaisessa tai vakituksessa työsuhteessa ja tekevät pääsääntöisesti työhönvalmentajan työtä, ohjausta avointen työmarkkinoiden työpaikoille ja valmennusta työssä pysymiseksi.

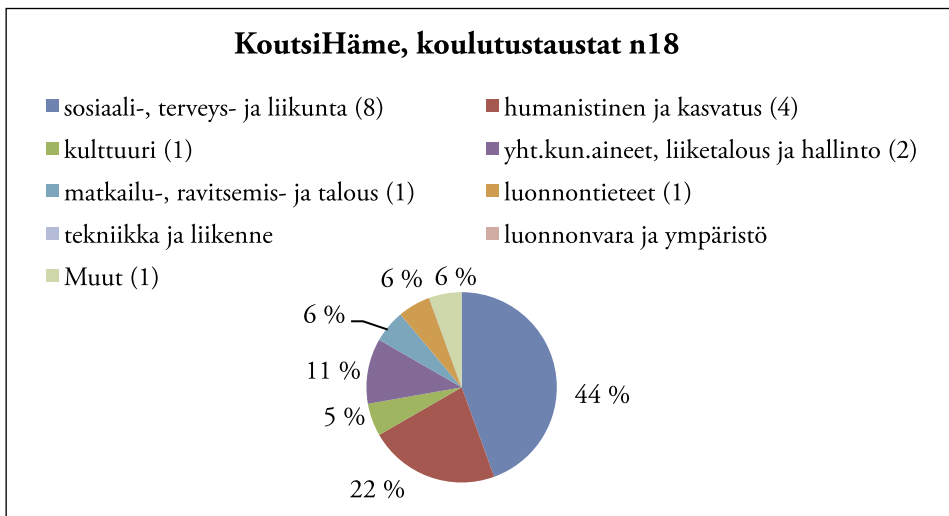
Julkaisussa käytetty aineisto kerättiin kursiiivilla merkittyjen otteiden osalta kyselylomakkeella, jonka vastaajat täyttivät tammikuussa 2010 oman työn kehittämisprosessin alussa. Lomakkeessa käytettiin nimen sijaan vastaajakoodoja. Kursiiivilla merkityissä lainauksissa aineistossa viitataan oppilaitoksissa toimiviin KoutsiiHäme-projektin työhönvalmentajiin silloin, kun tekstin lopussa on koodi K1-K4. Projektin taustaorganisaatioissa (Kiipulasäätiö, Hyria koulutus Oy ja Faktia Koulutus Oy) työskenteleviin kouluttajiin viitataan koodilla K5-K8. Koodi K9 kuuluu yhdessä edellä mainituissa oppilaitoksessa työskentelevälle työhönvalmentajalle, joka ei tee työtä KoutsiiHäme-projektille. Vastauskoodit V1-V8 kuuluvat muussa kuin oppilaitosympäristössä työskenteleville työhönvalmennustyötä tekeville ja erilaisilla nimikkeillä toimiville vertaisille.

Aineistossa vihreällä kirjatut otteet ovat kehittämisprosessin kuluessa välitehtävillä tai oppimistehtävillä saatua materiaalia, joiden yhteydessä käytetään myös anonymiteetin suojaamiseksi samoja vastaajakoodoja. Tunnistettavuuden vähentämiseksi työhönvalmentajien omaa työtä koskevien lausuntojen yhteydessä ei ole kirjattu sellaisia tunnistetietoja kuin ikä, sukupuoli, koulutustausta, taustaorganisaatio tai kokemusvuodet alalta. Tämä siitäkin huolimatta, että lukijalle näistä tiedoista voisi avautua moniulotteisempia näkökulmia annettuihin kannanottoihin.

Pääosa (78 %) oman työn kehittämisprosessiin ja aineiston tuottamiseen osallistujista oli naisia. Ikäjakama aineiston työhönvalmentajakunnassa on painottunut niin, että oppilaitoksessa työskentelevät henkilöt ovat paria poikkeusta lukuun ottamatta yli 40-vuotiaita, ja muussa kuin oppilaitoksessa työskentelevät paria poikkeusta lukuun ottamatta selvästi alle 40-vuotiaita. KoutsiiHäme-projektin oppilaitoksissa työskentelevät työhönvalmentajat ovat vastaushetkellä 33-, 35-, 42- ja 58-vuotiaita. Oppilaitosten osallistujat edustavat Hämeen alueelta Hyvinkään, Riihimäen, Turengin ja Forssan alueita sekä näiden lähiympäristöjä. Muualla kuin oppilaitoksissa toimivien työhönvalmentajien toimipaikkoja ja toiminta-alueita lähiympäristöineen ovat: Oulu (2), Vantaa (1), Helsinki (2), Lahti (1), Forssa (1) ja Porvoo (1).

Kehittämisprosessiin osallistuneiden ja kyselylomakkeen täyttäneiden työhönvalmentajien koulutustaustat liittyvät pääasiassa sosiaali-, terveys- ja opetusalaan. Oppilaitoksessa

ohjaavien valmentajien koulutustausta on yleisemmin akateeminen (maasteritason opinnot) kuin muissa taustayhteisöissä työskentelevien työhönvalmentajien. Muualla kuin oppilaitoksessa toimivat valmentajat ovat tavallisimmin suorittaneet ammattikorkeakoulutasoiset sosionomin opinnot. Aineistossa esiin tulleet datanomi, restonomi, ekonomi ja mainosalan ammattitutkinto ovat työhönvalmentajien koulutustaustoina yksittäisiä. Silloinkin, kun työhönvalmentajan ensisijainen koulutustausta liittyy muuhun kuin sosiaali- ja terveysalaan, on valmentajilla usein myös terveys-, sosiaali- ja/tai opetusalan opintoja suoritettuna. Ihmissuhdetaitoja ja palveluasennetta vaativissa valmentajan tehtävissä sosiaalialan ja ohjaustyön koulutuksesta on apua.



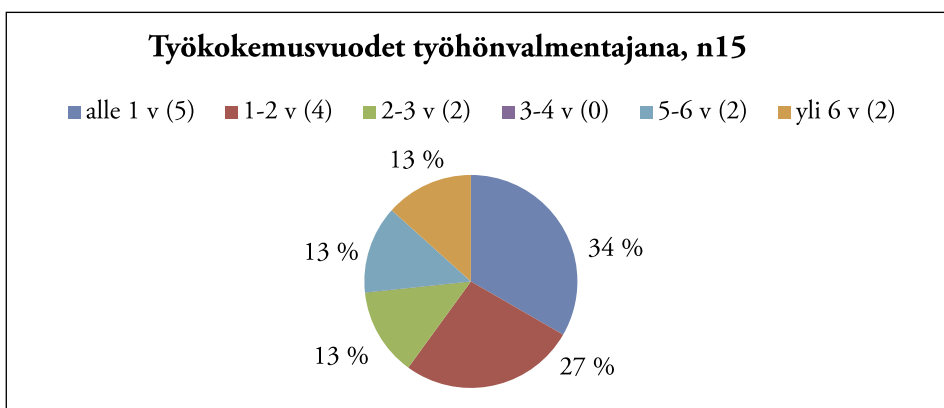
Työhönvalmentajilla on kaupallisen alan koulutusta vähän. Kuitenkin työllistymisen tukemiseen liittyvä työnantajayhteistyö vaatii yrittäjyyden ja liiketoiminnan ymmärtämistä. Liiketaloudellinen ajattelu ja myyntitoiminnan tuntemus luovat yhteistä kieltä ja tuttuutta työnantajayhteistyöhön. Työnantajien arjen hahmottaminen ja käsitys työpaikkojen mahdollisuuksista toimia työllistävinä työnantajina helpottaa yhteistyötä. Työnantajien toimintakulttuurin tuntemus ja liiketoiminnan logiikan hahmottaminen mahdollistavat intressien yhteensovittamisen rekrytointitilanteessa.

Koulutustaustan näkökulmasta työhönvalmentajilla on hyvät edellytykset toimia vuorovaikutuksellisessa asiakasyhteistyössä. Sosiaalialan ja opetusalan koulutus antaa valmiuksia ymmärtää asiakkaiden lähtökohtia ja tuen tarpeita. Työnantajanäkökulman vahvistamiseksi ja työnantajayhteistyön kehittämiseksi myös liiketalouden opintoihin liittyvä koulutus, kuten yrittäjyys, myynti, markkinointi ja tuotteistaminen, tulisi huomioida kuitenkin vahvemmin täydennyskoulutuskohteena työhönvalmennustyötä tekeville. Myynti- ja markkinointitaidoista on hyötyä työllistyjän osaamisen kohdentamisessa työnantajan tarpeisiin.

## Työhönvalmennusosaaminen ja työhönvalmentajien työhistoria

Työkokemus työhönvalmennuksesta ja työhön valmentamisesta työpaikoilla on aineiston valmentajilla varsin nuorta. Kahdella työhönvalmentajalla on pitkä kokemus työhönvalmennuksesta. Muilla valmentajilla työhönvalmennusosaaminen ja valmentajaidentiteetti on hakemassa muotoa. Työhönvalmennusosaamisen yhteydessä kysymys ei ole siitä, etteikö työhönvalmennukseen rinnastettavaa toimintaa olisi tehty aiemmin, vaan siitä, miten työhönvalmennusta työssä toteutetaan kestävän työllistymisen mukaisesti. Työssä tapahtuva muutos liittyy ennen kaikkea toiminnan työelämälähtöisyyden huomioimiseen sekä henkilökohtaisen ja riittävän tuen tarjoamiseen.

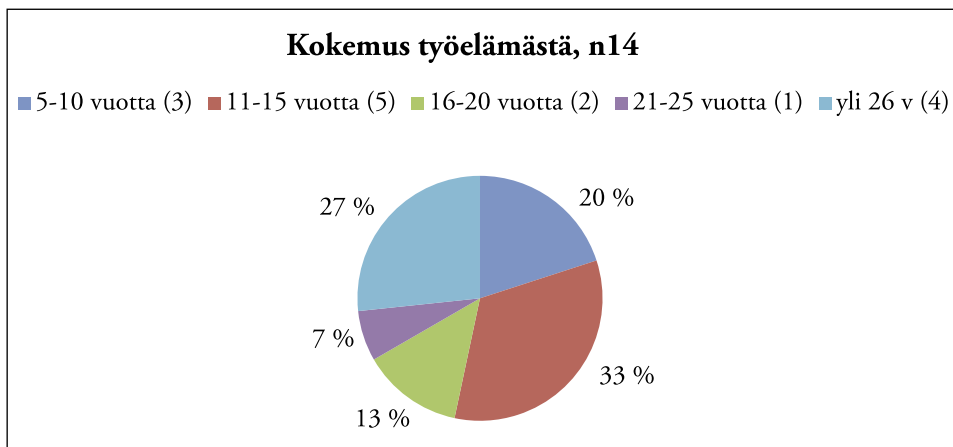
Oppilaitoksessa kauan työskennelleille on tullut työhönvalmennukseen rinnastettavaa osaamista esimerkiksi työvoimapolitiittisten koulutusten toteuttajina ns. ohjaavien koulutusten yhteydessä. Tällöin ohjausosaaminen on ammatillisen suuntautumisen vahvistamiseen ja palveluohjaukseen liittyvää osaamista. Oppilaitoksissa työskentelevillä kouluttajilla on myös läheisesti työhönvalmentajan työhön liittyvää osaamista, jolla voidaan tukea työssäoppimisjaksoille lähteviä opiskelijoita. Oppilaitoksissa ammattiaineiden opettajat ovat olleet vastuussa oman alan oppiaineiden sisällön opettamisesta ja työssäoppimispaikkojen etsimisestä yhdessä opiskelijoiden kanssa. Oppilaitoksissa ohjausta ja tukea ovat antaneet myös ns. oppimisvalmentajat, jotka avustavat tutkinnon suorittamiseen valmistautuvia opiskelijoita ja oppimisen sujuvuutta opintojen aikana. Työllistymisen, ja ennen kaikkea kestävän työllistymisen, onnistumisen todennäköisyyttä on vahvistettu oppilaitoksissa työhönvalmentajien osaamisella, mikä tarkoittaa aktiivista työnantajyhteistyötä työllistävien työpaikkojen kanssa sekä työpaikoilla tapahtuvaa kokonaisvaltaista työllistymisen ohjausta ja tukea. Tässä työssä monet oppilaitososallistujat ovat vielä varsin alussa, vaikka työnantajien kontaktointi ja opiskelijoiden ohjaus työpaikalla olisikin ollut osa työtä. Painopisteen siirtäminen opintojen tukemisesta työllistymisen tukemiseen muuttaa kuitenkin työn tekemisen muotoja ja yhteistyön tapaa.



Valtaosa (3/4) kaikista osallistujista on työskennellyt työhönvalmentajan tehtävissä alle 4 vuotta, ja kolmasosa vastaajista alle vuoden. Monimuotoiseen työnkuvaan asettautu-

minen ja työn syvälinen sisäistäminen on monella osallistujalla vielä käynnissä. Osallistujien lyhyt työkokemus työhönvalmentajan työstä voi olla myös merkki siitä, että tiedontarve, kokemusten vaihto, hyvien käytänteiden oppiminen ja verkostoitumisen tarve on työpolun alussa suurempaa kuin alalla kauemmin toimineilla. Toisaalta, jos henkilöllä on pitkä työkokemus työhönvalmennuksen alalta, hänellä saattaa olla tarvetta uusiutua ja hakea uusia kontakteja. Prosessiin ilmoittautuikin mukaan myös valmentajia, joilla oli pitkä työkokemus ja jotka etsivät uutta kipinää ja nostetta omaan työhön.

Vaikka pääosin aineiston valmentajilla on työhönvalmennustyöstä varsin lyhyt työkokemus, on kaikilla työhönvalmentajilla keskimäärin usean vuoden kokemus työelämästä. Lyhimmilläänkin työelämäkokemusta on karttunut 5 vuotta. Työhönvalmentajan työ on moneen muuhun työhön verrattuna siitä kiitollista, että kaikesta työelämäkokemuksesta ja harrastustoiminnasta on hyötyä, ei yksin valmennustyöstä. Monipuolinen työkokemus ja työelämän laaja-alainen ymmärtäminen auttavat ohjaustyötä.



Työkokemusvuodet ovat eduksi työhönvalmentajan työssä, kun valmennuksen asiakkaita ohjataan työelämässä toimimiseen ja keinoihin työelämässä pysymiseen. Työn sisältöjen hallinnassa ja erilaisten työkuultuurien tunnistamisessa monipuolisesta ja pitkästä työkokemuksesta on etua. Vuosien mittaan syntyy myös kokemusta alueellisista työpaikoista ja ymmärrystä niiden sisäisistä käytännöistä. Työelämäyhteyksien tuttuuden perusteella työhönvalmentajat voivat tunnistaa, mihin työyhteisöön asiakkaat voisivat sopia hyvin ja mihin työpaikkaan asiakkaan tiedot, taidot ja osaaminen eivät välttämättä riitä. Parhaimmillaan tutut työelämäkontaktit johtavat työnantajan ja työllistyvän asiakkaan onnistuneeseen kohtaamiseen ja työsuhteen syntymiseen. Pahimmillaan työhönvalmentajat voivat valikoida työtä tavoittelevien joukosta parhaiten menestyviä tuntemilleen työnantajille. Valikointi valmiisiin työpaikkoihin voi kaventaa työllistyjien omia työtoiveita.

Kyselyaineiston perusteella monipuolista työkokemusta on enemmän muualla kuin oppilaitoksessa työskentelevillä työhönvalmentajilla. Oppilaitoksessa työskentelevien työkokemus on painokkaammin kohdentunut sosiaali-, terveys- ja ohjaustyön aloille. Muualla kuin oppilaitoksessa työhönvalmennustyötä tekeillä valmentajilla kokemusta on karttunut 3–5 ammattialalta, kun taas oppilaitoksessa ohjaavilla työhönvalmentajilla enintään kolmelta alalta sivun 20 luokittelun mukaan tulkittuna. Suurin poikkeama työkokemustaustoissa on, että palvelualojen työkokemus ja kaupanalan osaaminen liittyvät vahvemmin muualla kuin oppilaitoksessa työskentelevien valmentajien työkokemukseen. Vertaiset osallistuvat oppilaitoksissa toimivia kollegojaan aktiivisemmin luottamustoimiin ja erilaisiin harrastusmuotoihin. Sen sijaan lukeminen mainitaan oppilaitoksissa työskentelevien harrastuksena useammin kuin vertaisten vastauksissa. Liikunta harrastuksena on yleistä sekä oppilaitoksissa työskenteleville että vertaisille muissa toimintaympäristöissä. Muita kiinnostuksen kohteita lueteltiin useammin muualla kuin oppilaitoksessa työhönvalmennustyötä tekevien vastauksissa. Mielenkiinnon kohteiksi vertaisten vastauksissa mainittiin matkustus, käsityöt, tanssi, elokuvat, historia, sohvalla makoilu, luonnossa liikkuminen, projektit, lukeminen, valokuvaus, sisustus, filosofinen pohdiskelu, keskustelu, väittely, harrastelijateatteri, ruuanlaitto, leipominen, musiikki, Ranska ja ranskan kieli sekä vaatteet eri vuosikymmeniltä. Oppilaitoksessa työhönvalmentajana toimivat projektin työhönvalmentajat vastasivat mielenkiinnon kohteina olevan perheen, itsensä kehittämisen, oopperan, teatterin ja matkailun. Kouluttajina toimivat oppilaitoksen edustajat eivät maininneet kiinnostuksen kohteita lainkaan.

## II TOIMINTA TYÖHÖNVALMENNUKSESSA JA VALMENTAJIEN TYÖ



### 3 Työhönvalmennuksen keskeiset arvot, asenteet ja toiminnan periaatteet

Työhönvalmentajat tukevat työnteen mahdollisuuksien tasa-arvoa. Tavoitteena on, että myös ne henkilöt, jotka ovat jääneet, jättäytyneet, jätetty tai jäämässä pois avointen työmarkkinoiden ansiotyöstä, saisivat mahdollisuuden henkilökohtaiseen ja riittävään tukeen. Tukea tarjotaan palkkatyöhön pääsemiseksi, toimeentulon tavoittelemiseksi ja elintason vahvistamiseksi. Työhönvalmennuksen ensisijainen päämäärä ei siten ole henkilöiden työelämäosallisuuden lisääminen palveluilla, aktiiviseen kansalaisuuteen osallistaminen työtoiminnassa tai syrjäytymisen ehkäiseminen kuntoutuja-yhteisöissä. Aktiivinen kansalaisuus ja osallisuus yhteiskunnassa voivat olla tärkeitä ja merkityksellisiä tekijöitä niille henkilöille, jotka omasta tahdostaan eivät ole halukkaita palkkatyöhön työllistymään. Kaikkien työtä toivovien henkilöiden työhönvalmennuksen tavoite ja valmennuksen toivottu lopputulos on kuitenkin yksiselitteinen.

*”Työllistyminen on tavoite.” K9*

*”Paras tulos työhönvalmennustyössä on mielestäni se, kun asiakas työllistyy palkkatyösubteeseen, eli työhönvalmennuksen yleinen tavoite täyttyy.” V5*

Työhönvalmennuksessa tavoiteltava päämäärä liittyy kaikille kuuluvan oikeuden toteutumiseen. Lain mukaan jokaisella on oikeus työhön ja ansaitsemiseen riippumatta siitä, miten yhteiskuntajärjestelmä ja sen toimijat määrittelevät työtä tavoittelevia henkilöitä ja heidän asemaansa.

Työhönvalmennus toimintana ei ole hyväntekeväisyyttä huono-osaisille vaan valmennukseen perustuva tukipalvelu jokaisen työikäisen perusoikeuksien täyttymiseksi ansiotyössä. Palkkatyön arvo ja tukipalvelun merkitys ei ole vain yksilön ja tämän mahdollisuuksiin liittyvä, vaan työllistymisellä ja toimivalla valmennuspalvelulla on merkitystä ja arvoa myös yhteiskunnan kannalta.

*”Työllistyminen on usein yksi elämän tärkeimmistä asioista. Työllistyminen vaikuttaa yhteiskunnallisella tasolla (tuottavuus), työnantajatasolla (työvoiman saatavuus) ja kaikkein eniten henkilökohtaisella tasolla (asiakastaso, oman itsensä toteuttaminen ym. työskentelyyn liittyvä etu).” K7*

Arvot ja päämäärä ohjaavat työhönvalmentajien käytännön työn tavoitteita ja toimintaa työhönvalmennuksessa. Yhteistyössä etsitään aktiivisesti ratkaisuja valmentautujan työllistymiseksi. Toiminnassa keskitytään siihen, miten toimimalla, missä tehtävässä työskentelemällä ja millä tavalla työtä tukien henkilöllä olisi mahdollisuus tehdä onnis-

tuvasti työtä. Työllistyminen, tuottava työn tekeminen ja työelämässä kestävästi toimiminen on kaikkien etu.

*”Hyvä tulos työhönvalmennuksesta on/ pysyvä kehittyvä työsubde, joka palvelee sekä työllistyjää että työnantajaa.” V1*

Työhönvalmennuksessa pitkää valmentautumista työhön ja työelämään ei välttämättä tarvita. Keskittymällä keskeisimpiin ja tavoiteltavan työn kannalta olennaisimpiin tekijöihin valmentautuminen voi olla hyvinkin lyhyt ja tuen tarve varsin vähäistä. Etsimällä mahdollisimman nopeasti työtä toivovan henkilön tavoitteisiin sopivia työpaikkoja ja työtehtäviä päästään aidosti tarkastelemaan, mitä tulee oppia, omaksua ja hallita, että työn odotukset voi täyttää. Palkkatyön mahdollistavat työympäristöt tekevät näkyväksi myös sen, mitkä ovat aidot tuen tarpeet työllistyjän tilanteessa ja työllistävässä työyhteisössä. Tavoitellussa työssä riittävä tuki ja tuen mahdollistajat ovat konkreettisesti tarkasteltavissa ja sovittavissa.

Asiakasyhteistyössä on tärkeä huomioida jokaiselle ihmiselle kuuluva päätösvalta omissa asioissaan ja arvostus ihmisenä. Asiakkaiden välille ei myöskään aseteta mieltymysjärjestyksiä. Työtä tehdään tavoitteen saavuttamiseksi jokaisen kohdalla ja ilmenneen tuen tarpeen mukaan. Työjärjestystä ei laadita sen mukaan kenen tavoite arvioidaan helpoimmin saavutettavaksi tai kenen kanssa yhteistyö sujuu mukavasti. Työhönvalmentajien keskeisimpiä toimintaa ohjaavia arvoja valmennustyössä ovat tasa-arvo ja tasapuolisuus:

*”Jokainen asiakas on ansainnut hyvän ja merkittävän elämän.” V8*

*”Kaikki asiakkaat ovat yhtä arvokkaita.” K7*

### **Jaettu asiantuntijuus ja asiakkaan edun mukainen toiminta**

Asiakkaan kanssa työskennellessä tuotetaan mahdollisimman paljon toimintavaihtoehtoja vaihtoehtoja, joista hänellä on mahdollisuus valita tilanteeseensa sopivimmat. Työhönvalmentajan tehtävä on nostaa esiin esimerkiksi työllistymisen mahdollisuuksia, työllistyjän vahvuuksia, palkkatyön etuja, työn tekemisen hyötyjä, kiinnostavia työn näköaloja, työkohtaisia riskejä, alakohtaisia haasteita ja työn tekemiseen liittyviä hidasteita. Päätöstilanteissa ja valinnan paikoissa asiakkaan kuuleminen ja mielipiteiden arvostaminen on tärkeää:

*”Asiakas on oman elämänsä asiantuntija.” V7*

Työhönvalmennus on yhteistyökumppanuutta, joka edellyttää sitoutumista yhteistyöhön ja työhönvalmentajalta asiakkaan edun mukaista toimintaa. Yhteistyö valmennuksessa varaa keskeisesti luottamukseen toimijoiden välillä ja tarkoittaa asiakkaan edunmukaisen toiminnan tietämistä.

*”Jos ei ole luottamuksellista subdetta valmennettavaan, ei ole subdetta.” K1*

*”Teen mitä lupaan ja olen kaikessa luottamuksen arvoinen.” K3*

Työhönvalmennuksen arvojen toteutuminen näyttäytyy valmentajien työssä niin, että työtavoite on yhteisesti jaettu ja tärkeäksi koettu. Tavoiteltu työ on tekijänsä näköinen ja kokoinen, ja tuki valmennuksessa yksilöllisesti mitoitettu niin, että työllistymistavoitteen täytyminen voi onnistua. Työhönvalmentaja tarvitsee asiakasymmärrystä pystyäkseen tekemään työtä ja saavuttaakseen toivottuja tuloksia.

*”Pyrin kuuntelemaan asiakasta ja auttaa häntä HÄNEN suunnitelmissaan. Pysin rauhoittamaan opiskelijalle ja hänen haaveilleen betken. Asiakaslähtöinen työskentelytapa olisi vissiin se oikea sana. Uskon, että ihmistä on turha yrittää asettaa sellaiseen muottiin, jobon hän ei halua. Se ei tuota tulosta. Toivon, että tällä työskentelytavalla tavoitan asiakkaat oikeasti ja saan muodostettua luottamuksellisen subteen.” K4*

Valmentautajat voivat joutua valitsemaan työllistymistä edistävässä palvelussa työsuhteisten töiden ja ei-työsuhteisten töiden välillä. Valmennusyhteistyössä tulee esille erilailla järjestettyjä työtilaisuuksia ja työn tekemisen mahdollisuuksia. Valmentautajat ja valmentajat joutuvat tilanteisiin, joissa on yhdessä pohdittava, mikä on valmentautujan edun mukaista, hyödyllistä ja kannattavaa.

Työhönvalmentajan esiin nostamiin vaihtoehtoihin työllistymisen onnistumiseksi vaikuttavat kaikki ne tiedot, joita valmentajilla on valmentautujan tilanteesta ja yhteistyössä löydettyistä työllistymisen tukikeinoista. Kokonaistilanne vaikuttaa työhönvalmentajan suosituksiin, ehdotuksiin ja neuvoihin. Ristiriitaisten etujen ja moninaisten näkökulmien keskellä työhönvalmentajat tukevat parhaansa mukaan työtä toivovan edun mukaisella toiminnalla. Vaikka työllistyminen on palvelun tavoite ja työnantajan näkökulmat painavat rekrytoinnissa ja työhön paluun järjestelyissä, on selvää, että työhönvalmentaja ei voi vaarantaa valmentautujan hyvinvointia, työturvallisuutta eikä kestävästi työllistymisen toteutumista. Valmennusyhteistyössä työhönvalmentaja tekee suosituksia, joissa huomioidaan ensisijaisesti valmentautujan etu.

*”Asiakkaan kokonaisvaltainen etu ensin.” V3*

### **Työllistyjälähtöinen toiminta ja valmentautujan arvostaminen työhönvalmennuksessa**

Työhönvalmentajat joutuvat työssään tekemisiin yhteiskunnan, työpaikkojen, työnantajien ja työtehtävien vaatimusten, arvostusten, asenteiden ja arvojen kanssa. Työhönvalmentajat joutuvat eteen tulevissa tilanteissa päättämään, kuinka he taustaorganisaationsa toimijoina ja omalla osaamisellaan vaikuttavat sellaisten henkilöiden

työelämässä toimimiseen, jotka eivät mahdu nykyisen työelämän ja työntekijän raa-  
meihin.

*”Jos on työkyvytön pitemmän aikaa ja jää ilman työpaikkaa, paluu työ-  
elämään tuntuu lähes mahdottomalta. Nämä ovat yhteiskunnallisia kysy-  
myksiä. Ihan kuin sekin, että aikuiskoulutukseen tulee opiskelijoita, joiden  
motivaatio ja opiskelutaidot eivät riitä ammattiin valmistumiseen. Jotkut  
opiskelijat aloittavat ja keskeyttävät useita koulutuksia ja saattavat pyöriä sa-  
maa kehää. Heistä tulee helposti nykyisiin työelämän vaatimuksiin nähden  
osatyökykyisiä. Monella on kuitenkin taitoja, joista olisi hyötyä kun vaan työ-  
tehtävät olisivat paremmin räätälöitävissä.” K2*

Työhönvalmentaja voi omalla työotteellaan ja esimerkillään osoittaa, että on mahdollista  
ajatella ja toimia toisin. Työhönvalmentajan tehtävä on pyrkiä muuttamaan työpaikoilla  
toimivien ajattelutapoja suvaitsevaisemmiksi ja muokkaamaan työelämän asenneilma-  
piiriä myönteisemmäksi erilaisia työllistyjiä kohtaan. Työhönvalmentajan työ edellyttää  
rohkeutta puolustaa heikommassa asemassa olevien oikeutta työhön. Työhönvalmen-  
tajien tehtävä on osoittaa työelämätoimijoille, että osittaisellakin työkyvyllä on mahdol-  
lista vastata työtavoitteen täyttymiseen.

*”Tärkeimpänä vaikuttamisen mahdollisuutena näen työelämän asenteiden  
muokkaamisen osatyökykyisiä kohtaan.” K4*

Yksin työelämän ja työelämässä työskentelevien asenteiden muokkaaminen sekä mui-  
den arvoihin vaikuttaminen ei riitä. Työhönvalmentajan tulee myös itse sitoutua pal-  
velun arvopohjan mukaiseen toimintaan. Työhönvalmentajan tulee toimia niin kuin  
puhuu. Valmentajan tulee käyttää työssään toimivimpia ja tuloksellisimpia työhönval-  
mennuksen menetelmiä. Jos hän ei niitä tunne, ne on selvitettävä.

Valmentajien tulee antaa mahdollisuus innostua palkkatyöhön työllistymisestä. Ratkai-  
suksi valmennuksessa ei riitä työn tekemisen ilo tai syrjäytymisuhkan poistaminen val-  
mennusyhteistyön ajaksi. Työhönvalmentajan pitää pystyä toimimaan palveluun liitty-  
vän arvolupauksen mukaisesti. Palvelun ja toiminnan tulee olla lupauksensa mittaista,  
aidosti työllistymistä ja työhön pystymistä edistävää. Työhönvalmentajan työ on vas-  
tuullista, tavoitteen mukaista toimintaa, hyvien käytäntöjen hyödyntämistä ja arvojen  
noudattamista palvelussa.

Työhönvalmentajan pitää pystyä tukemaan ja puolustamaan valmennukseen osallis-  
tuvan asiakkaan näkemyksiä ja toiveita. Valmentautujiin tulee suhtautua arvostavasti  
ja kunnioittavasti niin, että työllistyjien mielipiteitä, valintoja ja päätöksiä ei arvostella.  
Työhönvalmentajan tulee kannustaa ja rohkaista valmentautujia parhaansa mukaan.  
Asiakkaan sanomaa kuunnellaan tarkasti ja arvostetaan merkityksellisenä työtavoit-  
teita ja yhteistyön odotuksia asettaessa. Työhönvalmentajan tehtävä ei ole tuomita  
asiakkaan tulevaisuuden haaveita ja työtoiveita epärealistisiksi, vaan pohtia, missä

määrin toiveet ja haaveet olisivat toteutettavissa palkkatyössä tai sen osana. Haaveiden toteuttamista ja toiveiden täyttämistä voi pohtia myös toteutettavaksi sellaisessa harrastuksessa, jonka voi toteuttaa sitten, kun vähemmän täydellisesti haaveita ja toiveita vastaavasta työstä saa palkkaa.

Valmentajien työn tarkoituksena ei ole muokata työllistyjää työn näköiseksi tai muuttaa häntä, vaan ennen kaikkea löytää sellaista työtä, missä työllistyjä voi olla parhaimmillaan omana itsenään.

*”Pidän tärkeänä sitä, että asiakas kantaa oman vastuunsa enkä minä hänen puolestaan, eikä toista voi muuttaa täysin erilaiseksi. Asiakkaat pitää hyväksyä omana itsenään ja etsiä sellaisia työpaikkoja, joihin työntekijä mahdollisimman hyvin sopisi.” V8*

Työhönvalmentajan tehtävä on kommunikoida työllistyjän kanssa tasa-arvoisesti, käyttää valmentautujan käyttämiä tuttuja sanoja ja sopivia lauserakenteita. Työhönvalmentajan on tärkeää keskustella vuorovaikutustilanteissa niin, että asiakas voi ymmärtää, mikä viestissä on tärkeää hänen ja yhdessä työskentelyn kannalta. Sopivan kommunikointitavan löytymiseksi voidaan käyttää myös erilaisia visualisointeja, apuvälineitä ja palveluja. Työhönvalmentajan on tarjottava aktiivisesti sellaista tietoa, minkä tietää työllistyjän kannalta merkitykselliseksi, ja vietävä yhteistyössä läpi sellaisia toimia, joiden ajattelee olevan tärkeitä työllistymisen kannalta.

### **Valmennusvastuu ja vastuullisuus työhönvalmennuksessa**

Työhönvalmentaja rohkaisee valmentautujaa aktiivisesti pohtimaan työhön kiinnittymisen mahdollisuuksia ja työelämässä pysymisen edellytyksiä. Yhteistyössä työhönvalmentaja tarjoaa päätöksenteon vaihtoehtoja. Ratkaisunteen tueksi työhönvalmentaja sanoittaa, mitä seurauksia päätöksillä voi olla valmentautujan tilanteen kehittymisen ja työsuhteeseen työllistymisen kannalta.

*”Pyrin olemaan tekemättä asioita asiakkaan puolesta, mutta autan häntä opettelemaan, kuinka asiat kannattaa tehdä. Työhönvalmentajana tuen asiakasta varsin monissa asioissa, myös muissa kuin työelämään liittyvissä, jotta hän pystyisi työllistymään.” V2*

Työhönvalmentajan tulee noudattaa toiminnassaan täyden inklusion periaatetta. Työhönvalmentaja tekee esimerkeillään näkyväksi, mitä tarkoittaa työpaikoilla kaikkien työntekijöiden huomioiminen työssään kehittyvinä yksilöinä. Työhönvalmentaja ottaa puheeksi myös kaikkien työntekijöiden mahdollisuudet osallistua työyhteisölle suunnattuihin päiviin ja yhteisiin koulutuksiin. Työhönvalmentaja tarkastelee ja tarvittaessa haastaa omia, työllistyjien ja työpaikkojen stereotyyppisiä olettamuksia ja syrjiviä käytäntöjä sekä epäluuloja ylläpitäviä uskomuksia ja toimintatapoja.

Työhönvalmentaja huolehtii esteettömän ilmapiirin ylläpitämisestä ja tiedonsaannin turvaamisesta. Tämän lisäksi myös työturvallisuudesta huolehtiminen ja työterveysnäkökulmien huomioinen ovat keskeisiä työhönvalmentajan työssä. Kuormittavat tilanteet ja sopimattomat työtehtävät vaarantavat pahimmillaan asiakasturvallisuuden, valmentautujan kuntoutumisen ja työllistymisen mahdollisuuden. Työhönvalmentajan tehtävä on mahdollistaa työn tekemisen onnistuminen ja valmentautujan hyvinvointi palvelussa. Kaikkien työllistymisprosessiin osallistuvien näkemysten ja kokemusten huomioinen on tärkeää, jotta yhteistyössä voidaan ratkaista oikeita asioita oikeudenmukaisella ja tasapuolisella tavalla.

*”Työhönvalmentajan velvollisuus on huolehtia/valvoa omalta osaltaan siitä, että työolosuhteet valmennettavalle ovat sellaiset, etteivät ne käy ylivoimaisiksi tai liian vaativiksi ja näin ollen ole estämässä asiakkaan kuntoutumisen edistymistä. Tarvittaessa työhönvalmentajan tulee myös puuttua epäkohtiin ja olla niin asiakkaan kuin työnantajankin tukena epäselvyyksien ratkaisemisessa.” V2*

#### *Toiveiden, tarpeiden ja mahdollisuuksien huomioiminen työtä tavoiteltaessa*

Työtä tavoitteleva asiakas on oman tilanteensa ensisijainen asiantuntija, vaikka myös muiden asiantuntijoiden ja asiakkaalle merkityksellisten henkilöiden näkemyksiä voidaan kuulla. Yksilölliset tarpeet ja ominaiset tavat toimia huomioidaan yhteistyötä suunniteltaessa ja toiminnan tavoitteita määritettäessä. Valmentajan tehtävä on asiakasta konsultoiden ja tämän työtavoitetta mukaillen selvittää, millaista tukea, missä määrin ja millaisissa tilanteissa apua tarvitaan, että työllistyminen, työn tekeminen ja yhteistyö onnistuisivat.

*”Työhönvalmennus on työtä, jossa yhdessä asiakkaan kanssa selvitetään, mitä työhön pääseminen vaatii, ja lähdetään yhdessä etenemään siten, että nämä vaatimukset täytetään.” V3*

Työhönvalmentajien kuvauksissa valmentajan keskeisimmäksi tehtäväksi nousee erityisesti työllistyvän asiakkaan kanssa tapahtuva työskentely. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa toiminnan arvona, että työllistymistavoitteesta ei luovuta haasteiden ja satunnaisien vastoinkäymistenkään kohdatessa. Yhteistyön ja toiminnan tavoitteesta ei luovuta, vaan yllättävien käänteiden ja hidasteiden sattuessa vaihdetaan keinoja ja etsitään uusia ratkaisuja.

*”Periksi ei anneta, otetaan selvää.” K2*

Työhönvalmentajat käyttävät työssään tiedonhankintaväylinä verkostoja ja yleisiä tiedonhakukanavia. Internet, työnhaun sähköiset sivustot ja paikallislehtien rekrytointi-ilmoitukset ovat tärkeitä lähteitä sopivaa työtä ja työnantajaa etsittäessä. Työn mahdollisuuksia saattaa löytyä erilaisista virallisista ja epävirallisista työhön ja asiakkaan tilanteeseen liittyvistä verkostoista.

*”Työ voi sisältää hyvin monenlaisten tilanteiden selvittämistä, koska asiakkaiden ongelmat ovat erilaisia. Toisinaan hankitaan asuntoa, toisinaan jotain muuta. Hyvässä tapauksessa työ sisältää paljon yhteistyötä myös eri viranomaisten kanssa, jotka auttavat työn löytymisessä.” V3*

Työhönvalmentajien tehtävä on neuvoa valmentautujia, mistä paikkakunnan työllistävät työnantajat voivat löytyä tai mistä uusia työpaikkoja ja työtehtäviä voisi olla hyödyllistä lähteä tiedustelemaan. Työpaikkatuntemus ja alueellisen elinkeinoelämän tunteminen auttavat hahmottamaan työn mahdollisuuksia. Työllistävät työnantajat voivat olla tuttuja kontakteja, joihin asiakkaan työtoiveet ja työllistymistavoitteet sopivat hyvin, tai sellaisia uusia, joista asiakkaan tilanteessa ja työnantajan tarpeessa voi muodostua sopivasti muotoiltuna työsuhde.

Työhönvalmentaja ei saa unohtaa työtä tavoittelevaa asiakasta palveluun ja valmennusyhteisöön. Työhönvalmentajan tehtävä on aika ajoin tarkistaa, onko palkattomassa työssä toimivan valmentautujan ajatus palkkatyöhön siirtymiseksi muuttunut. Tämä siitäkkin huolimatta, että valmentautuja on joskus aikaisemmin ilmaissut epävarmuutensa palkkatyöhön siirtymisestä ja työsuhteeseen hakeutumisesta. Työhönvalmentaja voi toimillaan joko edistää tai latistaa valmentautujan intoa siirtyä avoimille työmarkkinoille ja palkkatyöhön. Tärkeää on viestiä ja varmistaa, että työelämässä selviytymiseen ja työelämässä menestymiseen on saatavilla tukea ja se on valmentautujan käytettävissä. Työhönvalmentajan tehtävä on varmistaa, että jos valmentautujalla on tahtoa, löytyy myös keinoja päämäärään pääsemiseksi.

### **3.1 Ratkaisukeskeisyys toimintaperiaatteena**

Asiakkaan työllistymisen toteutumiseksi on ensisijaisen tärkeää, että valmentaja luottaa palvelussa onnistumiseen ja asiakkaan mahdollisuuksiin löytää sopiva ratkaisu, vaikka työllistymisratkaisua ei olisikaan aiemmin löytynyt. Työhönvalmentajan on tärkeä toimia onnistumisodotuksen mukaisesti siitäkkin huolimatta, että työllistymisratkaisun löytymistä ei olisikaan aiemmin koettu helpoksi. Myönteinen asenne on hyvä säilyttää myös silloin, kun päämäärän saavuttamisen tielle ilmaantuu hidasteita. Onnistumiseen luottaminen vahvistaa myös toiminnassa onnistumisen todennäköisyyttä.<sup>9</sup>

Luottamusta onnistumiseen vahvistetaan sillä, että valmentautujan työllistymisen menneisyydestä ja työn tekemisen historiasta keskitytään erityisesti niihin tilanteisiin, kokemuksiin ja ratkaisuihin, jotka ovat toimineet tai vieneet tilannetta eteenpäin. Huomioitavaa on, että toistuessaanakaan asiakkaan työttömyysjaksot eivät ole samanlaisia. Kokemuksista työllistymisen ylä- ja alamäissä on yleensä opittu sellaista, mikä on tulevaisuuden ja yhteistyön kannalta jollakin tapaa hyödyllistä. Pulmallisiksi koettuihin tilanteisiin voi oppia yhteistyössä suhtautumaan rakentavasti ja ratkaisemaan tilanteen

<sup>9</sup> Mattila, AS., Aarninsalo, P., 2012

toisin myös jatkossa. Työhönvalmentajat tarvitsevat myönteisen asenteen säilyttääkseen näkökulman vaihtamisen taitoa.<sup>10</sup>

Työhönvalmentajat joutuvat pohtimaan ja puntaroimaan usein työssään, mikä on tarkoituksenmukaista ja kannattavaa. Pyrkimys yhteistyösuhteessa on tehdä riittävä määrä hyödyllisiä toimia, että asiakkaan olisi mahdollista sovittautua työhön, yhteistyöhön ja työelämään. Riittävä määrä ja tarkoituksenmukainen tekeminen on aina henkilökohtainen ja tilannetekijöistä riippuvainen neuvottelutulos.

Ratkaisukeskeisessä työotteessa tarkoitus on yhteistyössä asiakkaan kanssa tuottaa työn saavuttamisen kannalta onnistumisen, oppimisen ja hallitsemisen kokemuksia. Uusien hyödyllisten tilanteiden hallinta tai vanhojen hankalien tilanteiden uudella tavalla ratkaiseminen vahvistaa itsestä huolehtimisen taitoa, vastuunottamista ja valtautumista. Työn määrittely ja tekemisen rajaaminen tarkoittavat vastuun jakamista ja oman toimenkuvan ymmärtämistä suhteessa muihin asiantuntijoihin ja toimijoiden tehtäviin. Työhönvalmentajan tehtävä on pitää huolta paitsi asiakkaiden myös omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta.

*"Pyrin välttämään liiallista holhoamista ja kannustamaan asiakasta itse hoitamaan asioitaan. Sen vuoksi, koska aikuisen ihmisen on kuitenkin lopuksi kyettävä toimimaan itse oman hyvinvointinsa eteen ja aina ei voi saada seläistä palvelua, ettei itse tarvitsisi osallistua asioiden hoitamiseen. Lisäksi koetan pysyä työvalmentajan tehtävissä ja pyrin välttämään toisen (ammattikunnan/työkaverin) työnkuvaan kuuluvien asioiden hoitamista samalla."* V4

Tilanteiden silottelun ja puolesta tekemisen sijaan vaikeilta ja haastavilta tuntuvia asioita, tilanteita ja tekemistä on kannattavaa tietoisesti harjoitella yhteistyön aikana. Valmennuksessa on tarkoitus muuttaa työllistymisen haasteita mahdollisuuksiksi, osaamiseksi ja pystymiseksi. Yhteistyössä tehdään karhunpalvelus työllistyjälle, jos häntä epäonnistumisen tai pettymysten pelossa estellään kokemasta ja ratkomasta myös haastavia työ- ja yhteistyötilanteita. Asiakkaan puolesta myönteiseksi ajatellut tekemiset, toistuvasti hänen puolestaan hoidetut tilanteet tai vain totutun ja turvallisen ylläpitäminen voivat pitää asiakkaan tyytyväisenä omalla mukavuusalueellaan, mutta eivät välttämättä anna mahdollisuutta onnistumiskokemukseen tai tue uuden oppimista. Hallittu riskinotto ja onnistumisen tuki voivat mahdollistaa työllistymisen sen sijaan, että tyydytään totuttuun ja sovinnaiseen.

Työhönvalmentajan tehtävä yhteistyössä on antaa muutoksen mahdollistavaa toimintatilaa ja luoda toimintamahdollisuuksia asiakkaalle itselleen. Vastuuta asioiden hoitamisesta, päätöksentekomahdollisuuksia ja ratkaisunten paikkoja järjestetään valmennusyhteistyössä asiakkaille mahdollisimman usein. Työhönvalmentajan tehtävä on avata ja kuvata vaihtoehtoja asioiden toteuttamiseksi, sanoittaa toteuttamistapojen merkityksiä

---

10 Mattila, AS., 2011



ja osallistua omalla osuudellaan yhteistyöhön ja asiantuntijuudellaan toimintaan. Työhönvalmentajalta odotetaan reagoimista ja joustavuutta myös silloin, kun kaikki ei mene suunnitelmien mukaisesti.

*”Pääasiana pidän asiakkaan hyvinvoinnin lisäämisen. Joskus se tarkoittaa myös tuetun työn lopettamista ja muiden elämän alueiden ymmärtämistä ja huomioon ottamista.” V8*

Ratkaisukeskeisen työotteen toteuttamisessa valmennuksen lopputuloksen ennuste on aina myönteinen. Usko työllistymiseen pidetään yhteistyön loppuun saakka. Työhönvalmennuksessa tavoitteen toteutumisen todennäköisyyttä pidetään hyvänä, ja valmentaja luottaa siihen, että tilanne ratkeaa parhain päin. Sen lisäksi, että valmentaja aidosti uskoo muutoksen mahdollisuuteen, hänellä on myös kyky valaa luottamusta muihin työllistymisprosessiin liittyviin toimijoihin. Ajatuksena on, että onnistumisen mahdollisuudet kasvavat, jos toimintaan osallistuvilla on yhteisesti jaettu käsitys siitä, että kauan-kin kestänyt työttömyys voi johtaa toivottuun lopputulokseen myös varsin lyhyellä aikavälillä. Kysymys on ennen kaikkea tilanteeseen sopivien ratkaisujen löytymisestä.

Ratkaisukeskeisen työorientaation näkökulmasta pitkä työttömyys ei siis välttämättä tarkoita pitkää työllistymisen polkua ja mittavaa tukipalvelujen määrää. Ratkaisut voivat löytyä, kun tilanteeseen onnistutaan löytämään uudella tavalla toimivia keinoja, työtä etsitään aktiivisesti ja tavoitteellisesti eikä uusia työllistymismuotoja ja sattumakaan suljeta pois.

*”Usein tuntuu, että sattumalla on melko suuri merkitys. Hyvä keskusteluyhteys ja asiakkaan ongelmien selvittäminen sekä tavoitteellisuus kuitenkin auttavat.” V3*

Koska työllistymisen mahdollistava aikaikkuna on eri aikoina eri lailla auki, työhönvalmentajan ja työllistyjän aktiivisuus vaikuttaa siihen, miten palvelutavoite täyttyy. Tulokseen vaikuttavat myös työmarkkinatilanteen heilahtelut ja alueelliset palkkatyön mahdollisuuksien vaihtelut. Sekä valmentajan että muiden työllistymisprosessiin liittyvien henkilöiden tulee varautua näihin muuttuviin mahdollisuuksiin ja työllisyystilanteisiin.

Vaihtoehtoiset työllistymisratkaisut, myönteinen vire yhteistyössä ja aktiivinen ote työn tavoittelussa ovat ratkaisevia päämäärän saavuttamisen kannalta. Jos työllistymisen mahdollisuuden uskotaan vain näennäisesti, velvollisuudentunteesta tai tehtävän puolesta, putoaa aidolta työllistymisratkaisun tavoittelulta puhti ja pohja pois. Epätodennäköistä ei kannata eikä jaksata tavoitella sen paremmin työhönvalmentaja kuin työhön valmentautujakaan. Keskittyminen valmennuksessa vaihtoehtoihin ja tavoitteen toteutumisen varmistamiseen motivoi asiakasta tavoittelemaan päämääräänsä enemmän kuin esimerkiksi yksipuolisesti työkyvyn pohdinta ja työllistymismahdollisuuksien arvioiminen ilman aitoa työelämäyhteyttä.

Ratkaisukeskeisessä työotteessa painotetaan tuloksellisuutta, joka varmistetaan yhteistyöllä. Yhteistyön taustalle laaditaan toimintasopimus. Sopimuksessa muotoillaan tuentarpeita ja määritellään tuen kesto yksilöllisen tarpeen mukaan, jotta kestävä työllistyminen onnistuisi ja kantaisi yhteistyön jälkeenkkin.

### *Toimintasopimus valmennusyhteistyön välineenä*

Toimintasopimus on apuväline, jonka tarkoitus on tukea valmennuksen toteutumista oikein. Yhteistyösuunnitelmassa hahmotellaan asiakkaiden kanssa mahdollisimman pitkälle jo loppuratkaisu, tekemisen tavat sekä onnistumisen ja vaivannäön palkitseminen. Suunnitelman ansiosta prosessiin osallistuvat toimijat tietävät, mitä päämäärää konkreettisesti tavoitellaan, miten on tarkoituksenmukaista toimia ja miksi tavoittelemisen on suunnitellun työn arvoista. Sopimusta voidaan tarvita motivaation ylläpitämiseksi ja yhteistyöhön sitoutumiseksi. Sopimuksen laatimisen avulla voidaan välttyä turhautumiselta, pettymyksiltä ja noloiltakin tilanteilta palvelun kuluessa.

*”Työhönvalmennus on parhimmillaan] Silloin kun on työpaikalla (avoimilla työmarkkinoilla) työntekijän kanssa, joka ei ole yhtään yhteistyöhaluinen mutta tarvitsisi ohjausta työssään. Mahdoton tilanne ja siinä kokee itsensä todella noloksi, kun työyhteisö toimii todistajana. Tulee todella epäpätevä olo.” V8*

Sopimus valmistaa prosessin toteuttamiseen ja täsmentämiseen käytännössä. Toimintasopimus on siis pelisääntöjen varmistamista yhteistyön tekemiseksi ja siinä onnistumiseksi. Seuraavassa on esitelty yhteistyösopimuksen tekemisen vaiheet ja keskeiset sisällöt. Prosessi mukaillee ratkaisukeskeistä reteaming-prosessia, jolla tuetaan asiakastyön onnistumista.<sup>11</sup>

## **1. Sopimus yhteistyöstä ja sitoumus keskinäiseen avunantoon yhteistyön onnistumiseksi**

Tarkoittaa molemmin puolin lupauksia parhaansa yrittämisestä, oman vastuun ja vaikuttamismahdollisuuksien ymmärtämistä sekä sitoutumislupauksen antamista. Sopimuksesta irtisanoutumisen mahdollisista sanktioista ja hyvittämisen tavoista sovitaan puolin ja toisin ennen yhteistyön aloittamista, ns. hyvän sään aikana. Vastuu onnistumisesta jaetaan yhteisesti.

Vapaa tahto osallistua, tahtotila yhdessä työskentelyyn ja motivaatio yhteisen päämäärän tavoitteluun ovat välttämätön edellytys yhteistyösuhteen muodostumiselle. Luottamussuhteen rakentuminen ja sen mukainen toiminta on sopimuksenvaraista. Yhteistyötä pitää aidosti haluta ja yhdessä tekemistä arvostaa. Sopimukseen pitää olla valmis sitoutumaan yhdessä myös ennakoitujen huonojen hetkien aikana. Korjaava palaute yhteistyössä tulee sallia puolin ja toisin eikä muutostoiveiden esittämisestä tule hermostua. Palautteiden myönteinen merkitys tulee nähdä myös silloin, kun sanomaa ei ole osattu muotoilla kauniisti.

---

<sup>11</sup> Ahola, T., Furman, B. (2007)

### **Moite on monesti muutostoive.**

- Varmista yhteistyön mahdollistava asenne ja myönteinen asennoituminen päämäärän tavoitteluun.
- Tarjoa mahdollisuutta saada apua ja tukea.
- Kannusta aktiiviseen osallistumiseen, ole aidosti läsnä ja keskustele rakentavasti.
- Näytä mallia rakentavasta suhtautumisesta ja muutostoiveiden esittämisestä.

### **2. Päämäärä ja tavoitteen saavuttamisen arvo**

Edellyttää tavoitellun hyvän lopputuloksen määrittämistä ja päämäärän merkityksen kirjaamista. Tavoitteen toteutumisen hyötyjä kirjataan useasta näkökulmasta ja myönteisen muutoksen etuja listataan tilanteeseen liittyvien toimijoiden kannalta. Listatut hyödyt voivat toimia motivaation moottorina prosessin aikana yhteistyön osapuolille myös silloin, jos ratkaisun löytyminen ei suju täysin suunnitelmien mukaisesti tai toivotussa aikataulussa.

Ilman konkreettista ja mahdollisimman tarkkaan kuvattua tavoitetta on vaikea tietää, millaisia toimia työhönvalmennuksessa on tarpeellista tehdä. Myös arki työllisenä ja työn arki kuvataan mahdollisuuksineen ja haasteineen. Mitä enemmän osallistujat huomavat hyödyllisiksi ja kannattaviksi nousevia asioita sekä keinoja, joilla vastata haasteellisiksi ajateltuihin tilanteisiin, sitä enemmän luodaan toiveikkautta onnistuvasta työskentelystä ja tavoitteen saavuttamisesta.

Osapuolet sitoutuvat ja motivoituvat vahvemmin tavoitteeseen, kun heillä on käsitys siitä, ketkä kaikki hyötyvät tavoitteen täyttymisestä tai mitä kaikkea tavoitteen saavuttaminen tarkoittaa myös muiden kuin työllistyvän ihmisen itsensä tai työtä tarjoavan työnantajan kannalta. Konkretisointi mahdollistaa keinojen nimeämisen ja toimintamallien suunnittelun myös vastoinikäymisten ilmetessä.

- Tarkista odotustaso ja yhteistyön tavoitteiden selkeys.
- Tee näkyväksi yhteistyön hyödyt.
- Havainnollista asiakkaiden tavoitetilat ja tulevaisuudenkuvat.

### **3. Tavoitteen toteuttamista edistävät keinot ja toimet**

Yhteistyösuunnitelman sisällöt liittyvät luonteviin ja asiakkaille ominaisiin tapoihin toimia itsensä ja tilanteen hyväksi. Erityisesti huomiota kiinnitetään niihin oppimistapoihin ja toimintatyypleihin, jotka kokemuksen pohjalta tiedetään hyvin toimiviksi. Hyvien käytäntöjen lisäksi keskitytään myös sellaisiin toimintatapoihin ja menettelymalleihin, jotka ovat välttämättömiä riittävällä tavalla hallita ja tietyllä tavalla toteuttaa, että tavoiteltu tulos voi toteutua.

Yhteistyössä onnistumista voi tukea ja lisätä sillä, että ohjausta ja neuvontaa annetaan asiakkaiden ominaisella oivaltamisen ja oppimisen tavoilla. Kaikki oppimisen kuusi aistia on hyvä muistaa ja kolme omaksumisen tapaa myös huomioida. Kuvallinen visualisointi, kuvien käyttö ja muiden tarvittavien apuvälineiden hyödyntäminen kom-

munikoinnin vahvistajina ovat hyödyllisiä. Tärkeää on löytää toimijoiden ja yhteistyön vahvuudet, keinot omaksua tieto ja menetelmät oppia tarvittavat taidot.

Yhteistyössä tulee selvittää asiakkaille, mitä yhteistyön eri vaiheissa tapahtuu ja tehdään. Tällöin kaikki osapuolet tietävät, millaisia apukeinoja ja tukiresursseja tarvitaan. Suunnitelma selkiyttää myös sitä, millaisiin odotusaikoihin tulee varautua järjestettäessä esimerkiksi apuvälineitä, työolosuhteita ja erilaisia tukimuotoja.

- Mahdollista oppiminen ja asiakkaan mahdollisuus soveltaa opittua käytäntöön.
- Kannusta vahvuuksien hyödyntämiseen.
- Käytä ohjauksen apuvälineitä monipuolisesti.
- Varaudu ennakoimaan prosessin läpimenoaikaa, yhteistyön vaiheita ja käytännön tekemistä osapuolille.

#### **4. Tukijoukot ja tukitoimet**

Etsitään päämäärän saavuttamiseen tarvittavia kannustajia, pohditaan prosessia jouduttavia kannustimia ja kirjataan yhteistyöhön liittyvien toimijoiden vastuunjaon mukaiset tehtävät. Pohditaan verkostoa, jota tarvitaan onnistumisen mahdollistamiseksi. Turvataan taloudellista toimeentuloa, tuetaan tärkeäksi koettuja ihmissuhteita sekä huomioidaan asiakkaan hyvinvointi ja jaksaminen. Asetetaan sopiva onnistumisen palkitsemisen tai huomioimisen tapa, josta pääsevät osalliseksi kaikki prosessin osapuolet yhdessä.

Onnistuminen edellyttää kokonaissysteemin samansuuntaista ja yhdenaikaista liikettä kohti tavoiteltua tulosta. Asiakkaalla on oma roolinsa ja tehtävänsä, mutta myös läheiset ihmiset ja tilannekohtaiset tekijät vaikuttavat onnistumiseen joko edistävästi tai hidastavasti. Yhdessä samaan suuntaan toimiva verkosto varmistaa onnistumista.

- Ota asiakkaiden taustaverkostot ja työpaikan toimijat mukaan yhteistyöhön.
- Kerro, mitä tavoitellaan ja miksi tukijoukkojen kannustus on tärkeää.
- Kerro, miten onnistumista on tarkoitus yhdessä juhlistaa tai huomioida.

#### **5. Varasuunnitelmat**

Kirjataan sellaisia vaihtoehtoja, jotka voisivat tulla kysymykseen tilanteessa, jossa ensisijainen päämäärä ei toteudu kokonaisuudessaan tai täysin toivotulla tavalla. Mallinnetaan vaihtoehtoja, jotka voisivat tuottaa saman lopputuloksen tai sitä sivuavan ratkaisun eri tavalla toteutettuna. Vaihtoehtoja tulisi olla mielellään 3–5. Tavoitteet asetetaan asiakkaiden toivomalla tavalla tavoitejärjestykseen. Priorisoinnin tukena on pohdinta vaihtoehtojen eduista ja hyödyistä sekä vaikutuksista ja seurauksista.

Vaihtoehdot lisäävät luottamusta tavoitteen saavutettavuudesta siitäkin huolimatta, että osa kirjatuista vaihtoehdoista ei tuottaisi heti tai lainkaan toivottua tulosta. Tämä helpottaa painetta onnistumisen pakosta yhden ainoan mahdollisuuden varassa. Vaihtoehdot tarjoavat aidosti valintatilanteen, jossa asiakkaalla on mahdollisuus tehdä päätöksiä haluamallaan tavalla luopumatta tavoitellusta päämäärästä.

Pohtikaa yhteistyössä, olisiko mahdollista

- muodostaa sopiva työ useiden työpaikalla olevien töiden osista
- luoda kokonaan uusi työ tai toimenkuva
- jakaa työnantajavastuuta useamman työnantajan kesken valmentautujan työllistymiseksi
- koota työtä vailla olevista valmentautujista työosuuskunta, jolle paikalliset tai valtakunnalliset työnantajatahot voisivat tarjota työmahdollisuuksia?

## 6. Valmistautuminen vastoinkäymisiin

Mietitään mahdollisia esteitä ja todennäköisiä hidasteita. Haetaan rakentavia suhtautumistapoja ja kestäviä toimintamalleja, jotka mahdollistavat myönteisen yhteistyön jatkumisen sekä tavoitteen saavuttamisen satunnaisista vaikeuksista ja pulmallisista tilanteista huolimatta. Pohditaan, miten sitkeyttä tavoitteen saavuttamiseksi olisi lisättävissä tai kehitettävissä. Sovitaan tavat, joilla on lupa muistuttaa sovitusta poikkeamisesta. Mietitään merkittävistä poikkeamista aiheutuneiden seurausten korvaamisen mahdollisuuksia.

Vastoinkäymiset vievät huomiota päämäärän saavuttamisesta ja kuormittavat ainakin tilapäisesti prosessin etenemisen sujuvuutta. Vaikkei kaikkia mahdollisia pulmatilanteita voi, eikä ole tarkoituksenmukaistakaan lähteä pohtimaan, on kannattavaa miettiä kuitenkin muutama tilanne tai tapaus, joka voisi haastaa onnistumisen. Tärkeää on löytää yhdessä näihin tilanteisiin tyydyttävä ratkaisu tai ainakin vaihtoehtoja, joista voi valita onnistuvalta tuntuvan ratkaisun. Epätodennäköisen haasteen läpimiettiminen auttaa suhtautumaan yhteistyöhön niin, että vaikeuksia ei pidetä prosessin, yhteistyön tai toimijoiden epäonnistumisina. Vastoinkäymisiä voidaan pitää asioina, jotka kuuluvat toisinaan elämään.

Hyvityksen tavan suunnittelu tekee yhteistyön mahdolliseksi senkin jälkeen, jos tilanteet eivät mene suunnitelmien mukaan. Ennakoituna sovituksesta tulee inhimillisyyttä ja yhteistyötä kannatteleva: rakentavien vastoinkäymisten ratkaisutapojen unohtuessa voi luottaa siihen, että luottamus yhteistyöhön ja päämäärän saavuttamiseen ei kuitenkaan katoa. Virhearvioiden hyvittäminen ilmaisee, että uskoa ihmiseen ja tavoitteen onnistumiseen ei menetetä ensimmäisistä takapakeista. Toivoa uudesta aloituksesta ja onnistuvasta prosessin läpiviemisestä ei ole loputtomasti, mutta suunniteltuna kuitenkin useammin kuin kerran.

- Tee näkyväksi, että virheet ovat inhimillisiä eikä sankaritekoja odoteta.
- Täsmennä, että virheiden sattua tilanne on mahdollista korjata tai hyvittää ilman yhteistyön päättämistä tai tavoitteesta kokonaan luopumista.

## 7. Tekemisen vaiheistaminen

Ositetaan kokonaistyö, määritetään työvaiheet ja tehtävissä oleva toiminta. Rytmitetään tekeminen voimavaroihin ja tilanteeseen sopivaksi. Asetetaan tavoiteajat ja seuranta-pisteet. Katselmoidaan arvioitua kokonaistyöaikaa ja mietitään painopistekohtia tekemisessä, jotka mahdollistavat suotuisan etenemisen päämäärän toteutumiseksi. Tarkkaillaan käytettyä toiminta-aikaa ja etsitään tekemisen optimoimisen kohtia jatkossa.

Asiakasyhteistyön aika on rajallinen, ja siksi rajattu aika kannattaa osittaa. Esimerkiksi tutustumiseen, työllistymisen valmisteluihin ja sopivan työn suunnitteluun ei käytetä kohtuuttomasti aikaa. Työllistymisen varmistamiseksi kaksi kolmasosaa yhteistyön ajasta kannattaa käyttää työhön, joka varmistaa työllistymisen todennäköisyyden ja työn pitämisen varminnin: työn etsintään, työnantajayhteistyöhön ja työpaikkojen tukemiseen.

Myönteinen palaute ja kiittävä kannustus kuuluu asiaan onnistuneissa siirtymissä. Arvostusta yhteistyön onnistumisesta ei voi jakaa liikaa tai väärällä tavalla, kun on yhteistyön alussa sovittu, millä tavalla on sopivaa kehua, kiittää ja kannustaa yhteistyön aikana. Yhtälailla on hyvä sopia, miten ja milloin kriittinen palaute käsitellään, jos tilanne tai toiminta antaa aihetta korjaavaan palautteeseen.

Käytännössä päämäärän tavoittelu on myös motivoivampaa asiakkaalle ja valmentajalle, jos oikeaan suuntaan eteneminen on havainnollistettavissa ja tavoitteen saavuttaminen todennettavissa. Etenemisen seuranta on kannattavaa siinäkin tapauksessa, jos päämäärän toteutuminen ei onnistu yhteistyön aikana odotetusti tai aikataulussa ilmenee viiveitä. Tällöin yhteistyöllä on todennettavissa vähintäänkin osittainen arvo ja välitappi, josta voi jatkaa etenemistä työllistymisen polulla suunnitelman mukaisesti päämäärän saavuttamiseksi myöhemmin.

## **8. Toiminnan kirjaaminen, koordinoiminen ja prosessin johtaminen**

Vaiheiden dokumentointi yhteistyön ja toiminnan tukena on tärkeää. Tekemisen seuraaminen, edistyksen kirjaaminen ja päämäärän toteutumisen arvioinnin paikat kannattaa hahmotella yhteistyön alussa ja päivittää toiminnan kuluessa.

Hyvin dokumentoitu yhteistyösuunnitelma ja sen toteuttamisen vaiheet edistävät toiminnan sujuvuutta, osoittavat etenemisen, auttavat ennakoinnissa ja helpottavat reagoimista toiminnan muutoskohdissa. Dokumentti on asiakastyön apuväline, joka mahdollistaa saavuttamaan päämäärän silloinkin, kun työhönvalmennuksesta vastaava omavalmentaja sairastuu tai vaihtuu. Asiakirjan käyttötarkoitus, säilyttämisvastuu sekä vaitiolo- ja salassapitovelvollisuus on hyvä kirjata dokumenttiin. Yhteistyödokumentti voi toimia osin, kokonaan tai tiivistettynä raporttina myös palvelun tilaajalle, mikäli yhteistyön kaikki osapuolet hyväksyvät käytännön. Valmennuksen asiakas vahvistaa aina omalla allekirjoituksellaan palvelun tilaajalle toimitettavan raportin.

- Tee riittävän informatiiviset selosteet prosessin vaiheista, tavoitteista ja etenemisestä.
- Varmista tiedon oikeellisuus asianomaisilta ja anna mahdollisuus esittää oma näkemys omasi rinnalla.
- Keskity kuvauksissa olennaiseen, myönteiseen ja mahdollisuuksiin.

## **9. Prosessin päättäminen, ansion jakaminen ja onnistumisen huomioiminen**

Sovitaan prosessin päättämisestä. Prosessin päättymisen määrittely valmistaa yhteistyötä siihen, että palvelu ja toiminta itsessään eivät ole ensisijaisia. Tärkeintä on, että pal-

velulla löydetään ratkaisu kestäväan työllistymiseen ja palvelun aikana löydetään riittävä tuki, jolla saavuttu hyvä voidaan pitää.

Yhteistyöprosessin päättymisen merkiksi toteutetaan onnistumista juhlistava tapahtuma tai muu huomionosoitukseksi sovittu asia. Yhteistyön päättyessä jaetaan kiitosta onnistumisesta kaikille yhteistyöhön osallistuneille ja prosessia tukeneille.

Päämäärän saavuttamisen taustalla on joukko toimijoita ja tahoja, jotka toimillaan ovat olleet edistämässä onnistumista. Aihetta kiitokseen antavat oikea-aikainen ohjautuminen palveluun, taustalta saatu tuki eri vaiheissa, joustava ja tavoitetta kannatteleva verkostotoimijoiden kanssa tehty yhteistyö valmennuksen aikana sekä työllistymisen mahdollistava toiminta työnantajayhteistyössä ja työpaikalla. Myönteinen palaute toimii myös vahvistavana vastavoimana tyypillisemmälle palautteen antamisen perinteelle, jossa palautetta annetaan silloin, kun henkilön arvioidaan toimineen sopimattomasti. Palautetta annetaan usein tilanteissa, joissa odotetaan muutosta tavan mukaiseen käyttäytymiseen tai myönteisempään reagoimiseen.

## **10. Opitun siirtäminen ja yhteydenpidon ylläpitäminen**

Laaditaan suunnitelma tavoitetun päämäärän pitämiseksi ja hyvän jatkamiseksi myös tulevaisuudessa. Varmistetaan jatkon tuki ja tuen riittävyys tilanteeseen liittyvien osapuolten tarpeen mukaan. Jos tarvetta ei ilmene, on kannattavaa kuitenkin sopia tilanteista, joissa yhteydenotto on tärkeää, ennen kuin työsuhteen jatko vaarantuu.

Työelämässä pysymisen kannalta on ratkaisevaa se, että yhteistyön aikana vahvistetut taidot työssä sekä löydetty työpaikka yhteisöineen tukevat toinen toisiaan niin, että työstä ja yhteistyösuhteesta muodostuu työllistymistä kannatteleva. Yhteistyön päättyessä pohditaan niitä tekijöitä ja toimia, joita tarvitaan hyvän lopputuloksen pitämiseksi. Hahmotellaan suunnitelmaa ja välitavoitteita työssä kehittymisen polulle. Työllistymisen tukitoimia tarjotaan erityisesti työsuhteen alkuaikoina, kun työsuhteen vakiintuminen on vielä käynnissä tai epävarmaa. Työsuhteeseen kuuluvan koeajan aikana tai määräaikaisen palkkatukijakson kuluessa on kannattavaa sopia säännöllisiä tapaamisia aika ajoin ja selvittää edelleen, mikä mahdollistaa työn pitämisen tai työelämässä pysymisen.

### **3.2 Työhönvalmennuksen ideaali - yksilöllinen ja riittävä tuki valmennuksessa**

Työhönvalmennuksen tarkoitus on yksilöllisesti tukea antamalla varmistaa tavoiteltavan päämäärän täyttyminen. Työllistymistavoitteen ja työllistämistarpeen täyttämisen keinot, tuen määrä, yhteistyön kesto ja tuen rytmitys valmennuksessa vaihtelevat ideaalitapauksessa asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden ja tilannekohtaisten tekijöiden mukaan. Asiakasyhteistyö sovitetaan sopivan mittaiseksi. Yhteistyötä ei pitkitetä tarpeettomasti, mutta asiakkaita ei myöskään jätetä tuetta, jos kestävä työllistyminen sitä vaatii.

Jokainen yhteistyövaihe työllistymisprosessissa edellyttää työhönvalmentajalta moninaista ja monen toimijan yhdenaikaista tukemista. Useaan suuntaan tukea tarjoamalla työhönvalmentaja varmistaa, että palvelutavoite voi täytyä ja valmennuksen päämäärän olisi mahdollista toteutua. Työhönvalmentajan tulee riittävällä tavalla valmistaa asiakkaita tulevaan aikaan, jolloin työhönvalmentaja ei ole mukana työtä ja yhteistyötä sovitteluissa. Työhönvalmentaja esimerkiksi selvittää, onko yhteistyön jatkuminen tulevaisuudessa mahdollista, kun yhteistyö määräajan jälkeen päättyy ja asiakkaiden tarve edellyttää yhteistyön jatkamista. Jos työhönvalmentajan ei ole mahdollista tarjota palvelua yhteistyön päättymisen jälkeen, on tuki varmistettava tavalla tai toisella muualta. Hyvää palvelutuloa ei saa romuttaa sillä, että jatkon tuki pettää. Kenenkään edun mukaista ei ole se, että työllistynyt valmentautuja palaa työttömäksi, etuusasiakkaaksi tai palvelujen piiriin.



Työhönvalmennuksen päämäärän toteuttamisen prosessi tuetun työllistymisen työhönvalmennuksessa, Pikkusaari 2012



## Työelämälähtöisyys ja työkeskeisyys

Valmennussuhteessa pääpaino on tavoitteellisessa työn etsinnässä. Työllistymisratkaisujen löytymiseksi kartoitetaan sekä asiakkaan ammatillinen osaaminen, taito ja työssä oppimisen mahdollisuudet. Työpaikoilta analysoidaan nykyiset ja tulevaisuudessa avautuvat työmahdollisuudet. Käytännössä valmennusyhteistyössä ollaan kiinnostuneita siitä, miten asiakkaan osaaminen ja tarjolla olevat työn mahdollisuudet voidaan optimaalisella tavalla hyödyntää työelämässä.

Yhteistyössä luodetaan alueen työpaikkojen työvoimatarpeita nyt ja tulevaisuudessa, jäljitetään organisaatioiden alihankintaketjuja ja selvitetään yritysten yhteistyökumppanuuksia. Ratkaisujen löytymiseksi etsitään aktiivisesti myös uusia työllistymisvaihtoehtoja ja työnteon muotoja, kuten räätälöityjä työtehtäviä yrityksen työnkuvien kokonaisuudessa. Jos avointen työmarkkinoiden työtehtävissä ei ole löydettävissä tai näköpiirissä ei ole palkkatyötä, myös yrittäjyyttä ja työosuuskunnassa toimimista voidaan tukea. Ratkaisevaa on löytää sellaista työtä ja työn tekemisen muotoja, joista voidaan maksaa tekijälleen palkkaa. Tämä siinäkin tapauksessa, että työpaikan saamiseksi ja palkkatyön toteuttamiseksi tarvittaisiin alkuun määrääaikainen työharjoittelu-, työelämävalmennus-, työkokeilu- tai avotyötoimintajakso. Muita työllistymisen valmistelun keinoja voivat olla esimerkiksi osaamista ja ammattitaitoa täydentävät opinnot, kuten tuettu oppisopimuskoulutus ja osatutkintojen suorittaminen työvaltaisilla menetelmillä työpaikalla.

Kun työhönvalmennuksen tavoitteena on kestävä työllistyminen, tukee valmentaja työllistyjää tarpeen mukaan myös prosessin välivaiheiden aikana. Työharjoittelupaikka, työtoimintajakso valmennusyksikössä tai opiskelupaikka koulussa eivät siten ole työhönvalmennuksen lopputuloksia, vaan välietappeja ja ratkaisuyrityksiä saavuttaa tavoiteltu päämäärä. Työhönvalmentajan tehtävä on varmistaa, että työllistymisen valmistelu johtaa päämäärään. Prosessia ei saa jättää kesken.

Käytännössä valmentaja voi tehdä työtään niin kauan kuin palvelumuoto kulloisessakin järjestelmän osassa mahdollistaa ja toimintaan varatut resurssit antavat myöten. Tässä mielessä eri palvelujärjestelmän osissa asiakkaina olevat ja eri puolilla Suomea asuvat henkilöt ovat työhönvalmennuksessa erilaisessa asemassa. Riippumatta kuitenkin siitä, onko yhteistyön aika ja valmennuksen kesto pitkä tai lyhyt, työhönvalmentajan tehtävä on luoda sovitun mittaisen valmennussuhteen ajaksi sellaiset rakenteet ja toimintatavat, jotka mahdollistavat asiakkaan mahdollisimman nopean ja kestävä työllistymisen. Työhönvalmentajan tulee etsiä keinoja ja toteutustapoja, jotka kannattelevat työllistymisprosessia ja siirtyvät työllistyvän asiakkaan mukana myös työhön ja työyhteisön toimintaan työpaikalle. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tuentarpeet on kyettävä tunnistamaan oikein asiakkaan tilanteessa, tämän tavoittelemassa työssä ja konkreettisesti työympäristössä.

Työhönvalmentajan tehtävä on mahdollisuuksien mukaan toimia asiakkaan omavalmentajana läpi työllistymisprosessin. Osista, katkoksista ja pätkistä koostuva asiakkaan työllistymispolku johtaa usein siihen, että eri toimijat käyttävät paljon aikaa asiakkaan

tilanteen selvittelyyn. Yhteistyössä eri palveluntuottajien kanssa tehdään helposti päällekkäisiä toimia, ja valmentajien vaihtuessa myös tekemisen tavat ja tavoiteltavat asiat muuttuvat asiakkaan alkuperäisestä toiveesta ja suunnitelmasta. Toisinaan valmentajamuutos työllistymisen polulla voi tuoda uusia ideoita ja tuottaa toivotun lopputuloksen palkkatyössä. Pahimmillaan yhden asiakkaan työllistymisen prosessia voi olla tuke-  
massa useita eri asiantuntijoita, jotka eivät ole sitoutuneet työllistymispäämäärän saavuttamiseen. Jos jokainen osatoimija keskittyy yksin oman perustehtävän tekemiseen ja valmennuksessa korostuu epämääräinen työllistymisen edistäminen, voi asiakkaan tavoittelema päämäärä hämärtyä ja työllistymisratkaisu jäädä toteutumatta. Työhönvalmentajan tehtävä on järkeistä työskentelyä ja sitoutua työllistymisen varmistamiseen.

## 4 Valmennusorientaatioita työhönvalmennuksessa ja asiakasyhteistyö erilaisissa valmennuspalveluissa

Työhönvalmennus on yleisnimike työllistymisen ja työssä pysymisen tuelle ja ohjaukselle, jota voidaan toteuttaa esimerkiksi ammatillisen kuntoutuksen palveluissa, koulutus- ja opiskelijapalveluissa ja valtiollisissa, kunnallisissa, yksityisissä ja 3. sektorin palveluntuottajatahoissa. Palvelunimikkeenä työhönvalmennus esiintyy monessa palvelujärjestelmän osassa (ks. Lampinen ja Pikkusaari 2012). Työhönvalmennusta toteutetaan monin eri tavoin sen mukaan, mitä palvelussa ensisijaisesti tavoitellaan ja kuinka päämäärään pyritään. Erot valmennustavoissa syntyvät myös siitä, mihin työn painopiste asettuu ja missä määrin yhteistyötä tehdään työnantajien ja työvoimaa tarvitsevien työpaikkojen kanssa. Erilaisia lähestymistapoja ja toteuttamistylejä työhönvalmennuksessa voidaan kutsua valmennusorientaatioiksi.

Erilaiset valmennusorientaatiot voivat olla joiltakin osin yhteneväisiä, vaikka ne eivät olisikaan täysin samanlaisia. Työhönvalmennukseen liittyy aina tavalla tai toisella esimerkiksi lähtötilanteen täsmentäminen, työtä tavoittelevan työ- ja toimintakyvyn tarkastelu, työllistymisedellytysten punnitseminen ja työllistymismahdollisuuksien selvittäminen. Työhönvalmennuksen lopputuloksen kannalta ratkaisevaa kuitenkin on, miten näitä työllistymistä edistäviä toimia käytännössä toteutetaan. Valittu toteuttamistapa vaikuttaa keskeisesti siihen, missä määrin työelämään valmistelevat toimet johtavat lopulta työllistymiseen ja työelämässä pysymiseen. Asiakasyhteistyö valmennuksen kuluessa on myös erilainen sen mukaan millainen valmennusorientaatio toiminnassa valitaan.

Nostan tässä esiin erilaisista työhönvalmennuksen valmennusorientaatioista niin sanotun perinteisen valmennusorientaation, joka on kuvattu myös valmennuskeskeisenä työhönvalmennusmallina (Lampinen ja Pikkusaari, 2012, 101). Tämän rinnalla kuvaan niin sanottua työllistymiskeskeistä työhönvalmennusmallia (emt.), joka liittyy tuetun työllistymisen työhönvalmennuksen ja näyttöön perustuvan työvalmennuksen orientaatioihin. Kolmantena päälinjana valmennuskeskeisen ja työllistymiskeskeisen valmennusmallin rinnalla esitän työ- ja toimintakykyä arvioivan valmennusorientaation, arviointikeskeisen työhönvalmennuksen. Orientaatioiden esittelyn kohdalla kuvaan, miten KoutsiHäme-projektin työhönvalmennusratkaisut ja työhönvalmentajien työ liittyvät esitettyihin toimintamalleihin ja ajattelutapoihin.

#### **4.1 Valmennuskeskeinen työhönvalmennus**

Perinteisesti työhönvalmennuksessa painopiste on työllistyjän vaiheittain etenevässä valmentamisessa työmarkkinoille. Valmennusta toteutetaan ensisijaisesti työllistymispalveluja tuottavassa organisaatiossa. Ajatuksena on, että työelämän ulkopuolella olevien, työelämään ensikertaa tai uudelleen pyrkivien henkilöiden työllistymisvalmiuksia edistämällä tuetaan työelämään sijoittumista. Tarjottu tuki voi olla esimerkiksi elämäntilanteen kohentamista, ammatillisten valmiuksien lisäämistä, työn osaamisen kehittämistä tai työelämätaitojen parantamista. Yhteistyöhön voi kuulua myös sopivan työpaikan etsimistä valmennusyksikön ulkopuolelta ja avoimilta työmarkkinoilta. Lisäksi valmennukseen voi kuulua myös työharjoittelujakso valmennusyksikön ulkopuolisessa työyhteisössä. Työllistymisen tuki päättyy tavallisesti viimeistään silloin, kun työsuhteen on syntynyt työntekijän ja työnantajan välille.

Työhönvalmennuksen perinteinen, vaiheittain etenevä malli on yleisenä pohjana myös KoutsiHäme-projektin oppilaitoksissa. Työhönvalmentajan tehtävä koulutuksissa on aluksi vahvistaa oppimisen ja opiskelun onnistumista. Riittäväksi katsotun opiskelujakson jälkeen työhönvalmentaja tukee työssäoppimispaikkojen löytymisessä ja työpaikalla tapahtuvan työskentelyjakson onnistumisessa. Kun sovittu koulutuskokonaisuus on suoritettu loppuun, avustaa työhönvalmentaja työsuhteen muodostumisessa työssäoppimispaikkaan tai vaihtoehtoisesti toisen työpaikan etsinnässä. Yhteistyö päättyy määrällä koulutusjakson lopussa, seurantavaiheen jälkeen. Työsuhteen pysyvyyden varmistaminen jatkuvalla tuella tai tuki muuttuvissa työtilanteissa yhteistyön päättymisen jälkeen eivät kuulu pääsääntöisesti työhönvalmentajan palveluun.

**Opintojen tuki:**

Elämänhallinta ja opiskelutaidot  
Ammattiala ja oppiminen  
Oppimaan oppiminen ja itseohjautuvuus

Tuettu opiskelu

**Työn tuki:**

Työpaikan käytännöt ja työtaidot  
Työyhteisötaidot ja työn tekeminen  
Ammatillisuus ja ammattitaito työssä

Työssä oppimisen tuki

**Siirtymän tuki:**

Työelämätaidot ja -suunnittelu  
Työllistymistäidot ja työnhaku  
Työn etsintä/työsuhteen varmistaminen

Työllistymisen tuki

Seuranta työelämään kiinnittymisestä 3–6 kuukautta koulutusjakson jälkeen

**Jatkuva tuki:**

Neuvottelut työstä ja työsuhteesta  
Työn analysointi ja kehittäminen työpaikalla  
Yhteistyö työpaikalla ja työnantajaverkostoissa

Työsuhteessa jatkamisen ja  
työelämässä pysymisen tuki

Yleinen työhönvalmennusprosessi ja työhönvalmentajien tukialueet KoutsiiHäme-projektin oppilaitoksissa, Pikkusaari 2012

Yleistäen työhönvalmentajien työnkuva oppilaitoksissa voidaan mallintaa niin, että keskeisin työ on opiskelussa menestymisen tukeminen. Tämä näyttäytyy tuettuna opintojen ja oppimisen ohjaamisena pääsääntöisesti oppilaitoksessa ja työssäoppimisjaksoilla. Opintojen loppuvaiheessa ja koulutuksen päättyessä työllistymisen tukea tarjotaan niille opiskelijoille, jotka eivät ole koulutuksen aikana ja työssäoppimisjaksojen kuluessa kiinnittyneet työelämään. Työelämään siirtymistä ja löytyneiden työelämäratkaisujen pysyvyyttä tarkastellaan 3–6 kuukauden jälkeen koulutusjakson päättymisestä. Työhönvalmentajien tukea työelämässä työskentelevien tai työelämään kiinnittymättömien kohdalla ei pääsääntöisesti enää tarjota. Yksittäisissä tapauksissa tukea on jatkettu myös koulutuksen päättymisen jälkeen. Koska työhönvalmennus on projektirahoituksella toteutettua määräaikaista toimintaa, puuttuu työhönvalmentajilta mahdollisuus tarjota pitkäjänteisesti tukea asiakkailleen työelämässä pysymiseksi ja menestymiseksi. Tässä mielessä projektin tarjoama työhönvalmennus yleisenä mallina näyttää varsin perinteisenä ja valmennuskeskeiseen orientaatioon liittyvänä.

Valmentautumiskeskeistä orientaatiota tukevat myös havainnot työhönvalmentajan työtehtävistä oppilaitoksessa. Kuvausten perusteella oppilaitoksissa työskentelevien työhönvalmentajien työnkuvassa korostuvat sellaiset tehtävät ja toimet, jotka tapahtuvat ensisijaisesti oppilaitoksen sisällä, tukevat opetustoimintaa ja lisäävät opiskelijan työllistymisvalmiuksia.

Ohessa on taulukko, joka kuvaa yhden oppilaitoksen työhönvalmentajan toimenkuvaan liittyviä työtehtäviä vuodelta 2011. Työhönvalmentajan työaika on ollut arkisin, kolmena päivänä viikossa, klo 8–15. Työhönvalmentaja on ollut tavattavissa oppilaitoksen toiminnalle osoittamissa omissa tiloissa. Osana työtä työhönvalmentaja on jalkautunut avustamaan opiskelijoita myös työpaikoille.

<b>Työhönvalmentajan luona käynnin aihe</b>	<b>osalistujamäärä</b>	<b>mies</b>	<b>nainen</b>	<b>maahanmuuttaja</b>
Toimintaan tutustuminen	324	177	147	4
Työssäoppimispaikan hankkimisessa avustaminen / työssäoppimiseen liittyvä ohjaus	73	46	27	29
Substanssiopetus / tukiopetus	72	34	38	39
Opintojen ohjaus	68	26	42	12
Rästitentin/kokeen valvonta	61	44	17	10
Henkilökohtaisesta ohjauksesta sopiminen	44	21	23	17
Työnhakuvalmennus (työhakemuksen ja CV:n laadinnassa avustaminen)	42	26	16	7
Jatkosuunnitelman laadinta / Opal-päätöspalautte	40	20	20	6
Itsenäinen opiskelu	26	10	16	0
Henkilökohtaisessa elämäntilanteessa ohjaus	25	11	14	7
Lukitestausta/lukitestipalautte	23	4	19	1
Jatko-opintoihin ohjaaminen	18	13	5	9
Työpaikan etsimisessä avustaminen	18	15	3	9
Näyttötutkintoihin liittyvä ohjaus	16	12	4	9
Erytishygieneiapassitestausta	10	10	0	10
Hakeutumisvaiheen ohjaus	9	5	4	0
Kouluttajan konsultointi	6	3	3	0
Suullinen koe	5	0	5	0
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>728</b>	<b>400</b>	<b>328</b>	<b>169</b>

Taulukko kuvaa hyvin, että työhönvalmentajan työnkuva on laaja-alaista ja työhönvalmentajan tuelle on paljon kysyntää oppilaitoksessa opiskelijoiden, opintojen ja kollegojen toiminnan apuna. Se havainnollistaa myös, millaisissa asioissa ja kenelle työhönvalmentaja on useimmiten avuksi. Taulukon pohjalta voi tehdä tulkinnan, että oppilaitoksissa toimivat työhönvalmentajat vaikuttavat myönteisesti oppilaitoskuvaan ja koulutusten laatuun. Oppilaitosten tarjoama koulutus on opintojen tukemisen, lisä-

opetuksen ja työssäoppimisjaksojen lisääntyneen tukemisen myötä aikaisempaa laadukkaampaa. Yksilöllisempi ja vahvempi tuki voi vaikuttaa myös siihen, että koulutusten keskeytymiset vähentyvät, kun ohjauksen lisäresurssia ja opiskelun tukipalvelua on mahdollista saada enemmän myös henkilökohtaisessa opiskelutilanteessa ja elämäntilanteessa esiintyviin pulmiin.

Taulukko osoittaa myös, että kaikista erilaisista työhönvalmentajan työtehtävistä alle 20 prosenttia liittyy läheisesti työn etsimiseen, työnhakuun ja työelämäosaamisen tukemiseen työpaikoilla. Kahdeksastatoista työtehtävästä kolmessa on yhteys työnantajayhteistyöhön ja työpaikkoihin. Vähäinen määrä työtehtäviä, jotka liittyvät työsuhteen muodostumisen tukemiseen herättävät kysymyksen, ovatko oppilaitoksen opiskelijat hyvin taitavia itsenäisessä ja itseohjautuvassa työllistymisessä vai ohjautuuko työhönvalmentajan ohjausresurssia pikemminkin opetuksen tukemiseen kuin opiskelijoiden työllistymisen tukemiseen. Jos oppilaitoksen sisäisiä työtehtäviä on paljon, herää huoli, riittääkö työhönvalmentajan työaika riittävästi työpaikkojen etsintään, työn analysointiin työpaikoilla, uusien kumppanuuksien kontaktoimiseen ja erilaisiin työllistymisen varmistamisen tukitoimiin.

Pelkkien työtehtävien määrän ja niiden määrällisen painottumisen tarkastelu voi johtaa päättelyä kuitenkin harhaan. Työpaikoille jalkautuva työote, työtehtävissä onnistumisen tukeminen työpaikoilla ja työllistymisen kokonaisvaltainen tukeminen ovat enemmän aikaa vieviä tehtäviä kuin esimerkiksi rästitentin valvominen. Ajankäytöllisesti työllistymisen tukeminen on voinut tarkoittaa suurta osaa työhönvalmentajan työajasta, mutta työtehtävälistaa tarkastelemalla tuen painotus ja työpaikkojen kanssa tapahtuva työskentely ei tule näkyväksi. Tehtävälista ei erottele sitä, kuinka aktiivisesti työnantajayhteistyötä on tehty ja millaisissa erilaisissa tuen tarpeissa työpaikkoja on avustettu, että opiskelijan työllistyminen olisi mahdollista.

Työhönvalmentajan kuvaamat tehtävät sisältävät yleisesti painokkaammin tekemistä, joka tarjotaan oppilaitoksessa. Kuvatut toimet myös suuntautuvat ensisijaisesti opiskelijoille. Käytettävästä työajasta ja työtehtävistä näyttää kohdentuvan vähemmän työnantajille ja työyhteisöille. Opiskelijoiden kanssa tapahtuvaa yhteistyötä avataan ja kuvataan työhönvalmentajan omaa työtä koskevissa arvioissa täsmällisemmin kuin niitä toimia ja tehtäviä, joita tehdään työnantajayhteistyössä. Työn kuvauksista ei käy täsmällisesti ilmi, millaisissa toimissa työnantajia ja työyhteisöjä avustetaan työpaikoilla. Myös yhteistyön tekemisen tavat ja toiminta alueellisissa työnantajaverkostoissa jäävät kuvauksissa taka-alalle.

Työhönvalmentajien antamien kuvausten perusteella työnantajayhteistyöstä<sup>12</sup> työnantajiin otetaan yhteyttä lähinnä silloin, kun työssäoppimispaikkoja etsitään ammattialalta. Työnantajien vähäinen kontaktoiminen muuna aikana perustuu vastausten mukaan siihen, ettei työnantajien kiinnostusta haluta herättää ennen kuin on aidosti mahdollisuus tarjota työpaikkaan sopiva työllistyjä. Työtilaisuuksien aktiivinen etsiminen alueellisis-

---

12 Etätehtävä 19.8.2010 järjestettyyn lähipäivään.

ta työpaikoista ilman asiakasta ei ole tyyppistä. Työnhakua tehdään vastausten perusteella yksilöllisesti ja tapauskohtaisesti. Työnantajaverkostoissa liikkuminen tai laaja-alainen työn etsintä myös muilta kuin alakohtaisilta työpaikoilta ei kuvauksista välity.

Taulukossa kuvatut työhönvalmentajan työtehtävät kuvaavat yhden työhönvalmentajan tehtäviä yhdessä oppilaitoksessa. Kuvaus ei painota työhönvalmentajan työstä sellaisia työllistymisen tukemisen ydintehtäviä, jotka varmistavat todennäköisimmin opiskelijan työllistymistä. Se esittää monipuolisesti niitä tehtäviä, joita oppilaitoksessa työskentelevän työhönvalmentajan tehtäviin voi lukeutua. Tehtävälista ei anna myöskään vastausta ajankäytöllisen painopisteen asettumisesta työhönvalmentajan työssä oppilaitosympäristössä, vaikka siinä esitetyt useimmat tehtävät liittyvätkin oppimisen ja opiskelun tukemiseen. Siitä huolimatta, että kuvaus ei ilmennä kaikkia niitä toimia, joilla työhönvalmentaja on opiskelijoiden työllistymisen onnistumista tukenut, on kuitenkin osoitettavissa, että työhönvalmentajan tuesta on merkittävää hyötyä. Työhönvalmentajan tukemana lähes 44 prosenttia koulutukseen osallistuneista löysi opintojen jälkeen työsuhteisen työn. Lopputulos on selvästi alueen ammatillisesta työvoimapolitiittisesta koulutuksesta työelämään sijoittuneiden yleistä tulosta<sup>13</sup> parempi. Työhönvalmentajan tukemana opiskelijoiden työllistyminen on todennäköisempää.

Opiskelijoille kohdennetun koulutusjakson aikaisen työhönvalmentajan tuen lisäksi myös projektin muut työllistymistä ja työelämään kiinnittymistä varmistavat ratkaisut ovat lisäämässä työllistymisen onnistumisen todennäköisyyttä. KoutsiHäme-projektissa on käytetty hyödyksi useita sellaisia elementtejä, jotka liittyvät työllistymiskeskeiseen valmennusorientaatioon ja työllistymistuloksen tietoiseen tavoitteluun. Esittelen seuraavassa työllistymiskeskeisen valmennusorientaation ja sen kaksi ilmenemismuotoa, jotka poikkeavat toisin tekemisen tavoillaan perinteisestä valmennuskeskeisestä orientaatiosta. Kuvaan esittelyn jälkeen, miten KoutsiHäme-projektin oppilaitosten ratkaisuihin on huomioitu osallistujien työllistymisen todennäköisyyden lisääminen, ja kuinka valitut ratkaisut liittyvät työllistymiskeskeiseen valmennusorientaatioon.

## 4.2 Työllistymiskeskeinen työhönvalmennus

Työllistymiskeskeisessä työhönvalmennuksessa toiminnan lähtökohdaksi asetetaan aina palkkatyösuhde. Valmennusorientaation peruskysymyksiä ovat, mitä on tehtävissä valmentautujan palkkatyöhön työllistymiseksi ja millaisilla toimilla varmistetaan työtä tavoittelevan työllistyminen. Työllistymiskeskeisessä työhönvalmennuksessa ei siis kysytä, onko työllistyminen mahdollista, vaan asennoidutaan ja toimitaan niin, että työllistyminen on mahdollista.

Työllistymiskeskeisen valmennusorientaation toteuttaminen laadukkaasti ja tuloksellisesti edellyttää, että työhönvalmentaja on sisäistänyt toimintaperiaatteet ja kykenee

---

<sup>13</sup> Hämeen ELY-keskuksen alueella ammatilliseen työvoimapolitiittiseen koulutukseen osallistuneista työelämään koulutuksen jälkeen sijoittui vuonna 2009 noin 25% (Nio ja Sardar 2011)

myös toimimaan niiden mukaisesti. Mallin muodollisesti oikein toteuttaminen ei välttämättä johda toivottuun päämäärään. Työhönvalmentajan oma asenne, asennoituminen toimintaan ja yhteistyötaidot asiakkaan kanssa vaikuttavat myös lopputulokseen.

Toimintaorientaation yleinen periaate on ”ensin työ, sitten tuki”. Tällainen malli edellyttää vahvaa ja tiivistä työnantajayhteistyötä sekä aktiivista ja monipuolista vuoropuhelua työpaikkojen edustajien kanssa. Tuki voi olla esimerkiksi työmahdollisuuksien kartoittamista työpaikoilta, työtehtävien analysointia, toimenkuvien räätälöintiä, työolojen kehittämistä, työyhteisön sisäisen toiminnan sujuvoittamista, työntekijän perehdyttämistä tehtäviin ja työsuhteen muodostumisen mahdollistamista. Keskeistä on löytää työllistyjän osaamista, kiinnostusta ja työ- ja toimintakykyä vastaavia töitä, jotka ovat kannattavia ja tuottavia myös työnantajan näkökulmasta.

Työn osapuolten (työllistyjän, työnantajan ja työyhteisön) tuki ulottuu tarpeen mukaan myös työhön sijoittumisen jälkeiseen aikaan työsuhteessa. Lähtökohtana on, että työhönvalmentajan tukemana työtä toivova henkilö ja työvoimaa tarvitseva työpaikka löytävät kannattavat yhteistyön tekemisen tavat. Tukea antamalla varmistetaan työelämään kestävästi sijoittumista. Ilmenevän tarpeen mukaisilla tuen jatkotoimilla ehkäistään työllistyneen takaisin työttömyyteen ajautumista ja palveluihin uudelleen palautumista. Työhönvalmentajan antamalla tuella varmistetaan myös työelämään sijoittuneen työssä pysymistä, uralla etenemistä ja työelämään kiinnittymistä.

Työllistymiskeskeisen työhönvalmennuksen muotoja ovat tuetun työllistymisen työhönvalmennus ja näyttöön perustuva työvalmennus. Ne ovat tarkoitusperältään samanlaisia erilaisesta nimestään huolimatta. Molemmissa tavoitteena on sopivan työn löytäminen avoimilta työmarkkinoilta ja työn osapuolten tukeminen työpaikalla. Molemmilla toimintamalleilla tuetaan valmentautujan pystyvyyttä ja kyvykkyyttä niin, että työllistyminen onnistuu ja asiakas menestyy työelämässä. Erot syntyvät lähinnä siitä, että tuetun työllistymisen työhönvalmennus ei ole tarjoamissaan kuvauksissa, ohjeissa ja ehdoissa niin tarkka ja täsmällinen kuin näyttöön perustuva työvalmennus.

## **Tuetun työllistymisen työhönvalmennus**

Tuetun työllistymisen työhönvalmennus sisältöineen ja määrittäytymisensä on täydentynyt ja täsmentynyt viime vuosina. Valmennusprosessi on kuvattu alkujaan kolmevaiheisena (2000). Kansainvälisessä yhteistyössä (2010) se on päivittyneet viiteen vaiheeseen. Viimeisimmässä muutoksessa, Isossa-Britanniassa, työhönvalmentajan ammattitaitosisällöt<sup>14</sup> on jaettu yhdeksään kohtaan. Palvelumallin päivittäminen ja työvaiheiden lisääminen ammatillisen taidon osoittamisessa ei ole muuttanut perusasetelmaa.

---

<sup>14</sup> [http://base-uk.org/sites/base-uk.org/files/news/12-08/full\\_suite\\_supported\\_employment\\_nos\\_final.pdf](http://base-uk.org/sites/base-uk.org/files/news/12-08/full_suite_supported_employment_nos_final.pdf)



Tuetun työllistymisen työhönvalmennuksen prosessissa valmentautujan kanssa toteutetaan aluksi työllistymistä valmistelevat toimet tekemällä sopimus palvelusta ja täsmentämällä ammatillinen osaaminen ja työtavoitteet. Tämän jälkeen tehdään yhteistyötä työnantajien ja työpaikkojen kanssa etsimällä tavoitteisiin sopivaa työtä. Sopivan paikan löydyttyä tuetaan työn onnistumista ja työyhteisöä tarpeen mukaan. Työsuhteen muodostumisessa ja sen pitämisessä tarjotaan riittävästi tukea. Tämä tarkoittaa usein verkostoyhteistyötä ja mahdollisuutta jatkuvaan tukeen työnkuvan ja työsuhteen muutostilanteissa. Näillä toimilla pyritään vastaamaan palvelulupauksen täyttämiseen.

Sopimuksen laatiminen varmistaa sitä, että valmentautuja tietää mitä yhteistyössä tavoitellaan, kuinka palvelun aikana toimitaan ja miten päämäärää tavoitellaan. Sopimuksen tekeminen ja toiminnan suunnittelu antavat mahdollisuuden sekä valmentajalle että asiakkaalle tarkastella, mitkä toimet ovat kannattavia päämäärän toteutumiseksi. Se tarjoaa myös mahdollisuuden täsmentää yhteistyön kuluessa, miten työllistymisen toteutumisen todennäköisyyttä voisi edelleen lisätä. Työskentelyn pääpaino ei ole pitkäkestoisessa suunnittelussa ja valmentautumisessa vaan sopivan työn etsinnässä ja työskentelyssä työyhteisöjen kanssa. Työllistyjän ja työpaikan toiveiden, tarpeiden ja odotusten yhteensovittaminen on keskeisintä työhönvalmentajan työssä.

Työllistymisen valmistelun vaiheessa tarkastellaan monipuolisesti valmentautujan ammatillisia intressejä, pystyvyyttä, mahdollisuuksia, osaamista ja taitoja. Kartoituksen kohteena ovat ammatillinen osaaminen ja työkokemus sekä toiminta palveluissa, harastuksissa ja vapaa-ajantoimissa. Sopivan työn määrittämiseksi tarkastellaan kattavasti kiinnostuksen kohteita ja mahdollisia ammatillisia aloja. Yhteistyössä keskustellaan myös sellaisista töistä ja työnkuvista, jotka edes osittain kiinnostavat tai ajoittain olisivat mahdollisia asiakkaan tilanteessa. Ensisijaisen alan ja työtoiveen rinnalle mallinnetaan ”naapurialojen” ja ”naapuritöiden” verkosto. Valmentautujalle tuotetaan yhteistyössä useita henkilökohtaisiin toiveisiin ja työ- ja toimintakykyyn sopivia töitä ja mahdollisia työnkuvia. Hahmotelmassa otetaan huomioon sellaiset työtehtävät, jotka löytyvät palkkatyöstä avoimilla työmarkkinoilla. Suunnitelman pohjalta lähdetään etsimään työpaikkoja, joissa osaaminen, taidot ja kyvykyys olisi mahdollista hyödyntää.

Työnetsintää tehdään aktiivisesti ja määrätietoisesti. Yhteistyössä tarkastellaan alueen työpaikkoja tavoitelluilla aloilla ja avoimia työpaikkoja, jotta toivottuja tehtäviä löytyisi. Avoimeksi ilmoitettujen työpaikkojen lisäksi työhönvalmentajan tulee tuntea riittävästi työllistäviä työnantajia ja etsiä uusia organisaatioita, joista voisi tiedustella valmentautujalle sopivia töitä ja tehtäviä. Työhönvalmentaja tukee työtä tavoittelevaa toimimaan työnhaussa mahdollisimman omatoimisesti niin, että yhteistyön päätyttyä työnhaku voisi onnistua myös itsenäisesti.

Työnantajille voidaan tarjota mahdollisuutta työtehtävien ja työprosessien analysointiin sopivan työn löytymiseksi. Sopivan työn löytyessä myös työyhteisöille tarjotaan selkeää tietoa yhteistyöstä ja työskentelytavoista työtä tavoittelevan kanssa, mitkä mahdollistavat valmistautumisen uuden työntekijän vastaanottamiseen. Riittävät tiedot ja

osaamisen tunnistaminen edistävät työn sujuvuutta ja lisäävät onnistuvaa yhteistyötä työpaikalla. Tarpeellinen ja riittävä informaatio sovitaan yhdessä työhön valmentautujan kanssa ennen työnantajatapaamisia ja työyhteisön kohtaamista. Yhteistyössä sovitaan myös käytännöt siltä varalta, jos tapaamisissa esitetään yllättäviä kysymyksiä ja eteen tulee ennakoimattomia tilanteita.

Työhönvalmentaja auttaa tarvittaessa työpaikalla työjärjestelyissä ja työolosuhteiden muutostilanteissa. Jos työssä onnistuminen tai työsuhteen syntyminen edellyttää erityisiä rahoitus- ja palvelumuotoja<sup>15</sup>, työhönvalmentaja ohjaa ja auttaa osapuolia näissä järjestelyissä esiintyvän tarpeen mukaan. Tukea tarjotaan aktiivisesti työpaikan toimijaverkostossa<sup>16</sup>. Yhteyksiä luodaan myös tarvittaviin viranomaistahoihin<sup>17</sup>, että työssä käyminen olisi mahdollista ja työyhteisöön kiinnittyminen olisi mahdollisimman pysyvää. Työhönvalmentajan tehtävä on varmistaa työtä toivovan kestävä työllistyminen ja tehdä prosessissa itsestään mahdollisimman tarpeeton. Tavoitteena on, että työsuhteen osapuolet ja työyhteisö löytävät toimivat käytännöt yhteistyön aikana. Onnistuminen varmistetaan riittävällä työhönvalmentajan antamalla taustatuella työssäkäynnin, työolosuhteiden ja työsuhteen muutostilanteissa.

### Näyttöön perustuva työvalmennus

Siinä missä tuetun työllistymisen työhönvalmennus on jättänyt toiminnalle tulkinnan varaa ja toimijoille toimintavapauksia, esittää näyttöön perustuva työvalmennus rajatumpia, täsmällisempiä ja tarkempia valmennuksen toteuttamista ja työhönvalmentajan työtä ohjaavia sääntöjä. Näyttöön perustuva työvalmennus ohjeistaa valmentajaa toimimaan tiettyjen kriittisten komponenttien ja toimintaohjeiden mukaisesti, jotta palvelu toteutuisi oikein ja olisi tarkoitustaan vastaavaa. Sellaisenaan näyttöön perustuva työvalmennus ei ota kantaa, millaista arvoa palvelun odotetaan tuottavan silloin, jos kaikkien ns. kriittisten komponenttien oikein toteuttamisen myötä ja työhönvalmentajan oikein toteuttamien toimenpiteiden jälkeen ei edelleenkään synny työsuhdetta. Näyttöön perustuva tuettu työllistyminen on kuitenkin oikealla tiellä ja näyttämässä suuntaa: työhönvalmennuksen täsmentäminen ja tuloksellisuuden varmistaminen ovat merkityksellisiä ja ajankohtaisia.

Näyttöön perustuva työvalmennus tukeutuu 25-kohtaiseen asteikkoon ja sen sisältöjen arvioimiseen pisteyttämällä palvelutoimintaa luvuin 1–5. Tarkastelukohteena on henkilöstöpolitiikka, organisaation toiminta sekä asiakaspalvelu. Mallin mukainen toiminta ja korkean pistemäärän saavuttaminen kuvaavat tuetun työllistymisen palvelun laadukkuutta. Laatu näyttäytyy myös tuloksellisuuden kasvuna. Näyttöön perustuvan työvalmennuksen vaiheiden noudattaminen varmistaa työllistymisen todennäköisyyttä

---

15 kuten rekrytointituki, palkkatuki, työolosuhteiden järjestely ja tuki, apuvälineet, kuljetukset jne.

16 katso sivun 86 kuva

17 kuten TE-toimisto, KELA, sosiaalitoimi, velkaneuvonta, hoitotaho, vakuutusyhtiö, vammaispalvelut jne.

palvelussa. Yksi keskeisistä kriittisistä osatekijöistä laatumallissa on työnantajayhteistyön tekeminen<sup>18</sup>. Työnantajayhteistyössä työhönvalmentajan tehtävänä on kannustaa asiakkaita mahdollisimman suureen avoimuuteen ja omatoimisuuteen työhaussa. Asiakkaiden kanssa mietitään yksityiskohtaisesti, mitä ja miten työnantajalle kerrotaan vajaakuntoisuudesta ja kuinka tämä vaikuttaa työhönvalmentajan rooliin kommunikoinnissa työnantajan kanssa.

Työnhaku tapahtuu nopeasti, pääasiallisesti kuukauden kuluessa asiakkaan tultua palveluun. Työnhakustrategioita ei tehdä itsetarkoituksellisesti, vaan tarkoituksena on ottaa nopeasti yhteys työnantajaan. Työnhaku perustuu asiakkaan ilmaisemiin toiveisiin ja on aina yksilöllistä. Mallissa työnetsintä ei perustu vanhoihin kontakteihin eikä ”valmiisiin” työpaikkoihin. Työnhakuun kuuluu yksilöllinen työnhakusuunnitelma, joka tehdään ammatillisen osaamiskartoituksen yhteydessä.

Aktiiviset työnantajakontaktit tarkoittavat mallissa sitä, että työhönvalmentajat tapaavat työnantajia vähintään kuusi kertaa viikossa. Painotus on asiakaskohtaisissa työllistymiseen liittyvissä kontakteissa. Viikoittaisista työnantajakontakteista pidetään kirjaa. Tietoa käytetään hyödyksi toiminnan ohjaamisessa. Työnantajakontaktien määrän lisäksi tärkeänä mallissa pidetään työnantajakontaktien laatua. Työnantajayhteistyötä rakennetaan useiden henkilökohtaisten tapaamisten kautta. Tapaamisissa selvitetään työnantajan tavoitteet ja tarpeet. Kohtaamisissa esitellään myös tuetun työllistymisen mahdollisuudet työnantajan näkökulmasta. Työnantajalle esitellään hänen tarpeitaan vastaavia työntekijöitä.

Mallissa etsitään monimuotoisia tehtäviä. Haettavat työpaikat ja työtehtävät heijastelevat asiakkaiden yksilöllisiä mieltymyksiä. Hankitut työpaikat perustuvat työhaun yksilöllisyyteen. Asiakkaille etsitään tavanomaisia työpaikkoja avoimilla työmarkkinoilla. Mikäli työllistymisen yhteydessä päädytään hakemaan työharjoittelupaikkaa tai työkokeilumahdollisuutta, aloite lähtee asiakkaasta itsestään ja päätös harjoitteluun lähtemisestä on asiakkaan oma. Jos harjoittelujaksoon päädytään, tulisi siihen kuulua työllistymismahdollisuus. Mikäli harjoittelujakso on onnistunut, sitä tulisi seurata asiakkaan työllistyminen työsuhteeseen.

Työhönvalmentaja tukee mallin mukaan palvelussa yksilöllisesti sekä työnantajaa että työntekijää. Työnantajia tuetaan sovitusti ja tapauskohtaisesti ilmaistun tarpeen mukaan esimerkiksi koulutuksen ja työn mukauttamisen mahdollisuuksista. Työpaikalla olevia ns. luonnollisia verkostoja käytetään tuen järjestelyissä monimuotoisesti hyödyksi. Työhönvalmentaja kannustaa työuralla etenemiseen, kuten määräaikaisen työsuhteen vakinaistamisessa, koulutukseen hakeutumisessa ja ammatinvaihdossa.

---

18 Kuvaus liittyy Jaakko Harkon esitykseen ja taustamateriaaliin: Näyttöön perustuvan työvalmennuksen laatu ja arviointi. Tuettu työllistyminen ja työnantajayhteistyö -asiantuntijakoulutuspäivät. Esitys 31.3.2011. Jaakko Harkko, Kuntoutussäätiö. <http://www.lapinkompassi.net/files/Koulutusmateriaalit>

Kun asiakas saa työpaikan, työvalmentaja tukee työntekijää ilman aikarajoitusta. Mallissa asiakkaat tavataan henkilökohtaisesti viikkoa ennen uuden työn aloittamista, kolmen päivän kuluessa työn aloittamisesta, viikoittain ensimmäisen kuukauden aikana ja kuukausittain ensimmäisen työskentelyvuoden aikana. Asiakkuus päättyy, kun asiakas on ilmaissut olevansa tyytyväinen työhön ja osoittanut tasaista työssä suoriutumista. Palvelua ei päätetä eikä asiakkuutta keskeytetä peruuntuneiden tapaamisten tai määrätyn tai kiinteän aikarajan täytyttyä. Työllistyneen kanssa järjestetään tapaamisia ja hänelle tarjotaan tukea aktiivisesti siihen saakka, kunnes asiakas itse ilmaisee halunsa päättää osallistumisen palveluun.

### 4.3 Työllistymisen tukeminen KoutsiHäme-projektissa

Työhönvalmentajien tuki opiskelijoille opintojen aikana ja niiden päättyessä oli yhteistä kaikille KoutsiHäme-projektin oppilaitoksille. Projektin työhönvalmennuksen yleinen malli ja työhönvalmentajien tukitehtävät opiskelijayhteistyössä on kuvattu tämän osion alkupuolella<sup>19</sup>. Yleisessä työhönvalmennuksen mallissa painottuu valmennuskeskeinen orientaatio, jossa tuetaan työelämätaitojen kehittymistä, työn sisällön hallintaa ja työllistymisedellytysten kasvua, mutta tukitoimet eivät ulotu vahvasti työsuhteen muodostumisen jälkeiseen aikaan työn pitämiseksi. Yleisenä mallina ja opiskelijayhteistyöhön kohdentuvana kuvauksena se ei tee riittävällä tavalla näkyväksi oppilaitosten yksilöllisiä ratkaisuja ja työhönvalmentajien toimia opiskelijoiden työllistymisen varmistamiseksi. Opetusjärjestelyt ja koulutusmuodot vaikuttavat myös siihen, miten työhönvalmentajat työtään tekevät.

KoutsiHäme-projekti on nostanut esiin toisin tekemisen tapoja opiskelijoiden työllistymisen tukemiseksi. Työllistymisen varmistamisen keinot liittyvät työhönvalmentajan tarjoaman tuen lisäksi opiskelijavalintojen kehittämiseen, työvaltaisten menetelmien käyttöön opiskelussa, työparityöskentelyn vahvistamiseen oppilaitoksessa ja koulutuksen jälkeiseen työllistymisen tukipalvelun järjestämiseen. Kuvaan tässä, miten projektin oppilaitosten tekemät työllistymistä tukevat strategiset valinnat ja koulutusjärjestelyt liittyvät työllistymiskeskeiseen valmennusorientaatioon ja tuetun työllistymisen työhönvalmennukseen.

#### Kehittämiskohteenä opiskelijavalinnat

Oppilaitosten perustehtävä on tuottaa osallistujille ammatillisia pätevyksiä ja varmistaa osaavan työvoiman saatavuus työelämän tarpeisiin. Voidakseen toteuttaa tehtävänsä hyvin on oppilaitosten tehtävä päätös koulutukseen osallistujien valintaperusteista ja arvioitava opiskelijavalinnan vaikutuksia opetuksen järjestelyihin. Tavoitteena kaikilla projektin oppilaitoksilla on, että koulutuksiin valittujen opiskelijoiden olisi mahdollista suorittaa opintonsa ilman keskeytymisiä tai uloskirjautumista, ja että sijoittuminen työelämään mahdollistuisi koulutuksen jälkeen. Onnistumisen todennäköisyyttä voidaan optimoida opiskelijavalintoja kehittämällä.

---

19 Katso sivu 44

Opiskelijavalintojen ehdot eivät ole yksin oppilaitosten määriteltävissä, vaikka opetuksen toteutuksessa ja koulutusten järjestelyissä olisikin valinnan varaa. Ammattiala, joka on lähtökohtaisesti turvallisuussäädöksiin säänneltyä, asettaa opiskelijavalinnalle tiukempia reunaehdoja, kuin ammattiala, jossa lakisääteisiä velvoitteita ja turvallisuusnäkökohtia on vähemmän. Esimerkiksi potilasturvallisuuden varmistamiseksi hoitoalalle valikoidaan opiskelijoita täsmällisemmin kuin kaupanalan ja palvelualan koulutuksiin.

Opiskelijavalinnan ehtoihin voi vaikuttaa myös se, onko opiskelijan tavoitteena suorittaa kokotutkinto, osatutkinto, vaihteleva määrä tutkinnon osia vai oppia työ pääasiasa työtä käytännössä tekemällä. Kokotutkinnon suorittamista voidaan pitää vaativampana tavoitteena kuin osatutkinnon ja vapaammin valittavissa olevien tutkinnon osien suorittamista. Erilaisten koulutusten kestot myös vaihtelevat ja tarjoavat erilaisen mahdollisuuden opiskella riittäväksi katsotun oppimäärän tietyssä ajassa. Erot koulutusten tutkintotavoitteissa ja arvioituissa opiskeluvaatimuksissa vaikuttavat painotuksiin opiskelijavalinnoissa. Mitä laajempi ja pidempi koulutus on, sitä suurempia odotuksia hakijoiden valinnan onnistumiselle voidaan asettaa. Valinnan ehtona voi olla soveltuvuuden arvioinnin lisäksi myös lupaus sitoutumisesta pitkäjänteiseen opiskeluun ja sinnikkyys opintojen loppuun suorittamiseksi. Opiskelijavalinnat sisältävät aina koulutusten sopivuuden arviointia ja hakijan motivaation varmistamista yhteistyön tekemiseen - myös silloin, kun työvoimapolitiittinen koulutus ei ole tutkintotavoitteista.

Opiskelijavalinnan tehostamistarve voi perustua lisäksi käytännön havaintoon oppilaitoksen arkityössä. Joillakin koulutusaloilla opintojen keskeytymisen todennäköisyys on ollut suurempaa kuin toisilla. Esimerkiksi tekniikan alan opintojen keskeytymisten välttämiseksi opiskelijavalintoja kehitettiin KoutsiiHäme- projektin osahankkeessa yhdessä oppilaitoksessa niin, että valituksi tulevilla osallistujilla olisi parempi ymmärrys jo ennen opintojen aloittamista, mitä tavoiteltava työ tarkoittaa käytännössä, millaiseen opiskeluun he ovat sitoutumassa ja millaisessa oppilaitoksessa opetus tapahtuu. Opiskelijavalinnoissa informaatiota antamassa ja soveltuvuuden arviointia tekemässä oli ammatinvalinnan ohjauksen psykologin, työhönvalmentajan ja TE-toimiston vastuuvirkailijan lisäksi myös työnantajan edustaja.

KoutsiiHäme-projektissa ilmeni yleisesti kolme erilaista tapaa valita opiskelijoita koulutuksiin. Tarkoituksena niissä kaikissa oli lisätä opiskelijoiden työllistymisen todennäköisyyttä järjestettävän koulutuksen ja työhönvalmentajan tuen avulla. Samasta päämäärästä huolimatta valintaratkaisuihin on erilainen merkitys heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden koulutukseen ohjautumisen ja työelämään sijoittumisen kannalta.

### **Soveltuvuuden arvioinnin tehostaminen ja onnistujien työllistymisen tukeminen**

Opiskelijavalinta voidaan toteuttaa niin, että alalle soveltuvuus, opiskelunvalmiudet ja motivaatio opiskeluun korostuvat ensisijaisina koulutukseen valitsemisen kriteereinä. Valintakriteereillä pyritään varmistamaan, että hakijoiden joukosta löydetään parhai-

ten menestymisodotuksia täyttäviä henkilöitä, niin sanottuja todennäköisiä onnistujia. Opinnoissa onnistumisen ja työllistymisen todennäköisyyttä voidaan pyrkiä lisäämään niin, että valintakriteerejä tehostamalla hakijoista valikoituu koulutukseen parhaaksi mahdolliseksi arvioitu joukko. Koulutuskynnyksen ylittäneistä henkilöistä vahvempaa tukea tarvitsevat yksittäiset opiskelijat saavat avukseen lisäksi työhönvalmentajan, joka tukee opintojen edistämistä, tutkinnon suorittamista, työssäoppimisjaksoja ja työllistymistä. Tarjottu työhönvalmentajan tuki vahvistaa entisestään valintatilanteessa onnistuneiden henkilöiden opinnoissa menestymistä ja työelämään pääsyä.

Valintastrategia voi auttaa löytämään vähemmän opinnoissa ja opiskelussa tukea tarvitsevia, mutta samalla se rajaa ulkopuolelle sellaisia henkilöitä, joille koulumuotoinen opiskelu ei ole ollut ominaista eikä opinnoissa menestyminen ole ollut helppoa. Valintamenettely voi rajata ulos myös sellaisia henkilöitä, jotka eivät kykene parhaimpaan suoritukseensa esimerkiksi jännittämisen, neuvottelutaitojen puutteen tai aikaisempien huonojen kokemusten vuoksi. Valintakriteerejä tiukentava toimintastrategia ei mahdollista parhaalla mahdollisella tavalla sellaisten henkilöiden työllistymisen edistämistä, jotka voisivat onnistua opiskelussa, jos saisivat siihen mahdollisuuden työhönvalmentajan kannustamana ja tukemana.

### **Soveltuvuuden arvioinnin väljentäminen ja onnistumiseen tukeminen**

Oppilaitos voi tietoisesti päätyä valitsemaan osan osallistujajoukosta muun kuin opinnoissa onnistumisen todennäköisyyden perusteella. Valintatilanteessa ja soveltuvuuden arvioinneissa heikommin menestyneistä osa voidaan valita mukaan koulutukseen siitäkkin huolimatta, että päätös ennakoi ohjauksellisen työn resursoinnin tarvetta ja opetusjärjestelyjen muutoksia. Työhönvalmentajan lisäresurssi antaa mahdollisuuden tarjota vahvempaa tukea opinnoissa suoriutumiseen, työpaikalla työn oppimiseen ja työelämään siirtymiseen. Valintamenettely haastaa opetushenkilökunnan opiskelijoiden ohjaukselliseen työhön ja tuen tarpeiden tunnistamiseen aikaisempaa vahvemmin. Moninaisten oppijoiden joukko edellyttää opetusmenetelmien joustavampaa toteuttamista opintojaksojen aikana ja vahvempaa valmennuksellista tukea. Oppilaitoksen sisäisiin käytäntöihin tuen tarpeiden moninaistuminen tuo uusia ohjauksellisia elementtejä sekä oppimisen ja työllistymisen tukipalveluja.

Jos työhönvalmentajan tukea ei olisi käytettävissä opetustyön ja työllistymisen tukemisen apuna, ei oppilaitoksella välttämättä olisi mahdollisuus myöskään madaltaa opiskelijavalinnan kriteerien kynnystä. Erilaisia oppijoita osittain läpäisevä valintamenettely mahdollistaa useamman heikossa työmarkkina-asemassa olevan henkilön osallistumisen ammattiin johtavaan koulutukseen. Tuettu koulutusjakso ja työhönvalmentajan tuki tarjoaa aikaisempaa useammalle työtä tavoittelevalle mahdollisuuden saada pätevyys työelämässä toimimiseksi.

### **Soveltuvuuden arvioinnista luopuminen ja työllistymisen tukeminen**

Oppilaitos voi ottaa toiminnan lähtökohdaksi työllistymistavoitteen toteuttamisen ilman erityistä opiskelijavalikointia aikaisemman opinnoissa menestymisen tai työllistymisen

todennäköisyyden perusteella. Työllistyjän tahto löytää palkkatyötä ja halu oppia tavoiteltava työ käytännössä riittää. Koulutus ei ole tutkintotavoitteista, vaan perustuu pääasiassa työelämässä hankittuun osaamiseen ja ammattitaitoon.

Läpäisevä valintamenettely haastaa oppilaitoksia järjestämään ohjauksen ja opetuksen useita erilaisia oppimisen ja omaksumisen tapoja tukevaksi. Osallistujien moninaisuus ja työelämälähtöinen opiskelumuoto vaikuttavat myös työhönvalmentajien työnkuvaan. Valintastrategia haastaa työhönvalmentajia tukemaan osallistujien moninaisia elämäntilanteita työllistymistä kannatteleviksi ja löytämään yksilöllisiä työllistymisratkaisuja työpaikoilta. Työn etsintä, työtehtävien räätälöinti ja sopivien toimintamuotojen löytäminen työn oppimiseksi nousevat aikaisempaa vahvemmin työhönvalmentajan tehtäviksi.

Opiskelijavalinnan seula on hakijoita hyvin läpäisevä, kun vahvaa soveltuvuuden arviointia ennen koulutuksen aloittamista ei tehdä. Toimintamalli antaa paremman mahdollisuuden onnistua myös niille, jotka eivät ole parhaimmillaan arviointitilanteissa. Yhdenvertaisten työllistymismahdollisuuksien lisäämiseksi tarvitaan valintamalleja, jotka läpäisevät hyvin myös opinnoissa, opiskelussa ja työllistymiseensä tukea tarvitsevia työnhakijoita. Opinnoissa menestymiseksi ja työllistymisen onnistumiseksi tulee järjestää riittävä määrä ohjauksellista tukea.

### **Yhteenveto opiskelijavalinnoista**

Opiskelijavalinnat toimivat eräänlaisena suodattimena, jonka läpi hakijat joutuvat kulkemaan päästäkseen tavoittelemiinsa koulutuksiin. Valinnat erottelevat hakijoita opintoihin sopiviksi tai sopimattomiksi. Ammatillisten työvoimapolitiittisten koulutusten työllistymistulosten arvioinnin yhteydessä on esitetty huomio<sup>20</sup>, että niiden hyvät tulokset voivat liittyä ainakin osittain valintamenettelyyn, jossa opinnoissa huonommin menestyneet jätetään lähtökohtaisesti koulutusten ulkopuolelle. KoutsiHäme-projektissa osoitettiin, että työhönvalmentajan tukemana myös sellaiset henkilöt, jotka tarvitsevat oppimisessa ja työllistymisessä tukea, työllistyvät paremmin. Erilaisillakin opiskelijavalintamalleilla järjestetyillä koulutusjaksoilla saavutettiin kokonaisuudessaan hyvät työllistymistulokset<sup>21</sup>. Koulutuksiin liittyvän työhönvalmentajan tuen avulla erilaisille koulutusjaksoille osallistuvien työllistymisen todennäköisyys kasvaa<sup>22</sup>.

Tuetun työllistymisen työhönvalmennuksen ajattelutapaa lähinnä on sellainen opiskelijoiden valintaprosessi, jossa valintaperusteena ei ole hakijan ennakoitu opinnoissa onnistumisen tai työllistymisen todennäköisyys, vaan motivaatio työllistyä koulutuksen

---

20 Nio, I ja Sardar, P. , 2010

21 KoutsiHäme-projektin vuonna 2011 toteuttamassa selvityksessä koulutuksiin osallistuneilta opiskelijoilta kysyttiin, ovatko he olleet työssä koulutuksen jälkeen. Vastaajista (n 120) yli 60 prosenttia vastasi olleensa työssä.

22 KoutsiHäme-projektin oppilaitosten antamien tietojen mukaan työhönvalmentajan tukemana koulutusjaksojen työllistymistulokset olivat parempia kuin vastaavat koulutukset, joihin työhönvalmentajan tukea ei ollut kohdennettu.

avulla. Vahvasta opiskelijavalinnasta luopuminen edistää heikoimmassa työmarkkina-  
asemassa olevien työtä toivovien henkilöiden yhdenvertaisia työllistymismahdollisuuksia. Osittainenkin valintakriteerien väljentäminen tuottaa opiskelijoiden monimuotoisuuden lisääntyessä joustavampia opetuskäytäntöjä, joista on hyötyä myös muille kuin erityistä tukea tarvitseville opiskelijoille. Valintakriteerien laventaminen osoittaa myös, että opiskelijalla saa olla ammatillista ja henkilökohtaista kasvunvaraa, johon ohjauksella ja tuella vastataan koulutuksen kuluessa.

Työllistymiseensä vahvemmin tukea tarvitsevien läpivirtaavuus oppilaitosten järjestämien koulutusten kautta muuttaa myös työpaikkojen toimintamuotoja ja työelämän käytäntöjä monimuotoisemmiksi. Työhönvalmentajan tukemana opinnoissa ja työllistymisessä onnistuminen osoittaa, että osittaisellakin soveltuvuudella ja työkyvyllä voi työskennellä onnistuvasti. Tärkeintä on, että tilanteeseen sopiva työ löytyy ja työn oppimiseksi riittävä tuki on saatavilla.

### Opintojen työvaltaiset menetelmät

KoutsiiHäme-projektin toteuttamassa työammattikoulutuksessa<sup>23</sup> sekä tuetussa oppisopimuskoulutuksessa 80 prosenttia opiskelusta toteutetaan työelämässä. Opetuksen työvaltaisia menetelmiä on sovellettu projektissa sekä tutkintotavoitteeseen että ei tutkintotavoitteeseen koulutukseen. Keskeistä ei ole ollut tutkintomuoto, vaan päätös opiskelun siirtämisestä luokkahuoneesta vahvemmin käytännön työelämään ja tekemällä oppimiseen. Työvaltaiset oppimisen menetelmät mahdollistavat useammin sellaisenkin opiskelijan menestymisen, joka perinteisiä opetusmenetelmiä käyttäen ei ole aina onnistunut omaksumaan tietoa ja oppimaan koulutussisältöjä. Tekemällä oppiminen on ominaisin tietojen ja taitojen omaksumisen tapa noin kolmasosalle ihmisistä<sup>24</sup>. Perinteiset luokkaopetustavat<sup>25</sup> eivät välttämättä huomioi riittävästi kinesteettistä oppimisen tapaa ja tiedon omaksumisen muotoa.

Työammattikoulutus muuttaa ”ensin opiskelu, sitten työ”- ajattelua toteuttamalla opiskelua tavoitellussa työssä. Työelämälähtöinen ja työelämässä tapahtuva oppiminen vie painopisteen oppilaitoksesta osaksi arkielämän työpaikkoja ja jokapäiväistä työelämää, lähelle työyhteisöjä. Työelämässä oppiminen mahdollistaa ajanmukaisten laitteiden ja apuvälineiden käytön aidoissa työn oppimisen tilanteissa ja ympäristöissä. Työpaikoilla oppiminen konkretisoi alakohtaisia osaamisvaatimuksia ja havainnollistaa ammatti-kohtaisia työtapoja.

23 Nimike työelämälähtöiselle koulutukselle, jossa huomioidaan yksilöllisesti opiskelijan lähtökohdat, edistetään työ- ja toimintakykyä ja tuetaan työllistymistä. Katso esim. Lampinen ja Pikkusaari 2012, 84-87.

24 Dryden, G., Vos, J., 2002

25 Audititviiset ja visuaaliset opetustavat korostuvat. Teoreettinen asioiden käsittely on ensisijaista käytännössä kokeiluun nähden. Luokkahuoneopiskelu edellyttää usein myös pitkiä aikoja paikallaan istumista. Liikkuminen, tekeminen ja aktiivinen osallistuminen oppimistilanteissa voi jäädä vähäiseksi.



Työvaltaisissa koulutusmalleissa työkuultuuriin tutustuminen, työelämän osaamisvaatimuksiin perehtyminen ja työpaikan erityispiirteisiin sovitautuminen on perinteiseen luokahuoneopetukseen nähden toisella tavalla mahdollista. Työpaikalla tapahtuva opiskelu pohjustaa opiskelijoiden pysyvämpää kiinnittymistä työyhteisöön ja työelämään siirtymistä. Työelämässä toimimisesta ja työpaikalla oppimisesta on hyötyä työllistymisen kannalta siinäkin tapauksessa, että työssä oppiminen ei johda työllistymiseen. Työvaltaiset menetelmät tuottavat enemmän arvokasta tietoa työhön pystymisestä ja tuen tarpeista työssä kuin teoriapainotteinen luokahuoneopetus. Pääsääntöisesti työelämässä toteutettava oppiminen kartuttaa merkittävästi enemmän myös työkokemusta opintojen aikana kuin perinteinen oppilaitoksessa tapahtuva opetus ja oppiminen.

Lähtökohdaksi otettu työelämässä tapahtuva oppiminen haastaa työhönvalmentajia opiskelijoiden tukena löytämään sellaisia kumppanuuksia ja työpaikkoja työelämästä, joissa työn voi riittävän tuen ja ohjauksen avulla oppia. Se haastaa myös valmistelemaan työnantajayhteistyössä opiskelijan työllistymistä palkkatyösuhteeseen. Työhönvalmentajan tukemana työammattikoulutus ja oppisopimuskoulutus liittyvät sellaisiin työllistäviin valmennuskäytäntöihin, jotka todennäköisimmin varmistavat työelämään kiinnittymisen jo opiskeluyhteistyön kuluessa. Työhönvalmentajan tehtävänä on ennen kaikkea löytää sellaisia työnantajia, jotka tarvitsevat työvoimaa tai harkitsevat työvoiman lisäämistä. Kokemus osoittaa, että pelkkä työssäoppipaikan löytyminen ei vielä takaa työllistymistä.

Erityisen vahvaa työnantajayhteistyö on oppisopimusmallissa, joka edellyttää opintojen suorittamista palkkatyösuhteisena opiskeluna. Koulutusmuotoon liittyvä pakko löytää työllistävä työnantaja suuntaa ja painottaa työhönvalmentajan työtä. Työnantajayhteistyö voidaan rakentaa vahvaksi silloinkin, kun palkkatyössä opintojen suorittamisvelvoitetta ei ole. Työllistymisen varmistaminen edellyttää tällöin työhönvalmentajalta tietoista tukea työllistävien työpaikkojen löytämiseksi ja tukea opiskelijalle työn osaamisvaatimusten täyttämiseksi.

Työvaltaiset oppimismenetelmät ja opintojen työelämäpainotteisuus ovat lähinnä tuetun työllistymisen työhönvalmennuksen ideaalia. Työhön opitaan siinä työssä mitä tavoitellaan, jotta myös tarvittava ohjaus työssä onnistumiseksi voidaan arvioida tehtävän työn mukaan ja tuki mitoittaa kokonaistilanteeseen sopivaksi. Työhön oppiminen tapahtuu työvaltaisissa koulutusmalleissa aidoissa työelämäympäristöissä avoimilla työmarkkinoilla, niissä paikoissa, joihin kiinnittymistä koulutuksen avulla pyritään saavuttamaan. Oppisopimusmallissa saa työkokemuksen lisäksi myös palkkaa.

### **Yhteenveto opetuksen työvaltaisista menetelmistä**

Työpaikoilla oppiminen muuttaa perinteistä ”ensin opiskelu, sitten työ”-mallia. Työhönvalmentajan tukemana työvaltainen opiskelu muuttaa myös ajatuksen siitä, että työllistymisen tukea tarvitaan vasta koulutuksen viimeisessä nivelvaiheessa, opinnoista työelämään siirryttäessä. Työvaltaisten menetelmien oivallus on, että työllistämistah-

toa osoittava työpaikka etsitään ensin ja varsinainen työn ja ammatin oppiminen tapahtuu tuetusti työpaikalla. Työssäoppimisen aikana työhönvalmentajan tukea työsuhteen muodostumista, ellei se sisälly jo lähtökohtaisesti opiskelumuotoon<sup>26</sup>.

Työvaltaisten mallien toimivuus osoittaa, että työllistymisen tukea on hyödyllistä tarjota opintojen alusta alkaen, työllistävän työnantajan löytymiseksi, työssäoppimisjakson tavoitteiden täyttymiseksi ja työsuhteen muodostumisen varmistamiseksi. Tuen jatkuvuuden varmistaminen määräaikaisen koulutusjakson jälkeen pitäisi sisältyä kaikkiin opintoihin optiona. Työhönvalmentajan tukea pitäisi pystyä tarjoamaan myös työsuhteen vakiintumiseksi tai työstä toiseen siirryttäessä.

### **Yksilöllinen tuki opiskelussa, työssäoppimisjaksoilla ja työllistymisessä**

KoutsiiHäme-projektin ammattioppilaitokset ovat lähtökohdiltaan erilaisessa asemassa yksilöllisen tuen tunnistamisessa, tarjoamisessa ja toteuttamisessa. Kaikki oppilaitokset kuitenkin järjestävät tukea mahdollisuuksiensa mukaan oppimisen ja opiskelun tukemisessa.

Erityisammattioppilaitoksessa erilaisten oppimisjärjestelyjen toteuttaminen ja toiminnan mukauttaminen opiskelijoiden yksilöllisten tarpeiden mukaisesti on arkipäivää. Oppilaitokseen hakeutuu useammin opiskelijoita, joilla on tunnistettu tarve erilaisiin henkilökohtaisiin oppimisen järjestelyihin. Myös muut kuin erityistä tukea tarvitsevat opiskelijat voivat hakeutua oppilaitoksen järjestämiin koulutuksiin. Ammattioppilaitokseen verrattuna erityisammattioppilaitoksella on kokemusta opintojen mukauttamisesta ja mahdollisuudesta vastata monimuotoisesti erilaisiin tuen tarpeisiin. KoutsiiHäme-projektin kahdessa ammatillisessa oppilaitoksessa erityisopetuksen järjestäminen opiskelijoille on tukipalvelun asemassa.

Myös työhönvalmennuksen perinne on projektin ammatillisissa oppilaitoksissa erilainen. Erityisammattioppilaitoksessa työhönvalmennusta ja työhönvalmentajien tukea on järjestetty jo ennen KoutsiiHäme-projektin alkamista, kun taas kahdessa muussa ammattioppilaitoksessa työhönvalmentajan tehtävä on työllistymisen tukitoimena uutta. Opiskelijoiden tukeminen yksilöllisesti opinnoissa ja opiskelussa on kuitenkin tuttua ammatillisissa oppilaitoksissa työskenteleville valmentajille. Muutos työnkuvassa liittyy pääasiassa painopisteen siirtämiseen omassa työssä lähemmäs työelämän arkea. Oppimisen ja opiskelun tukemisen rinnalla painottuu aikaisempaa vahvemmin työnantajayhteistyö, työssäoppimisjaksojen tuki työpaikoilla ja työsuhteen muodostumisen varmistaminen.

*”Seuraan opiskelijoiden ammatin oppimista ja ballintaa [koulutuslalla]. Teen yhteistyötä kouluttajien ja työpaikkojen kanssa. Opetan opiskelijoille työelämätaidot ja työssäjaksamisen osuudet ja voin seurata heitä etenkin*

<sup>26</sup> Kuten oppisopimuskoulutus.

*työssäoppimisessa. Lisään kontakteja työpaikoille ja teen entistä enemmän yhteistyötä työpaikkaohjaajien kanssa. Opiskelutehtäviä tehdään myös aidoissa ympäristöissä, työpaikoilla. Lisäksi opiskelijoilla voi olla tarvetta opiskelusuunnitelmien tarkistamiseen ja lisäohjaukseen myös opiskelutehtävien tekemisessä. Ohjausta opiskelijat voivat tarvita työssäoppimisen tavoitteiden täsmentämisessä ja käytännön pulmatilanteissa työssäoppimisen aikana. Tavoitteena on löytää syksyllä 2010 oppisopimustyöpaikkoja opiskelijoille, ja se tarkoittaa työpaikkojen tuntemisen ja informoinnin lisäämistä.” K2*

Kaikkia projektin työhönvalmentajia yhdistää opiskelijoiden tukeminen yksilöllisen tarpeen mukaan. Erilaisilla koulutusratkaisuilla ja opiskelijavalinnoilla on kuitenkin merkitystä työhönvalmentajien työnkuvaan. Silloin kun oppilaitoksessa on otettu käyttöön työvaltaiset oppimismenetelmät, kohdentuu työhönvalmentajan työpanosta paljon myös oppilaitosten ulkopuolella tapahtuvaan työskentelyyn ja työnantajien kanssa tapahtuvaan yhteistyöhön. Yhteistä on, että työhönvalmentajat tukevat opiskelijoita kokonaisvaltaisesti työllistymisen onnistumiseksi.

Työhönvalmentajien keskinäiset erot syntyvät lähinnä siitä, kuinka paljon työaika työhönvalmentajille oppilaitoksissa järjestyy työhönvalmentajan tehtävän hoitamiseksi, ja millaisiksi työhönvalmentajan päätehtävät määrittyvät. Erityisammattioppilaitoksessa työskentelevä työhönvalmentaja toimii projektissa työhönvalmentajana kokoaikaisesti ja täysipäiväisesti. Hänen tehtäviinsä ei liity tutkintoon valmistavan osaamisen kehittäminen ja opintojen tukeminen, kuten kahdella muulla ammatillisen oppilaitoksen työhönvalmentajalla. Ammattioppilaitoksen työhönvalmentajat toimivat nimenomaan työhönvalmentajina osa-aikaisesti. Osa-aikaisesti työskennellessäänkin heidän työtehtävänsä voivat olla oppilaitospainotteisia<sup>27</sup>. Riippumatta työajan määrästä kaikki työhönvalmentajat kokevat työssään kiireen ja kuormittavuuden tunnetta. Työtä ja tehtävää on paljon.

*”Ylikuormitus on vaarana, koska olen kiltti ja vastuuntuntoinen ihminen. Jos työpanostani tarvitaan jossakin ja koen tehtävät itselleni sopivina ja kokonaisuuden kannalta merkittävänä, minun on vaikea vastuuntuntoni vuoksi kieltäytyä tehtävistä, vaikka kalenterissa ei ole vapaita aikoja. Saan sullottua aikoja kalenteriin, mutta työpäivät venyvät melko usein, että ehdin tehdä kaikki lupaamani asiat.” K2*

Vaikka osa kiireen ja kuormittavuuden tunteesta johtuisikin työhönvalmentajan omista valinnoista, myös organisaation tekemät ratkaisut työhönvalmentajien määrästä ja työajankäytöstä vaikuttavat. Riittämättömyyden kokemukset liittyvät suureen määrään tukea tarvitsevia yhtä aikaa. Työllistymisen tukemisessa ja työelämään jalkautuvana toimijana työhönvalmentaja voi olla työyhteisössään ainokainen. Vastuuta ja työn arkea jakavaa vertaista ei välttämättä löydy.

---

<sup>27</sup> katso sivun 45 taulukko

*”Pelkään vähän työtaakan kuormittumista, koska boidan myös erityisopetuksen tekniikan- ja liikenteen koulutusalan opiskelijoiden TOP-asioita<sup>28</sup>. Tällä betkellä vielä ehtii hyvin, mutta mitäs sitten, kun tekemällä ammattiin koulutuksen uusia ryhmiä aloittaa ja päällekkäin on samaan aikaan kolmekin ryhmää? Samaan aikaan alkaa myös erityisopetuksen TOPit. Minulla ei ole työparia ja kouluttajakin vaihtuvat tibeään tahtiin. Koen joskus olevani aika yksin näiden asioiden kanssa.” K4*

Keskeisimpiä työn laadukkaasti ja tuloksellisesti tekemisen esteitä ja työhönvalmentajana kehittymisen hidasteita ovat ajanpuute ja resurssointivajaus. Vastausten perusteella työhönvalmennuksen ydintehtävien rinnalla valmentajat tekevät nykyisellään paljon muutaakin. Työllistymisen tukemiseen käytettävää aikaa syövät opiskelijoiden elämänhallinnan ja itseohjautuvuuden ohjaus, hallinnolliset tehtävät ja työyhteisön sisäiset käytännöt.

*”Hyvin monipuolinen ohjaaminen melkeinpä kaikissa elämäntilanteissa” K1*

*”Tehtävään voi sisältyä kaikenlaista aikaa vievää, uudenlaista paperibommaa.” K2*

*”Yhteistyö TE-toimiston kanssa.” K3*

*”Kirjalliset työt ja kehittäminen.” K4*

KoutsiiHäme-projektin valmentajia yhdistää oppilaitos työympäristönä ja toimintakulttuurina. Tästä huolimatta työhönvalmentajien työnkuva, työn painopiste ja tukialueet vaihtelevat oppilaitos- ja opintokohtaisesti. Vaikka täsmällistä kuvaa työhönvalmentajien erilaisista työn painopisteistä ei ole, ovat keskeisimmät työtehtävät kuitenkin kaikille yhteisiä:

”Työllistymisen helpottaminen ja työssä pärjäämisen tukeminen. Verkostotyö. Työpaikkojen hankinta. Opiskelijan voimaannuttamisen tukeminen. Opiskelijan tukeminen työpaikalla. Työpaikkojen tukeminen.” K4

Yhteistä oppilaitoksessa työskenteleville työhönvalmentajille on myös se, että oman työn seuranta ja arviointi on itsen varassa. Seuranta, arviointia ja oman työn kehittämistä ei edellytetä oppilaitoksen puolesta. Työn hyvät käytännöt, toimivien ratkaisujen kriteerit ja toiminnan reflektointi on työhönvalmentajakohtaista. Toiset eivät seura ja arvioi työskentelyään juuri lainkaan, toiset seuraavat ja arvioivat työskentelyään päivittäin. Työn käsittely ja toiminnan reflektointi on lähinnä työhönvalmentajan itsenäistä ajattelua ja yksinpuhelua. Ammatillista osaamista kehittävää ja taitoja lisäävää työnohjausta ei seurannan ja arvioinnin välineenä mainita. Kysymykseen ”Miten seuraat työtä ja työskentelyäsi?” projektin työhönvalmentajat vastaavat:

---

28 TOP on lyhenne työssäoppimisjaksosta.

*"En kovinkaan hyvin!" K1*

*"Ohjaajana minulle on tärkeää jatkuva reflektointi ja ajattelu mitä voisi ja kannattaisi tehdä eritavalla." K2*

*"Pidän ns. työhönvalmennuspäiväkirjaa." K3*

*"Arvioin sitä päivittäin mielessäni "kuinka toimin? kuinka olisin voinut toimia toisin? olisiko ollut muita vaihtoehtoja?" Mielestäni tärkeä kriteeri onnistumisessani on se kuinka helposti asiakkaat uskaltavat ottaa yhteyttä." K4*

### **Yhteenvedo työhönvalmentajien tehtävistä opiskelijoiden työllistymisen tukena**

Jos työhönvalmentajalta odotetaan työllistymisen tukemisen tuloksia, tulee tuloksen tekemiseen tarjota myös riittävät toimintamahdollisuudet. Työllistymisen tuki voi olla yksilöllisempää, riittävämpää ja tuloksellisempää, jos tuettavia opiskelijoita on määrällisesti vähän tai opiskelijoiden tarvitseman tuen määrä on vähäinen. Työhönvalmentajien työnkuvan laaja-alaisuus, tuen monimuotoisuus ja työpaikoille jalkautuminen ovat aikaa vieviä toimia, jotka eivät välttämättä välity esimiestehtäviä hoitaville tai työyhteisön muille jäsenille. Oman työnkuvan rajaaminenkaan ei ole helppoa, jos kaikki oppilaitoksen tehtävät nähdään työllistymistä tukeviksi ja työhönvalmentajan toimeen sopiviksi. Työnkuvan täsmällisempi määrittely ja työajan kohdentaminen olennaiseen ovat keskeisimpiä työhönvalmentajien työn kehittämisen kohtia. Työn kuormittavuus syntyy myös vertaistuen vähäisyydestä ja ajanpuutteesta kehittää asiantuntemusta ja osaamista. Työnohjaukseen ja tötaitoja kehittävään koulutukseen tulisi kiinnittää myös huomiota.

Opiskelijoiden opinnoissa menestymiseksi ja työllistymisen onnistumiseksi on oppilaitoksen varmistettava opetushenkilökunnan ja työhönvalmentajien resurssien riittävyys. Työhönvalmentajia tulee olla lukumääräisesti riittävästi ja heidän työaikaansa tulee kohdentaa nimenomaan työllistymistä parhaiten tukeviin toimiin. Opiskelijoiden työllistymisen tukemiseksi KoutsinHäme-projektissa on pyritty vahvistamaan työparityöskentelyä. Parhaimmillaan se hyödyttää työhönvalmentajan työnkuvan rajaamista ja ydintehtäviin keskittymistä.

### **Työparityöskentely oppilaitoksessa**

Työllistymisen tukeminen on oppilaitoksen henkilöstön yhteinen tavoite, ei vain työhönvalmentajan tehtävä. Perinteisesti ammattialojen kouluttajat ovat toimineet työssäoppimisjaksojen vastuullisina hoitajina. Uudessa tilanteessa sekä työhönvalmentaja että kouluttaja yhteistyössä tukevat opiskelijan ammattiin oppimista ja työllistymistä. Kouluttaja vastaa pääasiassa ammatillisten sisältöjen opettamisesta oppilaitoksessa ja työhönvalmentaja ohjauksesta työpaikoilla. Työhönvalmentajan tehtävä on etsiä nimenomaan työllistäviä työpaikkoja, joissa työssäoppimisjakso on mahdollista suorittaa.

Työhönvalmentaja-kouluttajapari tukee opiskelijaa yhteisvastuullisesti taitojen kehittämisessä ja työsuhteen muodostumisessa. Työparin tuki on opiskelijoiden käytettävissä koulutusjakson ajan sekä oppilaitoksessa että työpaikoilla. Tämä mahdollistaa työnjaon joustavampaa toteuttamista ja työhönvalmennuksen sijaisjärjestelyt esimerkiksi toisen sairastuessa. Parhaimmillaan työnetsintään keskittyvä ja työpaikoille jalkautuva työhönvalmentaja mahdollistaa kouluttajan keskittymisen ammattiaineen opettamiseen ja opiskelijoiden oppimisen tukemiseen aikaisempaa paremmin. Vahvistettu tuki ja työelämään jalkautuva tukihenkilö lisäävät kouluttajan työn tehoa ja nostavat opiskelijoiden työhön sijoittumisen todennäköisyyttä. Yhteistyössä toteutettu työllistymisen tukeminen on osa oppilaitosten vakiintuvaa työkalutuuia.

*”Työhönvalmennus koetaan tärkeänä osana työtämme.” K1*

*”Asia koetaan työyhteisössäni tärkeänä ja hyödyllisenä.” K3*

Työllistyminen ei kaikista yrityksistä huolimatta kaikkien kohdalla onnistu, vaikka työllistymisen tukijoita olisikin useita ja tukea annettaisiin tehostetusti. Koulutukseen liittyvä yhteistyön aika on rajallinen ja koulutuksen aikana ammatilliset intressit voivat muuttua. Työssäoppimisjakso ei aina johda työllistymiseen.

Koulutuksen jälkeisellä tuen tarjoamisella voidaan vahvistaa sellaisten opiskelijoiden työelämään sijoittumista, jotka eivät koulutusjakson aikana ole löytäneet työllistävää työnantajaa tai sopivaa työpaikkaa. KoutsinHäme- projektissa opintojen aikaisen tuen ohella myös koulutuksen jälkeistä tukea lisättiin tarjoamalla ns. työnhakuklubi- toimintaa.

### **Koulutuksen jälkeinen työllistymisen tuki**

Projektissa työhönvalmentajan palvelua on voitu uudella tavalla tarjota myös niille valmistuneille opiskelijoille, jotka ovat jääneet työtä vaille opintojen päätyttyä. Jatkoksi koulutukselle on järjestetty työllistymistavoitteisia ryhmätapaamisia, ns. työnhakuklubeja. Työnhakuklubilla keskitytään työhönvalmentajan ja TE-toimiston virkailijan tuella kehittämään työnhakutaitoja ja etsimään aktiivisesti työpaikkoja. Työnhakuklubin tapaamisiin osallistui kutsuttuina myös alueellisia työnantajia, jotka kertoivat työpaikan toimintakulttuureista ja työllistymismahdollisuuksista. Työnhakuklubit olivat kestoltaan määräaikaista. Tapaamisia järjestettiin 1.4.2010 – 26.10.2011 välisenä aikana 18 (kolme klubikokonaaisuutta, kuusi tapaamista yhden kokonaisuuden aikana). Klubin toimintaan osallistui 21 henkilöä, joista 81 prosenttia löysi työpaikan.

Koulutusjakson jälkeinen tuki mahdollistaa sen, että opintojen aikana tutuksi tullut työhönvalmentaja voi tukea tehokkaammin tuntemiaan työllistyjiä. Aikaa ei tarvitse käyttää samalla tavalla luottamussuhteen luomiseen ja työllistymisen perustietojen keräämiseen, kuin tilanteessa jossa yhteistyö aloitetaan uuden ohjaajan kanssa. Tapaamisiin osallistujat ovat toisilleen myös tutumpia. Tuttuus voi mahdollistaa ketterämmän keskustelukulttuurin. Yhteistyötä voidaan viedä tuttuuden turvin myös ripeämmin eteenpäin.

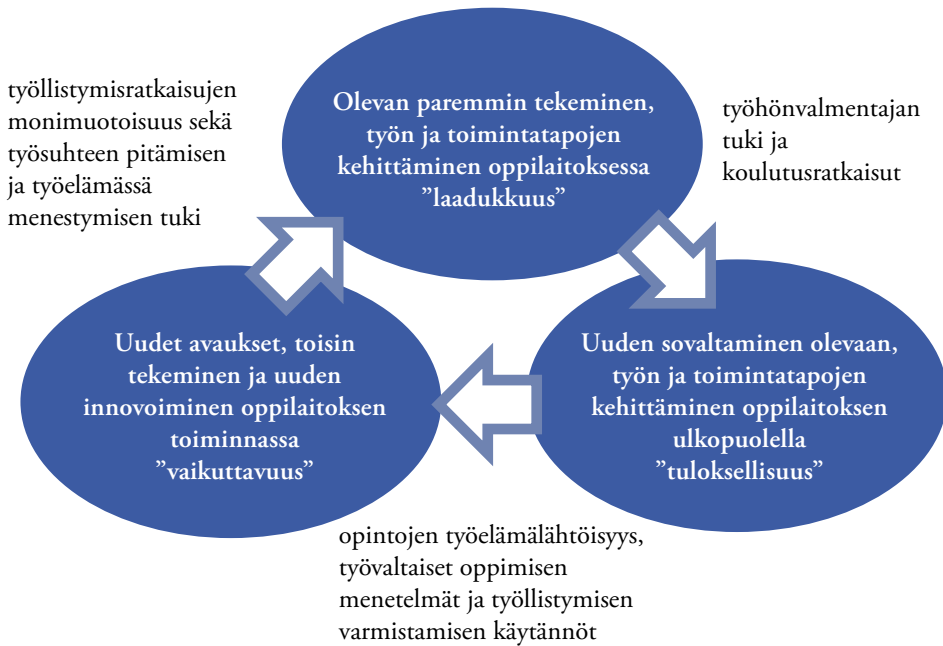
Koulutusjakson jälkeinen tuki varmistaa, että sellaiset henkilöt, joille opintojen aikana oli tärkeää keskittyä painokkaammin opiskeluun, saavat mahdollisuuden myös tehostettuun työllistymisen tukemiseen opiskelun päätyttyä. Tässä mielessä työllistymisen tuki koulutuksen jälkeen mahdollistaa yhdenvertaisuuden toteutumista erilaisten yksilöiden ja oppijoiden välillä.

### **Yhteenveto Koutsihäme-projektin työllistymisen tukemisen ratkaisuista**

Työllistymisen tukemisen näkökulmasta kaikki edellä mainitut kehittämis- ja tukitoimet opiskelijavalinnoista aina koulutusjakson jälkeiseen tukeen saakka ovat tehostamassa työllistymisen onnistumisen todennäköisyyttä. Työhönvalmentajan tarjoama lisäresurssi ja työllistymistä tukevat toimet lisäävät opetuksen laadukkuutta, opiskelijan mahdollisuuksia oppia työ käytännössä ja työllistymisen todennäköisyyttä. Työhönvalmentajan tuki ja työelämälähtöisten käytäntöjen toteuttaminen oppilaitoksissa varmistavat työllistymisen tuloksellisuutta. Valintakriteerien joustot sekä työhönvalmentajan tarjoama tuki opintojen aikana ja koulutusjakson päätyttyä lisäävät myös heikossa työmarkkina- asemassa olevien henkilöiden koulutuksellisen tasa-arvon toteutumista.

Työelämäpainotteinen tuettu opiskelu on mahdollista usealla koulutusallalla, mutta se vaatii aikaisempaa enemmän kouluttajien ja työhönvalmentajien jalkautumista työpaikoille sekä ohjaustyötä osana työpaikan yhteistyöverkoston. Ajankäytöllisesti työn painopiste siirtyy enenevässä määrin oppilaitoksista työnantajayhteistyöhön ja tukeen työpaikoille. Jalkautuva työote, tuen tarjoaminen työnantajayhteisöille ja työllistymisen tukeminen työpaikoilla vaatii työajan käytön ja resurssien riittävyyden seuraamista. Se edellyttää työtehtävien toteuttamisen ja tuettavien opiskelijoiden lukumäärän jäsentämistä uudella tavalla, jotta työn voi hoitaa ammattivastuun kantaen, laadukkaasti ja tuloksellisesti, riittävällä keskittymismahdollisuudella kulloiseenkin tehtävään.

Vaikuttavuutta voitaisiin lisätä sillä, että tukea tarjotaan myös koulutuksen avulla työllistyneille työsuhteen pitämiseksi tai työstä toiseen sijoittumiseksi. Innovaatiota työllistymisratkaisujen monipuolistamiseksi toivoisi myös lisää, sillä alueelliset työpaikat eivät ole aina työllistämismahdollisissa, vaikka osaavaa työvoimaa olisikin tarjolla. Opetuksen laadun ja työllistymisen tuloksellisuuden lisäksi myös vaikuttavuutta kasvattavat tekijät tulisi huomioida entistä paremmin.



Työllistymisen tukemisen kehittämiskohteet, Pikkusaari 2012

Projektissa työllistymistulosten kasvu tukitoimia lisäämällä ei ole yllättävää. Yllättävää kuitenkin on se, että hyvistä kokemuksista ja tuloksista huolimatta työllistävät käytännöt ja työhönvalmentajat opetustyön tukena eivät juurikaan vakiintuneiksi toiminnaksi. Projektissa toimiviksi osoitetut opintojen työvaltaiset menetelmät, työhönvalmentajan tuki opintojen aikana sekä koulutusjakson jälkeinen työllistymisen tuki eivät ole enää käytössä tai saa jatkoa kaikissa projektin oppilaitoksissa. Kysymys on tahtotilasta ja työhönvalmentajan palkkarahasta. Vasta kun tuloksellisuuden varmistava työhönvalmentajan tuki on vakituista toimintaa, voidaan ehkä odottaa myös työllistymisen vaikuttavuuden tekijöiden parempaa huomioimista ja kehittämistä osana oppilaitosten toimintaa.

#### 4.4 Arvioiva työhönvalmennus

KoutsiiHäme-projektissa toteutettu työhönvalmentajien oman työn kehittämisprosessi antoi mahdollisuuden tarkastella työhönvalmentajien työtä ja toimintatapoja myös muussa kuin oppilaitosympäristössä. Kaikille kehittämisprosessiin osallistuville työhönvalmentajille oli yhteistä asiakkaiden työllistymisen tukeminen avoimille työmarkkinoille. Valmennuksen toteuttamistavat toivat esille kuitenkin valmennusorientaatioeroja erilaisissa toimintaympäristöissä. Valmennuskeskeisen ja työllistymiskeskeisen työhönvalmennuksen rinnalla ilmeni myös kolmas valmennuksen muoto, arvioiva työhönvalmennus.



Arvioiva työhönvalmennus edustaa työhönvalmennuksen lajia, josta on tuetun työllistymisen työhönvalmennuksen näkökulmasta vaikea tunnistaa varsinaisia valmennuksellisia elementtejä. Palvelutuote, jonka aikana kartoitetaan työ- ja toimintakykyä sekä arvioidaan kouluttautumisen tai työllistymisen mahdollisuuksia ilman aitoa työelämäyhteyttä tai valmennustavoitetta konkreettisesti työssä, ei välttämättä antaisi aihetta nimetä palvelua työhönvalmennukseksi. Työkyvynarviointi ja palveluohjaus ovat palvelumuotoja, joiden alle arvioiva työhönvalmennuskin voisi luontevammin asetettua.

Arvioivassa työhönvalmennuksessa korostuu valmennukseen osallistuvan henkilön työ- ja toimintakyvyn arvioiminen. Lähtökohtakysymys jo itsessään voi kyseenalaistaa tai asettaa epäilyksen alle valmennukseen osallistuvan asiakkaan työn tekemistä, ansainnan mahdollisuutta ja työssä onnistumista. Palvelun peruskysymyksiä ovat, onko työtä toivovalla henkilöllä mahdollisuus työllistyä ja onko työtä toivovalla henkilöllä sellaista työkykyä jäljellä, jolla voi työllistyä? Kysymyksen asettelu ja vastauksen hakeminen voi välittyä yhteistyössä toimimiseen: epäilyjä ja epävarmuutta asiakkaan toiminta- ja työllistymismahdollisuuksien niukkuudesta voidaan lausua ääneen, viestiä sanattomasti tai ilmaista tahtomattakin.

Työllistymisen onnistumisen epäily ja epäröinti voivat välittyä vuorovaikutuksessa myös työtä toivovalle asiakkaalle. Kun uskoa asiakkaan työllistymismahdollisuuksiin ei ole tai jos luottamus työllistymiseen ei ole aitoa, työhönvalmentajan tarjoamasta valmennuspalvelusta voi muodostua vakuuttamisen ja vallankäytön väline. Palvelu voi tuottaa virheellisesti sellaista tietoa, joka on merkittävänä häirtana työllistymisen seuraavissa vaiheissa. Jos palvelun tulos on, että asiakkaan työkyky on heikko ja työllistymisen todennäköisyys vähäinen tai olematon, muodostuu työhönvalmentajan tehtäväksi työhön valmentamisen sijaan asiakkaan sopeuttaminen palvelussa todettuun tilanteeseen ja käsittely työn toivosta luopumiseksi. Jos taas työkykyä arvioidaan olevan jäljellä ja työllistymismahdollisuuksia löytyy, voi työhönvalmentaja ohjata asiakasta koulutuspalveluihin tai avustaa hakeutumaan työhön.

Arvioiva selvittely ilman työllistymiskeskeistä toimintaa ja ratkaisukeskeistä valmennusotetta ei välttämättä houkuttele yhteistyössä sen kummemmin asiakasta kuin valmentajaakaan toimimaan niin, että vaihtoehtoisia työllistymisratkaisuja voitaisiin ideoida ja mahdollistaa näin palkkatyö. Työkyvyn määrittelyllä ja työllistymispotentiaalin arvioinnilla on merkityksellinen paikkansa silloin, kun asiakkaan kanssa etsitään sopivia työpaikkoja ja työtehtäviä. Ilman konkreettista tavoitetta työelämässä valmennuksessa voidaan hahmotella ehkä pitkäkin palvelupolkua, pohjustaa ajatusta työttömyydessä jatkamisesta, palvelusta palveluun siirtymisestä ja taloudellisessa niukkuudessa selviytymistä.

Arviointitehtävä itsessään voi johtaa tarkastelemaan yksipuolisemmin mahdollisia työllistymisen haasteita ja työllistymistä vaikeuttavia tekijöitä. Arvioimisen ensisijaisuus voi johtaa tarkastelemaan erityisesti asiakkaan ammatillisen osaamisen puutteita, taitoa asettaa työtä koskevia realistisia tavoitteita ja kykyä tehdä tuottavaa työtä. Kun arviointihavainnot esitetään yhteistyön tuloksina, voi työhönvalmentaja jatkona palvelulle eh-

dottaa koulutukseen ohjautumista, asiakkaan edelleen valmentamista toisessa palvelussa, palkattomaan työtoimintaan osallistumista tai työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä. Työhönvalmennuksen muotona arvioivan työhönvalmennuksen tehtävänä on pikeminkin tuottaa tietoa valmentautujan tilanteesta kuin löytää konkreettisia ratkaisuja työelämässä valmentautujan työllistymiseksi.

Toiminnan vaihtoehtoja ja yhteistyön mahdollisuuksia voidaan arvioivassa työhönvalmennuksessa rajata pois esimerkiksi arvioidun työllistymisen todennäköisyyden perusteella, asiakkaan saamien diagnoosien, hänellä olleiden sairauksien, pohjakoulutuksen tai työttömyyden keston perusteella. Vaihtoehtojen rajaamista voi tapahtua tarkastelematta laajemmin tai monipuolisemmin sitä, mitä toimintakyky ja oppimispotentiaali mahdollistavat työelämässä. Asiakkaaseen ja hänen ominaisuuksiinsa painottuva arviointi voi jättää aktiivisen kartoittamisen ulkopuolelle sen, millaisia töitä on avoimilla työmarkkinoilla ja uusina tuotettavissa tavoiteltavan alan työpaikoilla työtä osittamalla, työolosuhteita sopeuttamalla sekä työtehtäviä ja työaikoja räätälöimällä. Osittaisella työkyvyllä voi vastata kokonaiseenkin työnkuvaan ja tarvittaessa kokoaikaiseen työhön, jos työpaikalla itsessään on riittävän monta työtehtävää, joiden osista sovittu ja asiakkaalle sopiva työnkuva voi muodostua. Työn mahdollisuus voi avautua myös silloin, jos esimerkiksi alueelliset työnantajat voivat yhteispoolina tarjota osaa oman työpaikkansa tehtävistä työtä tavoittelevalle henkilölle, tämän tavoitteisiin ja osaamiseen osuvalla tavalla. Asiakkaan ei tarvitse olla ammatillisesti täydellinen tai valmis työhön, sillä myös työelämässä toimimisen rinnalla on mahdollisuus täydentää osaamista ja kehittyä ammatillisesti – ja saada samalla palkkaa työstä.

Arvioiva työhönvalmennus voi johtaa selvittämään ja siksi myös löytämään syitä, miksi työllistyminen asiakkaan tilanteessa ei ole helppoa tai mahdollista. Lopputuloksena se voi lähinnä todeta asiantilan, esittää löydetyn ongelman ja ratkaisuvaihtoehdot, jotka voivat olla myös kaikkea muuta kuin työllistymistä, työllistymisen toivoa ja ansainnan mahdollisuuksia tukevia. Ongelmia, vaikeuksia, haasteita, riskejä ja epävarmuustekijöitä esiin nostavissa valmennuspalvelussa asiakkaan työ- ja toimintamahdollisuuksien etsiminen, työllistymisvaihtoehtojen löytäminen ja työllistymisratkaisun tukeminen voidaan kokea liian työlääksi, hankalaksi tai jopa mahdottomaksi.

Arvioivassa valmennuksessa voidaan tahtomattakin vahvistaa asiakkaan käsitystä, ettei työllistyminen palkkatyöhön osittaisella ammattitaidolla, työkyvyllä tai toimintatasolla ole mahdollista. Työllistymisen sijaan voidaan tarjota vapaaehtoistyön mahdollisuutta tai työhön kuntoutumista ja työllistymistä edistäviä palveluita: työkokeilua, työharjoittelua, työelämävalmennusta ja (avo)työtoimintaa, joiden ei ehkä itsessään odoteta johtavan työllistymiseen, vaan edistävän työllistymisen todennäköisyyttä. Parhaimmillaan työelämässä toteutettavat harjoittelut toimivatkin työllistymisen ja palkkatyöhön työllistymisen apuvälineinä. Pahimmillaan palvelut ja palveluista koostuva asiakkaan ansioluettelo voivat vahvistaa käsitystä, että asiakas ei voi työllistyä ”oikeisiin töihin” avoimilla työmarkkinoilla. Pitkät palveluketjut puolestaan voivat vakuuttaa työhönvalmentajan toisessa palvelussa siitä, että työllistymiseksi palkkatyöhön ei ole mitään teh-

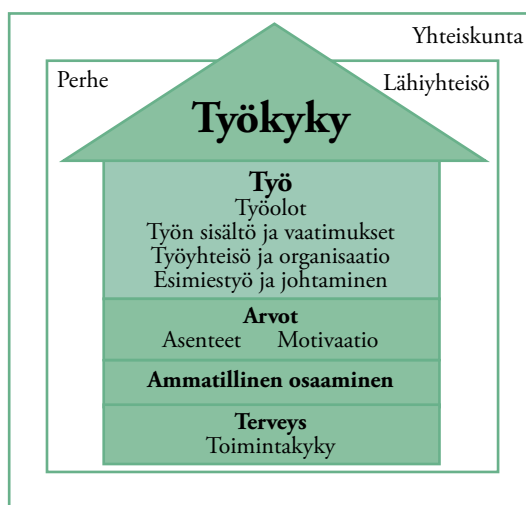
tävissä. Masentava palveluhistoria voi lamauttaa aktiivisen ratkaisujen etsimisen työhönvalmentajayhteistyössä.

*”Erityisesti masentavat CV:t, joista näkee, että henkilö on pyörinyt vuosikymmenen erilaisilla kursseilla ja työharjoitteluissa, eikä itselläkään ole parempaa tarjota.” V3*

Työhönvalmentajan tulisi selvittää ennen työllistymisen epätodennäköisyyden arviota tai asiakkaan työllistymismahdollisuuksien epäilyä, mitä erilaisten työhön kuntoutumisen ja työllistymistä edistävien palvelujen aikana on tehty ja millaisia toimia on yritetty, jotta asiakas pääsisi töihin, varmistettaisiin työssä toimiminen ja tuettaisiin työelämässä pysymistä. Myös kurssien ja työharjoittelujen anti pitäisi nostaa tarkasteluun ja pohtia mahdollisimman laaja-alaisesti, miten palvelussa opittua voisi hyödyntää.

#### 4.5 Työkyvyn tukeminen työhönvalmentajan tehtävänä

Kaikissa työhönvalmennuksen orientaatioissa korostuu tarve ymmärtää ja tukea työtä tavoittelevan työ- ja toimintakykyä. Suomessa ehkä tunnetuin työkykyä, sen rakentamista ja ylläpitämistä kuvaava esitys on professori Juhani Ilmarisen muotoilema työkykytalo<sup>29</sup>, jossa on neljä kerrosta ja kolme tasoa.



Työkykytalon kolme alimmaista kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä ja työoloja. Terveys ja toimintakyky ovat talon perusta. Fyysinen toimintakyky, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys muodostavat yhdessä työkyvyn perustan.

<sup>29</sup> [http://www.ttl.fi/fi/terveys\\_ja\\_tyokyky/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx)

Toinen kerros kuvaa työkyvyn ammatillisen osaamisen osuutta. Perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot, taidot ja osaaminen. Osaamisen ja työn hallinnan jatkuva päivittäminen ns. elinikäinen oppiminen on tärkeää henkilökohtaisen kehittymisen, työhön pystymisen ja alakohtaisen osaamisen varmistamiseksi. Muutokset yhteiskunnassa ja yritysten keskinäinen kilpailu muuttuvilla markkinoilla johtaa asiantuntijuuden jatkuvaan kehittämiseen.

Esityksessä arvot, asenteet ja motivaatio sijoittuvat talon kolmanteen kerrokseen. Työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat. Omat asenteet työntekoon ja työssä menestymisen tunteeseen vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Jos työ koetaan mielekkäänä, sopivan haasteellisenä ja palkitsevana, se vahvistaa työkykyä. Mikäli työ on pakollinen osa elämää eikä vastaa omia odotuksia ja toiveita, se heikentää työtyytyväisyyttä, työssä jaksamista ja työkykyä. Iän myötä, elämäntilanteiden vaihdeltaessa ja henkilökohtaisten arvojen muutostilanteissa työtavoitteet ja eläkeasenteet voivat muuttua ja johtaa työelämästä luopumiseen tai ennenaikaiseen työstä jättäytymiseen.

Työ on talon neljännessä kerroksessa. Tämä kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti. Työ itsessään, työolot, työyhteisö ja organisaatio kuuluvat tähän kerrokseen. Esimiestyö, johtaminen ja yhteistyö työpaikalla ovat keskeinen osa kerroksen toimintaa. Esimiehillä ja johtajilla on valta ja velvollisuus organisoida ja kehittää työpaikan toimintaa ja ilmapiriä työn onnistumiseksi ja työkyvyn säilymiseksi. Yhtäläillä työntekijöillä on vastuu osallistua yhteistyöhön niin, että työstä voi muodostua itselle ja työyhteisön kaikille jäsenille työkykyä ja työssä onnistumista tukeva.

Ilmarisen esityksessä työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työkykytalo toimii ja pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. Iän ja elämäntilanteiden isoissa muutostilanteissa tapahtuu merkittäviä muutoksia alemmissa, yksilön voimavaroja kuvaavissa kerroksissa. Myös työ voi muuttua merkittävästi ja nopeasti, eikä aina ota riittävästi huomioon ihmisen edellytyksiä vastata muutoksiin ja muutospaineisiin. Painon kerrosten välillä tulisi olla optimaalisesti jakautunut niin, ettei yksi osa kuormita toisia siten, että muut osat kärsivät yhden ylisuuresta vaikutuksesta.

Talon ylläpitämiseksi ja hyvänä säilyttämiseksi on sille annettu tehtävä. Talon kaikkia kerroksia tulee kehittää läpi työiän, työssäoloajan, läpi koko työelämän. Tavoitteena on kerrosten yhteensopivuuden turvaaminen ihmisen ja työn muuttuessa. Yksilö on mallissa päävastuussa omista voimavaroistaan. Työnantaja ja esimiehet ovat puolestaan päävastuussa työstä ja työoloista. Siitä huolimatta, että vastuu on jaettu ja jakautunut eri toimijoille työkykytaloissa, molemmilla on vastuu myös yhteistyöstä ja yhdessä onnistumisesta.

Työkykytaloa ympäröi perheen, sukulaisten ja ystävien verkostot. Yhteiskunnan rakenteet ja säännöt vaikuttavat myös yksilön työkykyyn. Vastuu yksilön työkyvystä jakaantuu sekä yksilön, yrityksen että yhteiskunnan kesken.

## Työ- ja toimintakyvyn huomioiminen työhönvalmennuksessa

Työhönvalmentajan toiminnassa keskeistä on tunnistaa työtä tavoittelevan työ- ja toimintakyvyn mahdollisuudet, että tavoiteltavan työn tekeminen onnistuisi tuen kanssa tai itsenäisesti toteutettuna. Tuotettua tietoa työkyvystä hyödynnetään työhönvalmentajien työssä ja valmennusorientaatioissa eri tavoin. Siinä missä työllistymiskeskeisessä orientaatioissa työ- ja toimintakykyä tarkastellaan avointen työmarkkinoiden työpaikoilla ja olosuhteissa, tyydytään valmentautumiskeskeisessä orientaatioissa löytämään toimivat ratkaisut valmentautumisyksikön tarjoamasta työstä ja toiminnasta. Tuotettu tieto työ- ja toimintakyvystä sopii työpaikkojen arkeen ja työelämän tarjoamiin mahdollisuuksiin eri tavoin.

Työhön ja työelämään valmentautuminen työllistymistä tukevissa yksiköissä<sup>30</sup> voi tarkoittaa, että esimerkiksi työtoimintaa sopeutetaan ja opetusta tuetaan niin, että valmentautujan on mahdollista selviytyä annetuista tehtävistä. Työ- ja toimintakyvyn varmistaminen työhönvalmentajan tai oppimisvalmentajan tuella mahdollistavat menestymisen niissä tehtävissä, jotka liittyvät valmentautumisyksikön omaan perustehtävään ja sisäiseen toimintaan. Parhaimmillaan tällainen valmennus tuottaa myönteisiä kokemuksia työtehtävissä onnistumisesta, oppimistehtävien oivaltamisesta ja tutkintojen suorittamisesta. Työ- ja toimintakyvyn huomioivassa valmennuksessa hyvää on asiakkaan tuentarpeiden tunnistaminen ja osallistujien henkilökohtaisiin tarpeisiin vastaaminen.

Työ- ja toimintakykyä varmistavat tukitoimet sekä pääsääntöisesti valmentautumisyksiköissä tapahtuvat valmennukset ovat tärkeitä ja hyödyllisiä, sillä niiden avulla voidaan hoitaa organisaation perustehtävä laadukkaasti ja lisätä parhaimmillaan myös työtä toivovien henkilöiden työllistymisedellytyksiä. Työhönvalmentajat mahdollistavat toimillaan, että valmennusyksikössä toimivat muut työntekijät voivat keskittyä paremmin omaan perustehtävään, kun tukitehtävät on kohdennettu pääsääntöisesti työhönvalmentajalle. Työhönvalmentajan apu ja tuki ovat vahvemmin käytössä myös työssäoppimisjaksojen aikana työpaikoilla, mikä mahdollistaa tiiviimmän kanssakäymisen työnantajien kanssa ja varmistaa entistä paremmin opiskelijan tukemisen. Koulutuksiin liittyvä työssäoppimisjakso velvoittaa työhönvalmentajia toisella tavalla olemaan yhteydessä työnantajatahoihin kuin esimerkiksi työkeskuksissa tai työpajoissa toimivia valmentajia, joiden tehtävä on varmistaa kuntoutumisen eteneminen ja valmentaa valmennusyksikössä tarjottuun työtoimintaan, alihankintatyön tekemiseen tai muuhun organisaation tarjoamaan toimintaan. Työnantajayhteistyötä ei välttämättä edellytetä, riittää että sopivasti mitoitettu työtehtävä löytyy.

Työelämään valmentautujan työ- ja toimintakyvyn varmistaminen valmentautumisyksikön sisäisessä toiminnassa menestymiseksi voi tarkoittaa sovitettuja työtehtäviä. Se voi tarkoittaa myös valmentautujan työ- ja toimintakyvyn vastaamattomuutta työelämän asettamiin työn ja toiminnan odotuksiin. Jos esimerkiksi työtoimintayksikössä tarjolla

<sup>30</sup> Kuten tuotannollisissa työkeskuksissa, työpajoilla ja oppilaitoksissa tapahtuvissa työelämään valmentavissa palveluissa.

oleva tekeminen räätälöidään valmentautujan osaamisen, kykyjen ja mahdollisuuksien mukaiseksi, voi olla, että vastaavaa työtä ja sellaista tekemistä ei löydy, josta avoimilla työmarkkinoilla maksettaisiin palkkaa. Valmentautumisyksikön ratkaisut eroavat työelämän tilanteista ja tuen tarjoamisen mahdollisuuksista. Työ- ja toimintakyvystä tuotetulla tiedolla ei ole välttämättä odotettua työelämävastaavuutta ja arvoa työelämässä, vaikka toiminta itsessään koettaisiinkin miellyttäväksi ja työ itselle sopivaksi.

Sama voi tapahtua oppilaitosympäristössä: työssäoppimisjakson pelkkä hyväksytyksi suorittaminen työelämässä ei välttämättä takaa työllistymistä työpaikkaan. Myöskään vahva opetuksen henkilökohtaistaminen ja tukeminen oppilaitoksessa eivät vielä varmista menestymistä työelämässä, jos tuki ei kannata riittävästi opintojen päättymisen jälkeen. Onkin esitetty kritiikkiä, että pääsääntöisesti oppilaitoksessa tapahtuva oppiminen ei lisää riittävällä tavalla työelämään ja palkkatyöhön siirrettävien tietojen, taitojen ja osaamisen hallintaa. Edes vahva opintojen mukauttaminen ei takaa työllistävää vaikutusta. Joskus käy jopa päinvastoin. Hankittu koulutus ja tuorekaan tutkinto eivät ole työllistymisen tae. Toiminnan aito työelämäyhteys ja toimivien tukikäytäntöjen löytyminen työpaikoilta työn pitämiseksi ovat keskeisiä työllistymisen varmistamisen keinoja.

Työ- ja toimintakykyä pitäisi pystyä arvioimaan työelämän aidoissa ympäristöissä ja etsimään tukiratkaisuja työtehtävien hoitamiseksi sellaisessa työssä, josta maksetaan palkkaa. Työ- ja toimintakyvystä työelämässä tulee tuottaa sellaista tietoa, joka mahdollistaa kuvauksen siitä, millaisissa tehtävissä ja kuinka tuettuna työ onnistuu. Työhönvalmennuksen tehtävä on tuottaa työllistymisratkaisuja, ja työhönvalmentajan tehtävä on tuottaa työllään lisäarvoa palvelun asiakkaille. Työhönvalmennuksen palveluhyöty ja työhönvalmentajan lisäarvo palvelun toteuttajana pitää saada näkyväksi. Työhönvalmennuksen laatua, tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta pitää pystyä seuraamaan ja arvioimaan aikaisempaa paremmin.

### III TYÖHÖNVALMENNUKSEN ARVO JA VALMENTAJIEN OSAAMINEN

## 5 Työhönvalmentajien lisäarvo ja palveluhyöty valmennuksessa

Työhönvalmennus palveluna ja työhönvalmentajien tuki ovat oikein kohdennettuina ja toimivasti käytettyinä merkityksellisiä. Tukipalveluna työhönvalmentajan lisäarvon ja palvelun tuottaman hyödyn näkeminen ei välttämättä ole kuitenkaan ilmeinen. Eri-tyisesti palvelun hyödyllisyys ja työhönvalmentajan lisäarvo voi kyseenalaistua silloin, jos yhteistyösuhteen aikana tavoiteltu palvelun lopputulos, kestävä työllistyminen, ei syystä tai toisesta toteudu. Työllistymistuloksen saavuttaminen tai sen saavuttamatta jääminen ei saisi kuitenkaan olla ainoa palvelun onnistumisen mittari ja hyvän työhönvalmentajan toimintaa määrittelevä tulos. Palvelun onnistuminen on monen tekijän kokonaisuus. Useiden asioiden yhteissumma muodostaa valmennuksen arvon ja kokemuksen palvelun onnistumisesta. Työllistymistuloksen rinnalla pitäisi huomioida myös se yhteistyön merkitys ja oppimismatka, joka työhönvalmentajan avustamana ja tukemana on palvelun kuluessa tapahtunut. Tärkeää on, mitä palvelulla saavutetaan, mutta huomiotta ei saa jättää sitäkään, mitä opitulla voi saavuttaa sitten, kun ajankoh- ta ja tilanne ovat parempia työllistymisen kannalta.

Työhönvalmennuksen asiakaskohtaista hyötyä ja palvelun arvon muodostumista seurataan yllättävän vähän siihen nähden, että palvelulla on selkeä ja vahva palvelutar- koitus ja tehtävä työllistymisen tukipalveluna. Työhön kuntoutumisen ja työllistymis- tä edistävissä palveluissa seurataan pikemminkin sitä, miten palvelun järjestäminen on onnistunut, kuin sitä, mitä palvelun kuluessa on työllistymisestä, työn tekemisestä ja työelämässä pysymisen tekijöistä opittu.<sup>31</sup> Palvelun tarkoituksen täyttymistä ja asiak- kaan palvelusta saamaa hyötyä seurataan ja arvioidaan vain osassa työhönvalmennus- palveluja, vaikka kaikki työhönvalmennuspalvelut sisältävät asiakasarviointiosuuden. Nykyisellään on vielä täsmentämisen varaa siinä, mitä palvelussa arvioidaan ja miten palvelun hyötyä ja merkitystä arvioidaan.

### 5.1 Työhönvalmennuksen laatu ja tuloksellisuus

Työhönvalmennuspalvelulta odotetaan lähtökohtaisesti määrällisiä työllistymistulok- sia, valmentautujien työsuhteeseen työllistymistä. Työhön sijoittumisen tukipalveluna työhönvalmennuksen onnistumista arvioidaan työllistyneiden lukumäärällä. Tavoitteel- lisesti työssä toimimisen ja laadukkaan palvelun toteuttamisen katsotaan olevan yh- teydessä työllistymistulosten määrään. Näin parhaimmillaan onkin. Toisaalta pelkkä työllistymistulos palvelun ja työhönvalmentajan työssään onnistumisen todentajana ei

---

31 ks. Lampinen ja Pikkusaari, 2012



riitä, jos työsuhde jää lyhyeksi ja paluu työttömyyteen tai palvelujen piiriin on edessä pian saavutetun tuloksen jälkeen. Tämän vuoksi palvelun tuloksellisuuden kriteerejä on paikoin muutettu siten, että tarkastelun kohteena on ollut määrällisten tulosten lisäksi myös työsuhteen kesto.<sup>32</sup>

Kun palvelua on arvioitu työsuhteen keston mukaan, on otettu huomioon myös se, muodostuuko työpaikka yksityiselle, julkiselle vai kolmannelle sektorille. Työllistymistä toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen yksityisellä sektorilla on pidetty arvostetumpana lopputuloksena kuin määräaikaista työsopimusta tai sijoittumista kolmannen sektorin työpaikkaan. Tuloksesta on saanut paikoin erillisen rahapalkkion työhönvalmennuspalvelun peruskorvauksen lisäksi.<sup>33</sup> Palvelutuloksen arvottaminen työsuhteen keston ja työpaikan kohdentumisen mukaan on ymmärrettävää, sillä pysyviä työsuhteita on kokemuksen mukaan muodostunut nimenomaan yksityiselle sektorille. Valmentautujien työttömyyteen palaamisen ehkäisemiseksi tämä voi olla yksi vaikuttamiskeino.

Tuloksesta palkitseminen palvelun sisällöllisestä annista riippumattomien tekijöiden mukaisesti on kuitenkin kyseenalaista. Väärinkäytösten poistamiseksi ja niin sanotun tempputyöllistämisen kitkemiseksi työllistymisen kestosta palkitseminen voi olla yksi tapa ratkaista asia. Valmennuksen sisällöllistä laatua ja palvelun hyötyä se ei välttämättä vielä takaa. Hyväkään valmentaja ei saa aina kestäviä työllistymistuloksia, mutta se ei myöskään tarkoita, etteikö valmennuksesta ja työhönvalmentajan tuesta olisi ollut yhteistyön osapuolille hyötyä. Kolmannen sektorin työpaikat ja määräaikaiset työsuhteet voivat olla tapa löytää pysyvämpää työtä sitten, kun muut tekijät mahdollistavat palkkatyön. Työllistyjälle sopiva työ ei löydy aina yksityiseltä sektorilta, eikä toistaiseksi voimassa olevan työsuhteen muodostuminen ole aina työhönvalmentajan ansiota. Palvelun itsessään pitäisi tuottaa tuloksia, joista myös palkitaan.

Työllistymistulos voi jäädä saavuttamatta, jos tarjolla ei ole pysyvää tai pitkäkestoista työtä. Työllistymisen todennäköisyyteen vaikuttaa myös se, onko organisaation työntekijöitä lomautettu tai irtisanottu. Työllistymisen hidasteena voi olla lisäksi se, että tavoiteltuun työhön tarvittavaa koulutusta ei ole ja työnantaja ei ole valmis päivittämään työllistyjän ammattitaitoa palkallisessa oppisopimussuhteessa. Työnantajilla ja alueellisilla yrityksillä on erilaiset mahdollisuudet tarjota palkkatyötä ja pitää palkkalistoillaan pysyvästi sama tai kasvava määrä työvoimaa.

Työllistymistuloksen löytymistä ja työn pitämistä ainoina palveluhyödyn mittareina voidaan kritisoida myös siksi, että tulos ei riipu yksin työhönvalmentajan ponnisteluista löytää palkkatyön mahdollisuuksia ja sovitella työsuhdetta. Työnantajat eivät ole aina valmiita työllistämään valmentautujaa, vaikka saisivatkin työhönvalmentajan tuen määrääjäksi. Jos työyhteisöt kokevat, että joutuvat tuesta huolimatta pitkällä aikavälil-

---

32 ks. Lampinen ja Pikkusaari, 2012

33 ks. Lampinen ja Pikkusaari, 2012

lä näkemään enemmän vaivaa kuin saavat etua, on todennäköistä, että työllistyminen kyseenalaistuu tai jää toteutumatta kokonaan. Mikäli palvelun kuluessa tarjottu tuki ei ole saatavissa työsuhteen muodostumisen jälkeen, voi työsuhde jäädä lyhytkestoiseksi tai syntymättä. Palvelun mahdollistama tuen jatkuvuus tai sen puuttuminen ei ole työhönvalmentajan päätettävissä.

Valmennuksessa työllistyjän taidot, osaaminen ja työyhteisön tuottavan työntekijän tason saavuttaminen vaikuttavat myös työllistymiseen, vaikkei siitä nykyisellään olla työhönvalmennuksen arvon ja merkityksen arvioinneissa kiinnostuneita. Työhönvalmennuksen sisältötavoitteiden täyttymistä tarkastellaan työllistymistulosten saavuttamisen rinnalla hyvin vähän. Tämä vääristää palvelun arvon määrittämistä. Silloin kun työvoiman tarjontaa on paljon, myös työnantajien valintakriteerit tiukentuvat. Täsmävalmentaminen työpaikan tarpeisiin työnhakijan odotukset huomioon ottaen on työhönvalmennuksen optimaaliratkaisu, jota kohtaan arvioivaa kiinnostusta tulisi suunnata entistä enemmän. Tarkastelun kohteena tulisi olla paitsi se, mitä työhönvalmentaja on tehnyt työsuhteen muodostumisen eteen, myös se, millaista oppimista on valmennussuhteen kuluessa tapahtunut.

Sisällöllisen laadun toteutumisen arvioimiseen tulisi kiinnittää huomiota siitakin huolimatta (ja juuri sen vuoksi), että palvelu sisältää aina epäideaalisuuksia. Silloinkin, kun työhönvalmentaja tekee oman parhaansa, työllistyjät ja työyhteisöt tekevät omia päätöksiä ja ratkaisuja. Työyhteisö voi odottaa löytävänsä vieläkin paremman työntekijän, tai löydetty työpaikka ei välttämättä täytä kaikilta osin työllistyjän työlle asettamia ehtoja. Valmentajan työ on vain yksi osa onnistumista. Työhönvalmentajan vaikuttamismahdollisuudet lopputuloksen täyttymiseksi ovat aina rajalliset.

*"[Pabimmillaan työhönvalmennustyö on sitä että] Asiakas ei tiedä mitä haluaa, ei ole valmis muuhun kuin suoraan palkkatyöhön. Kun on saanut työpaikan bankittua, asiakas ei menekään sinne." V6*

Hyväkään työhönvalmentaja ja laadukas työhönvalmennus ei voi varmuudella taata työpaikkaa, pysyvää työsuhdetta ja pysymistä työelämässä. Se, mitä valmennuspalvelu ja työhönvalmentaja voivat kuitenkin tehdä, on pyrkiä kaikin keinoin mahdollistamaan kestävä työllistyminen. Tässä tavoitteessaan palvelun tuottajalla ja työhönvalmentajalla on vastuu palveluprosessin kuvaamisesta, palveluhyödyn avaamisesta ja arvon muodostumisen näkyväksi tekemisestä.

Työhönvalmennusprosessin laadukkuuden, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arvioimiseksi on kyettävä esittämään, mitä valmennuksen aikana on tehty palvelutavoitteen täyttymiseksi. Työhönvalmentajan pitää pystyä kuvaamaan sitä, miten valituilla toimilla on tuotettu asiakkaalle arvoa päämäärän saavuttamiseksi valmennuksen kuluessa. Kestävä työllistyminen ja kehittyvä työsuhde tulisi olla palvelun tarkoitus, ja tämän päämäärän tavoittelemisen tapaa pitäisi palvelussa myös tarkastella työllistymistulosten rinnalla. Palvelussa pitäisi palkita myös kannattavista ja päämäärän toteutumisen kan-

nalta tarkoituksenmukaisista toimista eikä vain siitä, onko palvelun hetkellä ollut työllistävää työnantajaa ja tarjottuun työhön motivoitunutta työllistyjää. Suuri haaste on, että nykyisellään ei ole käytössä sellaisia välineitä palvelun tuottajien laadun arviointiin ja toimien tarkasteluun, että voitaisiin sanoa, ovatko palvelutoimet olleet kannattavia ja tarkoituksenmukaisia.

### Arvon muodostumisesta työhönvalmennuksessa

Työhönvalmennuksen arvo ja työhönvalmentajan merkitys on erilainen sen mukaan, mitä siltä täsmällisesti ottaen odotetaan. Jos työhönvalmennuksena ostetaan palvelua, joka vastaa huonosti sen tarkoitusta tai palveluun ohjataan valmentautujia vastoin toiminnan toteuttamisen mahdollisuuksia, on suuri todennäköisyys myös sille, että palvelua ja työhönvalmentajan työtä on vaikea toteuttaa laadukkaasti ja tuloksellisesti. Esimerkiksi silloin, jos palvelusuhdetta ei voida purkaa, vaikka yhteistyön kannattamattomuuden perusteet on todettu, tilanne vie palvelulta arvon muodostumisen mahdollisuuden. Tavoitetuloksia ja sisältöavoitteita on vaikea saavuttaa, jos keinoja ei ole sopivan työn etsimiseen tai palveluun ohjautumiseen ei ole onnistunut.

*”Asiakkaan omien työllistymishalujen puuttuessa työ on ikävää. Ikävää on myös, jos asiakkaalle ei ole mitään tarjottavaa ja näkee heti, että asiakas on väärässä paikassa, mutta asiakkaan kanssa on silti pakko työskennellä. Määrälliset tavoitteet ovat myös buono homma.” V3*

Vaikka määrällisistä tavoitteista tahdottaisiinkin luopua, koska palkkatyön löytäminen jokaiselle palveluun ohjatulle valmentautujalle ei ole helppoa, se ei myöskään saa tarkoittaa, että palvelun järjestäminen, työtoiminnan tarjoaminen ja elämänhallinnan lisääminen olisivat riittävä tulos työhönvalmennuksesta. Valmennuspalvelun ja työhönvalmentajan työn tulee tuottaa arvoa asiakkaalle ja palvelun käyttäjille. Kun tukipalvelu tuottaa arvoa työllistyjälle ja työnantajalle, se on täyttänyt myös valmennusta laajemman palveluarvon. Kansalaisten verovaroin kustannetut työllistymispalvelut tuottavat toimiensa odotettua vastinetta ja hyvinvoinnin kasvua yksittäisiä työllistyjiä ja työnantajia laajemmin. Ne luovat mahdollisuuksia työelämän muuttumiseksi joustavammaksi ja työn tekemisen muotojen moninaistumista työpaikoilla. Työhönvalmentajat auttavat työpaikkoja toimimaan vastuullisesti ja reilusti kiperissäkin tilanteissa. Niinpä palvelujen merkitystä ja vaikuttavuutta voidaan arvioida myös siten, että paluuta työttömyyteen ei tapahdu työhönvalmentajan tarjoaman tuen loppumisen myötä. Työhönvalmennus voi säilyttää palveluarvonsa, jos tukea työelämässä pysymiseksi ja työssä tuottavana työntekijänä toimimiseksi on riittävästi saatavissa myös työsuhteen muodostumisen jälkeen. Tuen tarjoaminen ei ole yksittäinen teko yksittäiselle asiakkaalle, vaan se on osa laajempaa muutosta työpaikkojen rekrytoinnissa ja työsuhteen säilyttämisessä.

Työhönvalmennuspalvelussa arvon muodostumista voidaan kuvata kolmirakenteisena mallina. Mallissa kaikkien osien toteutumista tavoitellaan asiakasyhteistyöllä ja työhönvalmentajan tukitoimilla.



Arvon muodostuminen ja valmentajan tukitehtäviä työhönvalmennuksessa, Pikkusaari 2012

Työhönvalmentaja tavoittelee työssään laadukasta työn toteuttamista, tuloksellisuutta toiminnassa ja vaikuttavuutta palvelulla. Jotta hän onnistuisi näissä, työhönvalmentajan tulee huomioida toimintaa ja tekemistä suunnitellessaan (taso I), mitkä menetelmät varmistavat palvelutavoitteen täyttymisen niin, että palvelun asiakas voi sanoa työskentelyn olleen aidosti hyödyllistä. Tehdyt ratkaisut vaikuttavat lopputulokseen: jos halutaan kestävä työllistymistä ja tuottavaa työvoimaa, toiminnassa keskitytään aktiiviseen työnantajayhteistyön tekemiseen ja avoimilla työmarkkinoilla valmentamiseen niin, että kestävä työllistymisen tavoite voi täytyä. Työhönvalmentajan selvitettävänä ovat ne työllistymisen mahdollistavat toimet, joita toteuttamalla lopputulos on todennäköisimmin saavutettavissa.

Yhteistyön aikana motivaation merkitys on suuri tavoitteen saavuttamiseksi (taso II). Tällöin työhönvalmentaja joutuu tarkastelemaan, mitkä tekijät ja teot vaikuttavat suotuisasti siihen, että prosessi etenee tavoitteen suunnassa ja suunnitellun aikataulun mukaisesti. Kiinnostuksen ylläpitäminen, rohkaisu ja kannustaminen sekä luovat ratkaisut ja uuden ideointi varmistavat toiminnan vauhdin pitämistä suunnan löytymisen jälkeen.

Palvelutavoitteen täyttymiseksi (taso III) on tiedettävä, mihin tuella ja tukitoimilla vaikutetaan. Keskeistä on oivaltaa, mitä arvopäämäärää yhteistyöllä tavoitellaan ja mihin tarpeeseen tukipalvelu on vastaus. Päämäärän saavuttamisen ja yhteistyön tekemisen pitää olla kaikille yhteistyön osapuolille tavoittelemisen arvoista. Palvelusta saatavan hyödyn avaamiseksi tulee työhönvalmentajan kuvata se yhteistyö ja annettu tuki, joka toiminnan kuluessa on tapahtunut ja tehty päämäärän toteutumiseksi. Jos työhönvalmentaja ei pysty itse antamaan tarvittavaa tukea yhteistyön päättymisen jälkeen palvelun osapuolille, on kuitenkin varmistettava avun saamisen jatkoyhteys tulevaisuuden tilanteiden ja ennakoimattomien tuen tarpeiden varalle.

Mitä useampaan arvopyramidin osaan palveluyhteistyö ja työhönvalmentajan toiminta vastaa, sitä suurempi todennäköisyys on sille, että kokemus palvelun hyödyllisyydestä, yhteistyön onnistumisesta ja tavoitteen täyttymisestä on myönteinen. Työhönvalmentajan on pystyttävä riittävällä tavalla vastaamaan palvelun kuluessa kaikkiin osiin ja osien sisältötavoitteisiin niin, että asiakkaan kokonaiskokemus palvelun sopivuudesta, kannattavuudesta ja hyödyllisyydestä olisi myönteinen. Asiakastyytyväisyyttä, yhteistyön merkitystä ja palveluhyödyn kokemusta arvioitaessa palautteen antamisen kriteerit voivat muodostua joko jostakin arvopyramidin osasta tai kaikkien niiden yhteissummasta. Se, mitä asiakkaat arvioivat palvelun onnistumisen tekijöinä, ei välttämättä ole tiedossa palveluun lähdetessä. Palvelun arvon muodostumisen tekijät ja toiminnan arviointi ylipäätään tulisi tehdä näkyväksi yhteistyöhön lähdetessä, että arviointiin osallistujilla olisi mahdollista nähdä se kokonaisuus, jota yhteistyön päätyttyä on tarkoitus arvioida. Kokonaisuuden avaaminen voi mahdollistaa paremmin myös työhönvalmentajan tuen hahmottamisen sekä palvelun tavoitteiden monimuotoisuuden ymmärtämisen. Jos palvelun työllistymistulos ei toteudu, on mahdollista kuitenkin kuvata, mitä sellaista osaamista ja pystyvyyttä on saavutettu, jolla on arvoa ja mitä voi hyödyntää sitten, kun työllistävä työpaikka löytyy.

### **Palvelun merkityksen arviointi ja tuloksellisuus palvelussa**

Työhönvalmennuksen tuloksellisuuden ja palvelun sisäisen laadun välisen yhteyden esiin nostamiseksi työhönvalmennuksen arviointikriteereihin kaivataan muutosta. Yksi ehdotus on, että tarkasteltaisiin työllistymistulosten rinnalla työllistyneiden työelämään kiinnittymistä tukevia ratkaisuja eli niitä toimia, joita yhteistyössä on tehty kestävästi työllistymisen onnistumiseksi palkkatyössä.

*”Työhönvalmennuksen tuloksellisuutta tulisi kehitellä Työllistyneiden tyytyväisyyttä mittaamalla eikä niinkään työllistyneiden määrää.” VI*

Ehdotus on siinä mielessä kannatettava, että nykyisissä asiakasarvioinneissa työllistymistuloksen alle hukkuu se tieto, mitä onnistuvan työllistymisen tekeminen on tarkoittanut ja kuinka kestävä työllistyminen on mahdollistettu. Työllistyneiden tyytyväisyyden mittaamisella jää kuitenkin näkymättömiin niiden osallistujien palveluhyöty, jotka eivät saavuta työllistymistavoitetta. Yhden osa-alueen täyttymättä jääminen tai

osien osittain onnistuminen voi tarkoittaa valmentautujan tyytymättömyyttä palveluun tai työhönvalmentajan toimintaa kohtaan, vaikka paljon hyviä ja merkityksellisiä asioita olisikin tapahtunut työllistymisen edistämiseksi. Epäonnistumisen, harmistumisen tai pettymyksen kokemus pitäisi voida kohdentaa johonkin konkreettiseen osaan tai osiin kokonaisuudessa ja suhteuttaa niin, ettei koko palvelun arvo katoa, jos osa yhteistyöprosessissa ei vastaa odotuksia täydellisesti.

Jos siis palvelun laatua ja tuloksellisuutta mitataan yksin asiakastyytyväisyyden kokemuksilla, voi arvion alle peittyä se, mitä hyödyllistä hyvää on yhteistyössä opittu. Opiminen ei ole aina mukavaa ja kivaa, vaikka opittava asia itsessään olisi kuinka hyödyllistä työllistymisen tai työsuhteen pysymisen kannalta. Jos toivotun työn saaminen ja pitäminen edellyttää jostakin itselle mieluisasta ja mukavasta asiasta luopumista, ei kokemus ole hyödyllisyydestä huolimatta välttämättä miellyttävä. Myöskään sitä, että joku toinen hyvääkin tarkoittaessaan ottaa kantaa tapaan toimia ja esittää muutostoi-veita, ei aina ole helppoa hyväksyä.

Asiakastyytyväisyyden kokemukset eivät välttämättä kerro palvelun hyödyllisyyden kokonaiskuvaa siinäkään mielessä, että se, mikä on mukavaa ja kivaa valmennuksessa tai valmennusyhteistyössä, ei välttämättä ole työllistymisen näkökulmasta ja työn pitämisen kannalta merkityksellistä. Erinomainen viihtyminen palvelussa voi hidastaa siirtymistä eteenpäin ja tarttumista palvelun tarkoitusta vastaavaan tekemiseen. Joskus epä-mukavuusalueelle siirtyminen ja tulevaisuuteen suuntaavat kysymykset voivat tuottaa hyvää tulosta kauaskantoisin seurauksin.

*”Tulosta pitäisi mitata pitkällä aikavälillä lyhyen aikavälin sijaan. Tämä siirtäisi painopisteen pois tempputyöllistämisestä järkevien toimenpiteiden suuntaan. Pitäisi kysyä, missä asiakas on viiden tai kymmenen vuoden päästä.” V3*

Työhönvalmennuksen arvo voidaan määritellä ja arvioida siten, että keskitytään kysymykseen, mitä sellaista asiakasta hyödyttävää ja hänen tilannetta aidosti eteenpäin vievää on valmennuksen kuluessa tapahtunut, jolla hän voi varmistaa tavoitteensa täyttymisen myös viiden tai kymmenen vuoden päästä.

Työhönvalmentajan merkityksen konkretisoiminen ja yhdessä työskentelyn hyödyn näkeminen voi olla vaikeaa. Valmentajien tarkoitus on toimia taustalla ja avustajan roolissa. Taustatoimijoina ja avustavina henkilöinä valmentajat voivat olla siinä määrin näky-mättömiä, että työhönvalmentajan tukea työllistymisen arvon tuottamisessa ei havaita. Pystyvyyden ja kyvykkyyden tukemisen näkökulmasta prosessi on voinut toimia oikein, vaikka työhönvalmentajan lisäarvoa ei tunnistettaisikaan. Työhönvalmentajan tarkoitus on tukea työllistyjiä ja työnantajayhteisöjä toimimaan yhteisen tavoitteen täyttymiseksi niin, että myös ansio onnistumisesta kuuluu heille itselleen. Osallistujien valtautuminen on ohjaustyön tavoite.

*"Työvalmentajan työssä parhaimmillaan voi kokea suuria onnistumisen tunteita, kun esim. kuljetusautossa ja toimintakeskuksen alibankintasalissa vuosisia istunut henkilö oppii kulkemaan yleisillä ja työllistyy ihan oikeesti ja vielä pärjää, työnantajan keuhujen myötä. Kun hän sitten sanoo, että "minä itsein tämän" se on aika makeeta." V1*

Työhönvalmennuksen mahdollisuuksien ja työhönvalmentajan tarjoaman tuen näkeminen ei myöskään ole aina helppoa. Työhönvalmentajien työstä ei tiedetä välttämättä riittävästi. Tukea voitaisiin pyytää useammin ja tuentarpeita tunnistaa paremmin, jos tiedettäisiin, mihin tilanteisiin ja millaisissa asioissa työhönvalmentajat voivat olla tukena.

Työhönvalmentajien tehtävä on sanoittaa ja kuvata asiakkaille, mihin yhteistyöstä voi olla hyötyä ja millaista apua työhönvalmentajat käytännössä voivat tarjota. Työhönvalmentajat voivat toimia esimerkiksi työllistyjän tavoitteiden jäsentelijänä, työelämään ja työtehtävään sparraajana. Piiloisten työvoimatarpeiden kartoittamiseksi työpaikoilla ja työn analysoimiseksi voidaan tarvita myös työhönvalmentajan apua. Työllistymisen onnistumiseksi voidaan lisäksi tarvita tietoa sellaisista tukimuodoista, jotka mahdollistavat työhön sijoittumisen ja työn pitämisen. Henkilökohtaisesta tuesta voi olla apua myös työhön paluun tilanteissa ja työelämässä kuntoutumisen tapauksissa työpaikoilla.<sup>34</sup> Tarvetta tukeen voi olla, mutta työhönvalmentajan käyttömahdollisuutta niiden löytämisen ja ratkaisemisen apuvälineenä ei välttämättä tunnisteta.

## 5.2 Palveluhyöty

Työhönvalmennuksella palveluna pitäisi olla valmennuksen vähimmäisvaatimukset ja sellaiset yhteneväiset palveluhyötyodotukset, joihin työllistymistavoitteen varmistamisen lisäksi pitäisi pystyä yhteistyössä vastaamaan. Työhönvalmentajan pitäisi voida antaa palvelulupaus yhteistyöstä ja toiminnasta. Jos työllistymistavoite ei ole mahdollista saavuttaa, olisi varmistettava kuitenkin, että yhteistyön aikana työharjoittelussa, työkokeilussa, työelämävalmennuksessa, avotyötoiminnassa tai muussa vastaavassa avoimilla työmarkkinoilla tapahtuvassa työhön ja työelämään valmentavassa työssä työhönvalmentaja tukee valmentautujaa vastaamaan kestävästi työllistymisen odotuksiin. Työhönvalmentajan tulisi valmennusyhteistyön kuluessa varmistaa riittävät yhteydenotot työllistäviin työnantajiin ja mahdollistaa työllistyjän aktiivinen osallistuminen oman työllistymisen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Lisäksi työhönvalmentajan tulisi tukea myös sellaisten asioiden hallitsemisessa, jotka varmistavat työllistymisen ja työn pitämisen myös yhteistyön päättymisen jälkeen.

Työhönvalmentajan työssä ja palveluhyödyn määrittelyssä voi hyödyntää työelämään valmentavien opintojen opetussuunnitelmista<sup>35</sup> tuttuja tavoitteita. Ne jättävät nykyisel-

<sup>34</sup> Tiainen, R., ym. 2011

<sup>35</sup> Esimerkiksi Vammaisten opiskelijoiden valmentava ja kuntouttava opetus ja ohjaus ammatillisessa koulutuksessa -opetussuunnitelma 27.1.2010 nro 9/011/2010.

lään vielä toivomisen varaa erityisesti työllistyjän omien työtä koskevien arvojen ja arvostusten tunnistamiseksi. Kysymykset siitä, mitä työ merkitsee tavoittelijalleen, millainen merkitys työllä on työllistyvän elämässä ja millainen työ motivoi tekijää, ovat tärkeitä mielekkään työn löytymiseksi ja sopivaan työhön sitoutumiseksi. Ne luovat myös pohjaa neuvotteluihin työstä työnantajatapaamisissa sekä osaamisen kehittämisen keskusteluissa esimiesten kanssa työsuhteessa.

Opetussuunnitelmissa esitetyissä valmennuksen sisältötavoitteissa tulisi huomioida myös neuvottelutaitojen hallintaa työnantajan tai esimiehen kanssa. Työstä käytävät neuvottelut ja niissä onnistuminen ovat keskeisesti vaikuttamassa siihen, saako työtä tavoitteleva työpaikan vai ei. Ne määrittelevät myös sitä, millaisin ehdoin työtä tehdään yhteistyössä työpaikalla. Neuvottelutaidot tai niiden puute luovat pohjaa myös sille, miten työssä ja yhteistyösuhteessa työyhteisön jäsenten kanssa toimitaan työhön perehtymisen ja työsuhteen aikana.

Palveluhyödyn toteutumiseksi valmennustavoitteiden pitäisi olla velvoittavia. Jos tavoitteista puuttuu mittaus, arviointi ja seuranta, myös niiden toteuttaminen asianmukaisella tavalla voi ontua. Työhönvalmennuksen kuluessa pitäisi pystyä osoittamaan, että valmennuksen sisältökohdat on arvioitu yhteistyössä ja toiminnan kuluessa tarvittava myönteinen muutos on saavutettu sellaisten tavoitteiden kohdalla, jotka edellyttävät uuden oppimista.

### **Työhönvalmentajan tehtävät palveluhyödyn saavuttamiseksi**

Palveluhyödyn varmistamiseksi työhönvalmentajan tehtävä on tukea työssä ja avustaa työllistymisessä. Esiintyvän tarpeen mukaan työhönvalmentajan tehtävä on myös ohjata ja valmentaa. Työhönvalmentajan tehtävä on huolehtia, että valmennuksen kuluessa työtä tavoitteleva saavuttaa riittävän asioiden ja taitojen hallinnan. Työhönvalmentajan tehtävänä on varmistaa ohjausosaamisellaan, että työn tekemisen odotukset voivat täytyvät.

Työhönvalmentajan tulee tarpeen mukaan valmentaa työllistyjää niin, että hän voi vastata ammatillisuuden ja osaamisen vaatimuksiin työssä. Työhönvalmentajan pitää tukea ja ohjata niin, että työllistyjä:

- Osaa toimia yleisten työntekijän oikeuksien ja velvollisuuksien mukaisesti
- Tunnistaa omat vahvuudet ja kehittymistarpeet työntekijänä
- Tuntee erilaisia tapoja tehdä työtä ja työskennellä
- Tietää itselle sopivat oppimistyylit sekä työ- ja työskentelytavat
- Ymmärtää tavoittelemansa työn keskeiset sisällöt ja tavoitteet
- Osaa käyttää työssä ja työskentelyssä tarvittavia taitoja
- Osaa arvioida ja kehittää työskentely- ja työtaitojaan



Työhönvalmentajan tulee opastaa ja tukea työllistyjää niin, että hän voi toimia odotetusti yhteistyö- ja vuorovaikutustilanteissa. Tämä edellyttää työyhteisön ja sen toimintatapojen riittävää tuntemusta. Työhönvalmentajan tehtävä on varmistaa, että työllistyjä:

- Osaa toimia vastavuoroisesti ja toiset huomioiden vuorovaikutustilanteissa
- Osaa ilmaista itseään työelämän edellyttämällä tavalla
- Osaa toimia rakentavasti yhteistyössä
- Osallistuu aktiivisesti työyhteisön toimintaan ja päätöksentekoon työssä
- Tunnistaa omat tuen tarpeet ja osaa tarvittaessa pyytää apua
- Käyttäytyy suvaitsevasti ja kunnioittavasti työyhteisössä
- Arvostaa itseään ja muita tasavertaisina työntekijöinä

Työhönvalmentajan tehtävä on tukea kokonaisvaltaista työhön pystymistä ja työelämässä toimimista. Työhönvalmentaja huolehtii siitä, että työllistyjällä on riittävät tiedot, taidot ja osaaminen toimia hyvinvointia edistävasti ja jaksamista ylläpitävästi. Työhönvalmentajan tehtävä on ohjata ja tukea työllistyjää niin, että hän:

- Tunnistaa omat elämänarvot sekä työmotivaation tekijät
- Edistää sekä omaa että muiden työyhteisön jäsenten hyvinvointia ja työssä jaksamista
- Ottaa osaltaan vastuuta työyhteisön hyvästä ilmapiiristä sekä työpaikan viihtyisyydestä
- Huolehtii ulkoisesta olemuksestaan ja pukeutumisesta työelämän edellyttämällä tavalla
- Pitää yllä vuorokausirytmää, seuraa ajankäyttöä ja noudattaa sovittuja aikatauluja
- Osaa toimia taloudellisesti työssä ja vapaa-ajalla
- Hyödyntää harrastuksia ja vapaa-aikaa terveyden, hyvinvoinnin ja jaksamisen edistämiseksi
- Osaa käyttää tarvittavia terveyttä ja kuntoutumista tukevia terveydenhuollon palveluita

Työhönvalmentajan tehtävä on varmistaa työllistyjän työhön pystymistä ja työelämässä menestymistä. Valmentajan tulee huolehtia, että työllistyjällä on mahdollisuus tietää työllistymisen tavoista ja tuntee erilaisia työvaihtoehtoja. Työhönvalmentajan työhön kuuluu nostaa esiin sellaisia työllistymistä tukevia toimia, joiden tuntemuksesta ja hallinnasta työllistyjälle on hyötyä. Työhönvalmentajan tulee ohjata, avustaa ja tukea työllistyjää niin, että hän:

- Tuntee erilaisia ammattialan työtehtäviä ja pystyy vertaamaan omia tavoitteita suhteessa niiden odotuksiin
- On perehtynyt tavoittelemansa ammattialan ammattitaitovaatimuksiin ja tietää työtehtäviä, joissa ammattialan osaamista voi hyödyntää
- Tuntee työskentelyyn ja tavoittelemaansa työhön liittyviä kuormitus- ja rasitustekijöitä

- Tunnistaa omia vahvuuksiaan, edellytyksiä ja soveltuvuuden toimia tavoittelemansa alan työtehtävissä
- Tuntee omat vahvuudet ja haasteet työntekijänä ja työnhakijana
- Osaa hakea työtä ja opiskelupaikkaa hyödyntäen tietoverkkoa ja -tekniikkaa
- Osaa toimia työhönvalintatilanteessa ja työtä koskevissa neuvotteluissa
- Tuntee työnantajan ja työntekijän vastuut työsuhteessa
- Osaa noudattaa työturvallisuusohjeita
- Osaa hyödyntää työllistymisen ja työssä pysymisen tukipalveluita

### 5.3 Toimivat ja tulokselliset käytännöt työhönvalmennuksessa

Tuetun työllistymisen työhönvalmennuksen laatustandardi (2000) ja sen eurooppalainen täsmennetty malli (2010) on luonut yleistä työhönvalmennuksen toteuttamisen perustaa. Esityksissä kuvataan palkkatyön tietoista asettamista toiminnan lähtökohdaksi, työhönvalmentajan keskeisiä tehtäviä yhteistyön aikana ja yhteistyössä noudatettavia arvoja ja työtapoja. Ohjeita ja suosituksia noudattamalla sekä työvaiheiden sisältämiä toimia tekemällä työllistymisprosessin odotetaan johtavan todennäköisemmin toivotuun lopputulokseen.

Näyttöön perustuva työvalmennus tekee valmennuspalvelulle täsmennyksiä, asettaa ehtoja ja kuvailee täsmällisemmin toiminnan sääntöjä. Kun tietyt tekemisen edellytykset ja toiminnan perusteet täyttyvät riittävän täysimääräisinä tai vahvoina, on tieteellisesti näyttöä, että asiakkaat ovat saaneet todennäköisemmin töitä avoimilta työmarkkinoilta, heidän työllistymisensä on nopeampaa ja tulotaso on parempi. Laadukkaasti ja kriteeristön mukaan toteutettu palvelu avaa toteuttajilleen sekä palvelun maksajille arvon muodostumista. Malli kuvaa, millaisten tekijöiden tulee täytyttyä riittävästi ja kokonaiskriteeristön kattavasti, että palvelua voidaan kuvata laadukkaaksi. Laadukkuudella voidaan tarkoittaa tietyn kehitysasteen saavuttaneita käytäntöjä ja toimintatapoja palvelutoiminnassa, palvelun oikein toteuttamisen pyrkimystä tai virheettömyyttä palveluprosessissa. Laadun varmistamisella palvelussa ja toimintatavoissa tavoitellaan parempia tuloksia. Laadun kuvaaminen tekee näkyväksi myös sen, missä kehittämisen kohteet palvelussa ja palvelutoiminnassa sijaitsevat ja missä määrin kehittämistä on tehtävä, että se vastaisi paremmin tavoiteltuun laadun ja tuloksellisuuden odotustasoon.

Sekä tuetun työllistymisen työhönvalmennuksessa että näyttöön perustuvassa työvalmennuksessa annetaan suosituksia, ohjeita ja neuvoja siitä, kuinka asiakastyötä, yhteistyötä ja valmennusta tehdään. Valmentautujan palveluhyödyn varmistaminen on toinen puoli arvon muodostumisessa, toisen puolen muodostaa työnantajataho ja yhteistyö työpaikkojen kanssa. Vaikka työhönvalmennuspalvelu ostetaan useimmiten työtä toivovalle henkilölle, ovat merkityksellisiä ne toimet työpaikkojen kanssa, joihin työllistymistä suunnitellaan. Se, mitä työhönvalmentaja tekee työlle tai työpaikkaverkoston kanssa, jää usein malleissa taka-alalle. Jos kuitenkin lähdetään siitä, että sopivan työn löytymiseksi ja kestävä työllistymisen onnistumiseksi on tehtävä aktiivista työnanta-

jayhteistyötä ja riittävällä tavalla yhteistyötä työpaikoilla, olisi hyvä tehdä myös näkyväksi, mitä työn tarkastelu ja työpaikkayhteistyö voi tarkoittaa työhönvalmentajan toiminnan näkökulmasta.

### **Työn mahdollisuuksien tutkiminen ja kestävän työllistymisen tukeminen työpaikalla**

Työn tuloksellisuuden, laadun arvioimisen ja vaikuttavuuden kuvausmallien sekä erilaisten valmiiden menetelmällisten tarkastelutapojen rinnalla on hyvä muistaa myös käytännön työtä kauan tehneiden työhönvalmentajien hyvät käytännöt, joilla tuetaan kestävä työllistymistä. Työnantajayhteistyö on työhönvalmennuksessa oma taidonnäyteensä: jokainen valmentaja tietää, että aktiivista yhteistyötä työnantajien ja työpaikkojen kanssa pitäisi tehdä, mutta juuri se tekeminen ja toimiminen työpaikoilla koetaan kaikista vaikeimmaksi työhönvalmentajan työssä.

*"Näin sosiaalialalla melkein ikänsä työskennelleenä markkinointi on ehkä baastavin puoli. Miten markkinoida ihmistä ja hänen osaamistaan. Ehkä helpointa on kysyä työllistyjältä itseltään, miten häntä tulee markkinoida; " ei tähtiä taivaalta vaan valomainokset katolta". Ja loppukädessä kaikki on kiinni ihmisten asenteista, jos yrityksellä on todellinen halu työllistää erilainen työllistyjä niin kyllä niitä töitä ns. piilotöitä tabi iban esillä olevia löytyy.*

*Mielestäni työnantajien kanssa tulee toimia pitkälti heidän ehtoillaan. Siksi liiallinen ajankäyttö tyylisiin "mitä kuuluu" tulee jättää vähemmälle. Yhteistyön alkuvaiheessa tulee aistia työnantajan toimintatapoja ja suhteuttaa omaa työtapaansa kulloiseenkin työyhteisöön sopivaksi, kuitenkin unohtamatta työn syvintä merkitystä; työllistäjän "etujen valvontaa".*

*Syntyneen työnantajaverkoston kanssa kannattaa mielestäni olla tarkkana. Se on tämän työn kannalta kultaakin kalliimpaa. Pitäisi pystyä luomaan yhteistyö ilmapiiri, jossa työnantajan on helppo ottaa sinuun yhteyttä, pienissäkin asioissa. Ja syntyneen työnantajaverkoston kautta voi löytää uusia työpaikkoja tai ainakin saada vinkkejä ko. verkoston sisältä löytyvistä työtarpeista esimerkkinä suuret vähittäiskauppakettit.*

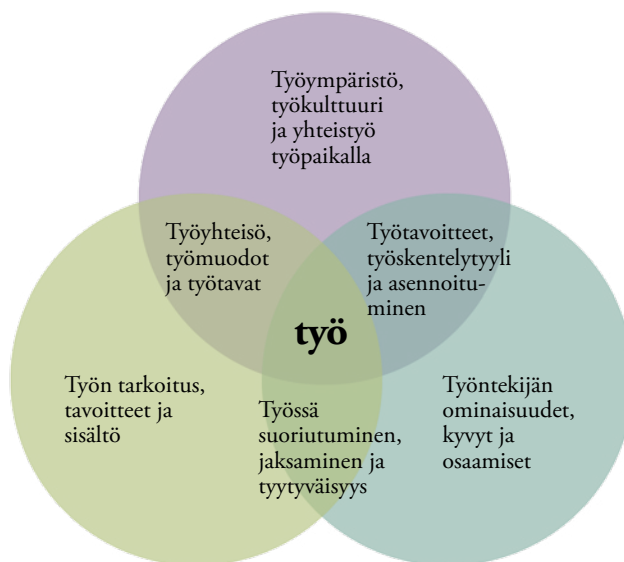
*Erilaisissa työpaikoissa toimiminen vaatii mielestäni työvalmentajilta herkkyyttä astia myös työpaikan ilmapiiriä ja niissä tapahtuvia muutoksia, koska työllistyvä asiakas ei välttämättä huomaa, minkälaisia sosiaalisia tavoitteita työyhteisössä vaaditaan ja varsinkaan, jos niissä tapahtuu muutoksia. Työvalmentajan tulee toimia tietynlaisena "puskurina" työyhteisön ja työllistyneen välillä. Itse työhön valmentaminen on mielestäni helpompaa kuin valmentaa työllistyjä kohtaamaan työpaikan, joskus perin ristiriitaiset sosiaaliset paineet. Ja saattaa käydä myös, että työllistyjä oppii kyllä työn, mutta työllistyjä itse tai työyhteisö ei sopeudu sosiaalisiin paineisiin.*

*Olen myös huomannut, että yhteistyö työnantajien kanssa on tietynlaista "sielujen kohtaamista". Joidenkin kanssa saumaton yhteistyö lähtee toimimaan ensitapaamisessa, ja toisinaan se vaatii enemmän työtä. Työn haaste on rakentaa toimiva yhteistyö. Olen yrittänyt opetella toimintamallin, joka perustuu toisen kunnioittamiseen sekä huomioon ottamiseen. "Kun kiinnostuu toisesta vilpittömästi, ebkä hänkin kiinnostuu sinusta." Ja joskus huomaa vaikka kuinka yrittää lähentää yhteistyötä, se pysyy silti etäisenä ja virallisena, sekin pitää hyväksyä.*

*Työvalmentaja joutuu elämään jatkuvassa sosiaalisessa aallokossa ja vaihtamaan väriään kun kameleontti. Varsinkin uran alkuvaiheessa oli melko armoton itselleen, mutta iän myötä on oppinut antamaan itselleen anteeksi. Kun käy esimerkiksi kuudessa työpaikassa päivän aikana, ei kaikissa paikoissa voi huomata jokaista "vivahdetta", johon tulisi reagoida." V1, välitehtävävastaus 16.8.2010*

Työn analysointi työpaikoilla ja työpaikan tukeminen tarpeiden mukaisesti auttaa löytämään piileviä työn mahdollisuuksia ja havaitsemaan mahdollisia tuentarpeen kohtia. Työhönvalmentajan on mahdollista toimia työssään myös ilman valmentautujaa, mikäli palvelun tilaaja ja työhönvalmentajan oma työyhteisö sen sallivat. Ilman valmentautujaa työskentely työnantajien ja työpaikkojen kanssa voi olla jopa toivottavaa siksi, että laajempi kirjo työtehtäviä on mahdollista ottaa tarkasteluun. Jos valmentautujan lähtökohdat ja toiveet määrittelevät sopivan työn löytymistä työpaikoilla, voi jäädä näkemättä niitä työnantajan aitoja tarpeita, joihin sopivan henkilön löytäminen olisi ratkaisu. Työhönvalmentaja voi parhaimmillaan auttaa toista valmentajaa tuomalla esiin työnantajan tarpeet ja tarjoamalla avautuvia työn mahdollisuuksia löydettyyn työpaikkaan kyseisenkaltaista työtä etsivälle. Työhönvalmennuspalvelun arvioiminen ja palkitseminen työllistymistuloksista voi kuitenkin nostaa kynnyistä ilmaista työnantajan työvoimatarpeet toiselle työhönvalmentajalle, jos ansio tehdystä työstä menee toisen hyväksi niin, ettei palveluksesta hyödy myös itse.

Työhönvalmentajan työn kohde voi olla personoimaton "kuka tahansa tekemättömän, mutta tuottavan työn tekijä". Työhönvalmentajan keskeisin mielenkiinnon kohde on tällöin valmentautujan sijaan työpaikka ja työ itsessään sen sisällä. Valmiiden työpaikkojen lisäksi työhönvalmentajalla pitäisi olla valmius ja mahdollisuus myös selvittää ja luoda sellaisia työn mahdollisuuksia, joita ei vielä ole työpaikoilla tai alueella. Tulevaisuuden työn mahdollisuudet ja työn tekemisen tavat tulisi huomioida palkkatyöpaikkojen ja työn lisäksi. Tällöin siis myös "mikä tahansa tekemätön, mutta tuottava työ" tulisi herättää työhönvalmentajan kiinnostuksen. Työllistymismahdollisuuksien löytäminen edellyttää paikallisen elinkeinoelämän tuntemusta, perehtymistä paikallisiin työnantajaverkostoihin ja tuttuutta työpaikkojen ja niiden yhteisöjen kanssa. Työpaikoilla työn moniulotteinen tarkastelu mahdollistaa työn osittamisen ja uudelleen muotoilun sekä työn tekemisen mahdollisuuksien ja rajoitusten havaitsemisen.

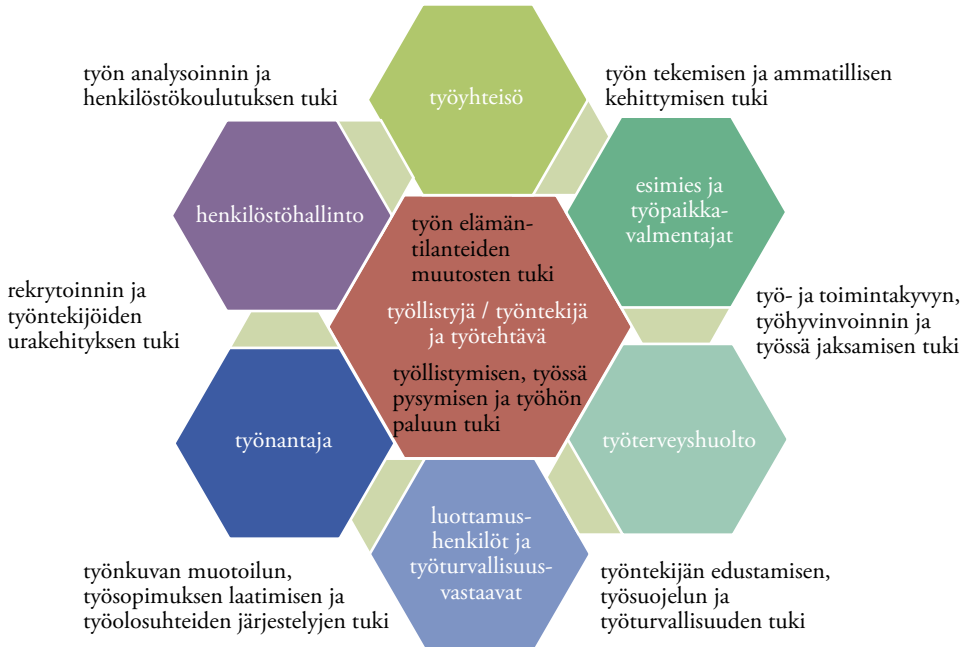


Työn analysoinnin ja työllistymisen tukialueiden tarkastelukohteita, Pikkusaari 2012

Useimmiten työhönvalmentajalla on kuitenkin valmennukseen ohjattu tai ohjautunut asiakas, joka toivoo työllistymistä. Työllistymisen onnistumiseksi työhönvalmentajan on löydettävä työvoimaa aidosti tarvitseva työpaikka, palkanmaksukykyinen työnantaja ja yhteistyöhön sitoutunut työyhteisö. Työn analysointi voi alkaa, jos yksikin edellä mainituista ehdoista täyttyy. Työn löytyminen ei kuitenkaan vielä takaa valmentautujan työllistymistä tehtävään. Tarpeiden yhteen sopiminen voi tarkoittaa vielä monenlaista sovittelua, ennen kuin osapuolet voivat sanoa yhteistyön olevan molempin puolin kannattavaa, hyödyllistä ja hyvää.

Työhönvalmentajan on tunnettava työtä tukevia ja työsuhteen muodostumista edistäviä keinoja. Työllistymisen tukena voidaan tietyin ehdoin tarjota valtion myöntämää rekrytointitukea ja palkkatukea työnantajaorganisaatiolle. Erityiseen työssä ohjaamisen tarpeeseen voidaan anoa työolosuhteiden järjestelytukea. Tuki myönnetään ohjausta antavalle työyhteisön jäsenelle. Työhönvalmentajan on tunnettava myös käytäntöjä, jotka liittyvät työllistyjän osaamisen täydentämiseen työsuhteessa. Valmentajan on hyvä tietää myös työyhteisön käytäntöjen kehittämisestä, joihin voi hakea rahallista tukea valtiolta. Suoraan palkkatyöhön työllistymisen lisäksi myös ammatillisen osaamisen vahvistaminen ja rekrytointia tukevien kehittämishankkeiden toteuttaminen voivat toimia kestävästä työllistymisestä edistävinä ratkaisuin. Yksi osa työhönvalmentajien työtä on erilaisten tukimuotojen ja apuvälineiden tuntemus sekä osapuolten avustaminen niiden hakemisessa.

Työhönvalmentajan työn tukialueita on paljon eli niitä tehtäviä, joita toteuttamalla työhönvalmentajat tuottavat lisäarvoa työn kaikille osapuolille työpaikoilla.



Työhönvalmentajien tukitehtäviä työpaikalla, Pikkusaari 2012

Työhönvalmentaja toimii työssään sellaisessa monitahoisessa työpaikkaympäristössä, joka edellyttää monien yhdenaikaisten säädösten, velvoitteiden ja suositusten huomioimista toimiakseen sujuvasti, kestävästi ja kannattavasti. Valmentajasta voi olla hyötyä koko työpaikalle, organisaatiossa eriytyneiden tehtävien ja työtään tekevien henkilöiden tukena. Työhönvalmentajan tehtävä on koordinoimalla toimintaa ja avustamalla työn osapuolia varmistaa toiminnalle sovitun päämäärän onnistumisen todennäköisyys.

Työhönvalmentaja toimii organisaation ja työyhteisön osapuolten toiminnan rajapinnoilla, hänelle annettujen valtuuksien rajoissa ja mahdollisuuksien mukaan. Työhönvalmentajan työstä muodostuu asiakastilanteesta ja työpaikan toiminnasta toiseen omanlaisensa siitäkkin huolimatta, että tietyt toiminnot ja tukialueet ovat valmentajien työlle yleisesti ominaisia. Valmius ulottua useaan suuntaan ja vastata moniin mahdollisiin tarpeisiin sisältyy työhönvalmentajan työhön, vaikka kaikki tehtävät eivät konkretisoidu jokaisen toimeksiannon, valmentautujan tai työpaikan kohdalla.

## 5.4 Arvoa tuottava työhönvalmentaja

Kun työhönvalmentajalla on tiedossa työtä tavoitteleva valmennuksen asiakas tai työpaikka, joka tarvitsee palkkatyöntekijää, keskeistä on löytää työllistymisen tukitoimista, työstä ja työpaikkaverkostosta ne toiminnot ja osatekijät, jotka toimiakseen päämäärän suuntaisesti edellyttävät työhönvalmentajan tukea. Ydinosaamista työhönvalmentajan työssä on useiden, yhdenaikaisesti työhön vaikuttavien tekijöiden hahmottaminen, jäsentely ja niihin vaikuttaminen. Motivointi ja osapuolten kannustaminen kuuluu aina osaksi työhönvalmentajan työtä.

Käytännön toiminnassa valmentajan tehtävä on tukea ja ohjata työn osapuolia<sup>36</sup> niiltä osin kuin tarvetta ilmenee tavoittelussa työssä onnistumiseksi, työyhteisössä toimimiseksi, työsuhteen muodostumiseksi ja yhteistyön sujumiseksi. Työhönvalmentajan tehtävä on kannatella tavoitteen toteutumista, mahdollistaa toimeksiannon onnistuminen kestäväällä tavalla ja tehdä tilaa toimijoille prosessin eteenpäin viemisessä. Työhönvalmennuksessa tuetaan tavoiteltavan työn osapuolia siten, että palkkatyölle asetettu päämäärä on mahdollista saavuttaa toivotulla tavalla työpaikalla, työn osapuolet tulisivat hyvin toimeen keskenään ja voisivat työskennellä sujuvasti yhdessä. Työhönvalmentaja rakentaa osaltaan ja tukee toimillaan sellaista reilua työelämää, jossa osapuolet voivat työskennellä kannattavalla tavalla myös silloin, kun tilanteet ja olosuhteet muuttuvat.

Koska työhönvalmennus on palvelujärjestelmän tukitoimena kytketty nimenomaan työllistymistä toivovan asiakkaan etujen tavoittelemiseksi, työpaikan saamiseksi ja pitämiseksi, tulee valmennuksen kuluessa varmistaa työllistyjän palvelusta saama hyöty. Työhönvalmentajan tehtävänä on suhteessa tavoiteltavaan työhön pitää huolta siitä, että ainakin keskeisimmät työllistymistä ja työhön kiinnittymistä edistävät tekijät on otettu yhteistyössä huomioon. Työhönvalmentaja on välittävä ja vastuullinen toimija palvelussa. Työhönvalmentajan kolme keskeisintä tehtävää arvon tuottamiseksi valmentautujalle on toimia:

*”Linkkinä asiakkaan ja työpaikan välillä. Asiakkaan ylimääräisenä ajatuspakkina ja ideoisijana. Motivaattorina.” V6*

Työhönvalmennuksella ei ole yhteisesti jaettua sisällöllistä tavoiterakennetta ja palveluhyödyn määritelmää. Valmennustavoitteet määrittyvät lähinnä tilaajien asettamissa tarjouspyynnöissä, palvelua ohjaavissa standardeissa ja paikallisissa neuvotteluissa. Palvelutavoitteet ja odotukset valmennuksesta palvelun kuluessa vaihtelevat työhönvalmennuksen järjestäjästä toiseen. Valmennussisällöt nykyisellään kuvaavat ainoastaan sitä, mitä työhönvalmennuksessa tehdään tai tulisi tehdä palvelun kuluessa valmentautujan kanssa. Kuvatessaan valmentautujayhteistyötä ne eivät ota kantaa palveluhyötyyn eli siihen, mitä palvelun tulisi tuottaa lisäarvona valmennukseen osallistuvalla asiakkaalle ja millaista arvoa työhönvalmennukselta palveluna odotetaan.

<sup>36</sup> Osapuolilla tarkoitetaan tässä työllistyjää, työyhteisöä, työnantajaa ja yhteistyöverkoston toimijoita.

Työhönvalmentajan tukea ja tukitoimia työllistymiseksi ei kuvata, avata eikä palvelulta odoteta. Pelkkä työtehtävien luetteloiminen ei varmista valmentautujan osaamisen kehittymistä tai työllistymisen onnistumista palvelun aikana. Toimien merkitystä tulee myös seurata ja arvioida. Vähintäänkin tulisi pystyä osoittamaan, missä määrin annettu ohjaus ja tuki on edistänyt työllistymisen ja työssä pysymisen taitoja ja osaamista.

Työtä ja toimintaa jäykistäviä standardeja työhönvalmennus ei itsessään kaipaa lisää. Määrittelemällä tekemisen rakenteet ennen valmennuksen toteuttamista voidaan tahottomatta viedä palvelusta sen mahdollistama joustavuus päämäärän saavuttamiseksi, asiakkaiden mahdollisuudet palvelun muotoiluun sekä asiakaskohtaisten tilanteiden erilaisuuden huomioiminen. Sellaisten yhdensuuntaisten tavoitteiden asettaminen ja seuranta on kuitenkin toivottavaa, että palvelun käyttäjät ja palvelusta maksavat tietävät, mitä yhteistyössä tavoitellaan, kuinka ratkaisuja etsitään tavoitteen täyttymiseksi ja miten tavoitteen täyttymistä palvelun kuluessa yhteistyössä arvioidaan. Tämä mahdollistaisi valmennuspalvelujen paremman vertailtavuuden.

Palvelun avulla työllistyneiden työelämässä jatkamisen turvaaminen pitäisi myös nostaa tarkasteluun. Tärkeää ei ole vain syöttää työelämään työvoimaa, vaan myös tukea työelämässä pysymistä. Palvelun arvon säilyttäminen on työhönvalmennuksen tehtävä siinä missä palvelutavoitteen täyttäminenkin.

Kehittämistä näen myös itse palvelutuotteessa. Jos avointen työmarkkinoiden olevat tai luodut työtilaisuudet eivät johda työllistymisratkaisuun, vaan pitävät valmentautujia pysyväisluontoisesti palveluissa, tulisi työhönvalmentajalla olla valmius ja mahdollisuus tukea valmennuksen asiakkaita myös työosuuskunnassa tapahtuvaan työllistymiseen ja itsenäisinä ammatinharjoittajina. Työllistymisen mahdollistavia ratkaisuja tulisi tarkastella totunnaisuuksia laajemmin. Työhönvalmentaja voisi tukea syntyviä uusia työpaikkoja verkostoyhteistyössä ja luoda niitä yhteistyön avulla. Uusia innovaatioita tarvitaan, sillä kaikille työtä tarvitseville ei ole palkkatyötä tarjolla. Työhönvalmentajilla voi olla tulevaisuudessa uudella tavalla mahdollisuus vaikuttaa työelämän laatuun ja uusien työpaikkojen syntyyn.

Työllistymisen todennäköisyyteen ei auta yksin työhönvalmentajan osaaminen ja toiminta, vaan myös ammattialan työpaikkojen alueellinen tarjonta ja tulevaisuuden näkymät ammattialan työpaikkojen syntymiseksi. Työvoimapulan aloilla työn saamisen mahdollisuudet ovat paremmat, ja työllistymisen todennäköisyys alan osaamista omaavilla jo siksi lähtökohtaisesti helpompaa. Voidaan siis sanoa, että joillakin aloilla riippumatta siitä, onko työhönvalmentajan tukea saatavissa tai ei, on todennäköisempää saada koulutusta ja osaamista vastaavaa työtä. Työhönvalmentajan asiantuntijuus ja käytännön apu osana työyhteisön toimintaa voi olla kuitenkin merkittävä etu työsuhteen muodostumiseksi myös silloin, kun alalla on paljon avoimia työpaikkoja. Silloin nekin henkilöt, joiden on fyysisten, psyykkisten, sosiaalisten, taloudellisten tai henkilökohtaisten tekijöiden vuoksi vaikeampi löytää tilanteeseensa sopiva työpaikka, onnistuvat tavoitteessaan työhönvalmentajan tukemana paremmin.



## 6 Työhönvalmennus työnkuvana ja valmentajien toimintana

Työhönvalmentajan työ on luonteeltaan monisuuntaista asiakaspalvelua. Suhteita eri toimijoihin muodostuu työhönvalmennuspalvelun ostotilanteessa, valmennusyhteistyön aikana sekä työhönvalmentajapalvelun ja valmennustoiminnan kehittämisen yhteydessä. Asiakastilanteet voivat olla kahden välisiä, tai kohtaamisissa voi olla läsnä useampia työn toteutumisen ja yhteistyön onnistumisen kannalta merkityksellisiä osallistujia. Asiakastilanteista ja toimintakontakteissa muodostuu erilaisia ja erikokoisia verkostoja, joita työhönvalmentaja aktiivisesti koostaa, kokoaa, organisoi ja ylläpitää. Erilaiset asiakkuudet syntyvä työhönvalmentajan työroolin ja tehtävän hoidon kautta.

Asiakkuudet voivat olla pitkäkestoisia tai lyhytkestoisia niiden tarkoituksenmukaisuuden ja vastavuoroisen hyödyn mukaan. Osa asiakkuuksista alkaa ja päättyy työhönvalmentajan kanssa sovitun yhteistyön määräaikana eikä aktivoitu enää uudelleen. Osa asiakkuuksista on ollut taustalla jo ennen yhteistyön varsinaista aktivoitumista ja voi säilyä enemmän tai vähemmän aktiivisena kumppanuutena myös tilannekohtaisen yhteistyön päättymisen jälkeen. Osa asiakkuuksista jää taustalle odottamaan oikeaa uudelleen aktivoitumisen hetkeä tai lopullista yhteistyön päättymispistettä.

Asiakkuuksien määrä, elinkaarien kesto ja yhteyden intensiivisyys vaihtelevat työhönvalmentajan toimenkuvasta ja taustaorganisaation toiminnasta toiseen. Ne ovat myös yhteydessä siihen, missä määrin työhönvalmentaja vastaa työtä tavoittelevan henkilön työllistymisen kokonaisprosessista tai sen osasta. Työhistoria työhönvalmennuksen alalla toimimisesta, kokemusvuodet ja kontaktit ylipäänsä työelämästä sekä yhteiseen tekemiseen osallistuminen ja aktiivisuus sosiaalisissa kanssakäymisen tilanteissa vaikuttavat asiakkuuksiin niitä kasvattaen tai kaventaen. Verkostoitumistaidot, mahdollisuudet osallistua verkostojen aktiiviseen toimintaan ja kyky ylläpitää asiakassuhteita vaikuttavat työhönvalmentajan työn onnistumiseen ja asiakkaalle palvelussa tuotettavan arvon muodostumiseen.

### 6.1 Työhönvalmentajan asiakkaat ja osaaminen asiakkuuksissa

Työhönvalmennuksessa asiakkaita ovat ne, jotka työhönvalmentajan palvelua tarvitsevat ja käyttävät, ja joille työhönvalmentajan kanssa yhteistyössä tapahtuvasta toiminnasta odotetaan muodostuvan arvoa. Asiakkaiksi määrittyvät ne henkilöt ja se toimijoiden joukko, jotka käyttävät työhönvalmentajan työaika palvelutavoitteen täyttymiseksi riippumatta siitä, kuka palvelun tai työhönvalmentajan palkan viimekädessä maksaa.

Laajimmassa mielessä voidaan ajatella, että työhönvalmennuksen asiakkaita ovat ne, jotka palvelun rahoittavat, kuten Euroopan unionin jäsenmaat tai Suomen valtio, yhteiskunta ja kansalaiset, joiden verovaroja kohdennetaan palvelujen ostamiseen työhönvalmennuspalvelua tuottavilta tahoilta kansallisissa, valtiollisissa ja kunnallisissa palveluissa. Asiakkain laajassa mielessä voidaan myös ajatella ne valtiolliset ja kunnalliset toimijatahot, joille on annettu tehtäväksi tilata työhönvalmennuspalvelua kansalaisten työllistymisen edistämiseksi. Laajaan asiakasmääritelmään voidaan liittää myös työhönvalmentajan oma taustaorganisaatio, joka maksaa siitä työajasta, jonka työhönvalmentaja jakaa tarpeiden ja tilanteiden mukaan työpäivän aikana eri toimijoiden kesken. Joissakin yhteyksissä asiakkaiksi määritellään myös ne, jotka ostavat työhönvalmennuksen kuluessa syntyneitä tai tuotettuja tuotteita tai palveluja.<sup>37</sup>

Asiakkaita ja asiakkuuksia muodostuu välillisesti ja suoraan työhönvalmennustyötä toteutettaessa ja työhönvalmentajan palveluaikaa käytettäessä. Eri asia kuitenkin on, mitkä asiakkaat lukeutuvat työhönvalmennuspalvelun tarkoituksen toteutumisen kannalta merkityksellisimmiksi työhönvalmentajan työssä. Raja työhönvalmennuksen asiakkaasta voi olla häilyvä, ja määritykset siitä, ketkä kaikki voisivat olla asiakkaita eri tulkintatavoilla, on moninainen. Kestävän työllistymisen onnistumisen näkökulmasta ja työhönvalmentajan työn oikein kohdentumisen kannalta ei niinkään ole tarkoituksenmukaisista tietää, ketkä kaikki voidaan lukea tai tulkita lukeutuvan asiakkaiksi eri määritelmien mukaan. Yhtäläillä voi olla kannattamatonta pohtia, kenelle kaikille työhönvalmentajan tuesta voisi olla iloa, hyötyä tai arvoa.

Työhönvalmennuksen itsetarkoitus ja palvelutavoite määrittävät palvelun ensisijaisiksi asiakkaiksi kaksi osapuolta taustaverkostoineen. Työhönvalmentajan on työssään kyettävä vastaamaan työtä tavoittelevan valmentautujan ja työntekijää tarvitsevan työnantajan tarpeisiin. Näiden kahden asiakkaan yhdenaikainen intressien yhteen sovittelu ja molempien palveluhyödyn varmistaminen on työhönvalmentajan työssä keskeisintä siitäkin huolimatta, että myös muita asiakkuuksia ja palvelutarpeita voi valmennusprosessissa ilmetä. Näiden kahden asiakkaan vuoksi työhönvalmentajapalvelu on olemassa, ja näille kahdelle työhönvalmennuksen tulisi palveluna ensisijaisesti tuottaa arvoa.

Työhönvalmentajan tehtävä on huomioida yhdenaikaisesti molempien etujen toteutumista, tarkastella intressien yhteensopivuutta ja mahdollistaa keskinäinen toimiminen. Asiakkaiden määrittäminen yhden sijaan kahdeksi varmistaa sitä, että myös toiminta-aikaa jaetaan tasapuolisesti asiakkaiden välillä. Valmentaja ei käytä koko yhteistyön aikaa yksin työllistyvän asiakkaan kanssa. Huomio ei myöskään kiinnity vain työnantajan yhteistyön ehtojen täyttämiseen. Kaksipuolinen palveluasetelma pakottaa työhönvalmentajan tasapainoilemaan ja luovimaan molempien asiakkaiden tarpeiden täyttymiseksi erilaisissa taustaverkostoissa.

---

37 Esimerkiksi tuotannollisissa työkeskuksissa tehtyjen tuotteiden tai oppilaitoksissa oppilastyönä toteutettavien palvelujen yhteydessä.

## **Työhönvalmennuksen asiakkaiden intressien yhdenaikainen huomioiminen valmennuksessa**

Työhönvalmentajat joutuvat ottamaan työssään huomioon työnantajanäkökulman, kun pohtivat työvoiman saatavuuden edistämistä, työtä toivovien henkilöiden osaaamisen kohdentamista ja tuottavan työn kannattelemista. Työhönvalmentajien tulee ymmärtää työnantajien perustehtävä, joka on toimialasta, toimintamuodoista ja koosta riippumaton kaikille työnantajille. Työnantajan tehtävä on varmistaa organisaation olemassa olo, toiminnan tarkoituksenmukaisuuden edistäminen ja työn kannattavuuden vahvistaminen.

Työhönvalmentajan tehtävä on tukea toimillaan työnantajan tehtävää omassa työssään. Yhdistelläkseen työnantajan ja työntekijän intressejä työhönvalmentajan on kyettävä riittävässä määrin asettumaan työnantajan saappaisiin ja kyettävä avaamaan myös työtä toivovalle, mitä työvoiman palkkaamiseksi ja henkilöstön pitämiseksi työnantaja joutuu tekemään. Keskeisiä kysymyksiä on selventää ja kuvata, mitä käytännössä henkilöstön palkkaaminen, palkanmaksukyky ja työnantajavelvoitteiden täyttäminen edellyttää. Työn verotuksen perusteiden sekä työn sivukulujen ja henkilöstömenojen muodostumisen ymmärtäminen hyödyttää työhönvalmentajaa, kun hän sovittaa yhteen työvoiman kysyjää ja sitä tarjoajaa. Työhönvalmentaja pystyy näin konsultoimaan myös työtä tavoittelevaa henkilöä siinä, millaisten ehtojen tulee täytyä, että työnantaja voi ja hänen on kannattavaa palkata uutta työvoimaa.

Taloudellisen kannattavuuden lisäksi työnantajat joutuvat huomioimaan työhön, yhteistyöhön ja työyhteisöön sopivan henkilön löytämisen sekä työn tekemisen ajoituksen yhteensopivuutta. Tämä johtaa työhönvalmentajia tarkastelemaan yhdessä työtä tavoittelevan henkilön kanssa niitä ominaisuuksia, joita ammattialalla, työssä ja työpaikalla toimimiseksi tulee olla tai pitää omaksua. Pelkkä avoimen työpaikan täyttäminen kenellä tahansa henkilöllä ei palkkatyön tavoitteen täyttymiseksi ja työssä menestymiseksi riitä. Epäonnistuneet rekrytoinnit tai tiheästi vaihtuva henkilöstö tuottavat helposti kitkaa työn sujuvuuteen ja vaikuttavat toiminnan tuottavuuteen. Työpaikoilla ei ole halua turhaan työhön tai ylimääräiseen työhön, joka muodostuu työn edellytysten ja työntekijän osaamisen vastaamattomuudesta. Työnantajilla ei ole varaa kannattamattomaan toimintaan. Työhönvalmentajan keskeisimpiä tehtäviä työnantajayhteistyössä on löytää sellaisia yhteistyömuotoja ja työn tekemisen tapoja, jotka lisäävät työnantajan toiminnan kannattavuutta sekä mahdollistavat työllistyjän sovittautumisen työpaikkaan niin, että työnantaja hyötyy rekrytoitavan asiakkaan työpanoksesta.

Työtä toivovat asiakkaat ovat työnantajan kanssa samojen kannattavuuspohdintojen ja mahdollisuuskysymysten äärellä ennakoidessaan oman taloudellisen tilanteensa hallintaa, elintasonsa vahvistamista ja mielekkäällä tavalla työelämässä itsensä toteuttamista. Työtä tahtova joutuu punnitsemaan, kannattaako palkattomaan työharjoitteluun, työkokeiluun tai työelämävalmennukseen lähteä, jos se ei kuitenkaan johda työllistymiseen. Työllistymismahdollisuuksien ollessa käsilläkin voi työllistyjä arveluttaa, kannattaako palkkatyö ottaa vastaan, jos työ ei jatku pätkää pidemmälle, jos palkan tuoma lisä toi-

meentuloon on hyvin pieni tai olematon, tai jos kaavaillut työtunnit uhkaavat ylittää esimerkiksi eläke-etuuden ansaintarajan. Uuteen työyhteisöön ja työhön sovittautuminen vaatii tekijältä panostamista, jonka palkaksi toivotaan paitsi hetkellistä talouden kohentumista myös sen pysyvyyttä.

Erialaisten sosiaalisten etuuksien menettäminen, luovuttaminen tai lepäämään jättäminen työn vuoksi edellyttää uskallusta ja vaivannäköä, jota työnantajan voi olla vaikea tietää. Arjen sujuvuuden ja elämäntilanteen uudelleen järjestelyt voivat muutoinkin olla asioita, jotka eivät onnistu ilman sovittelua ja molemminpuolista joustamista. Työhönvalmentaja voi selvittää työnantajayhteistyössä, miksi pitkiin palkattomiin jaksoihin tai hyvin lyhytkestoisiiin palkkatyön mahdollisuuksiin voi olla työllistyvän asiakkaan hankalaa asettua ja tyytyä, menemättä kuitenkaan yksittäisen työllistyjän henkilökohtaisiin asioihin. Työnantajan voi olla hyvä tietää, mitä työelämän takapakit voivat tarkoittaa työtä toivovan tilanteessa, asettamatta työnantajaa vastuuseen työllistyjän elämäntilanteesta ja syyllistämättä työnantajaa tilanteesta, jossa hänellä ei ole käytännön mahdollisuutta tarjota palkkatyötä työllistyjälle. Työnantajan on hyvä olla tietoinen yleisesti siitä, mitä mahdollinen paluu takaisin työttömyyteen tai eläke-etuuden saajaksi voi vaatia työtä toivovan taloudenpidon uudelleen vakauttamiseksi ja arjen sujumiseksi.

Työhönvalmentaja voi korostaa molempien osapuolten tilanteen ymmärtämistä, jossa sekä työnhakija että työnantaja haluavat välttyä ylimääräisiltä haasteilta ja taloudellisilta hankaluuksilta. Tärkeää on yhteisymmärryksen löytyminen ja yhteisen tavoitteen määrittäminen. Keskeistä on oikein mitoitettun, tekijänsä näköisen ja teettäjälleen tuottavan työn löytyminen. Työhönvalmentajan tehtävä on tukea oikeanlaisen työn löytymistä, jotta työnantaja voi työllistää työtä toivovan osaksi työyhteisöä ja työtä toivova voi löytää työn, jossa on mahdollisimman pystyvä, kykenevä ja onnistuva. Yhteistyötä tekemällä työllistyjän, työnantajan ja työntekijöiden kesken on mahdollista löytää arvoa tuottava ja pitävä paikka työyhteisöstä. Sopivan työn löytäminen ja pitäminen edellyttävät tavoiteltavan ja tuottavan työn monialaista tuntemista ja tukemista. Lisäksi se edellyttää taustatekijöiden ja yhteistyöverkoston riittävää huomioimista.

## **6.2 Päämäärän tavoittelu ja asiakkaiden tukeminen palvelussa**

Työhönvalmentajan tehtävä on tukea onnistuvaa työllistymistä. Tukiessaan kestäväää työllistymistä eikä niinkään yksittäisiä henkilöitä tai työpaikkoja ominaisuuksineen keskittyy työhönvalmentaja työssään vahvemmin palvelutarkoituksen täyttämiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työhönvalmentajan ensisijainen tehtävä on löytää yhteistyöstä kiinnostuneita osapuolia yhdistävä kiinnostuksen kohde, molemmille kannattava työ. Kysymys on paitsi työn kokonaisvaltaisesta analysoinnista työpaikalla sekä työhön liittyvien toimijoiden, toimintatapojen ja työkuultuurin riittävä tutuus, myös valmentautujan ja tämän tukiverkoston riittävä tuntemus, jotta riittävää tukea voi tarjota ja palvelutavoite voi täytyä.

## Työllistyjän tukeminen

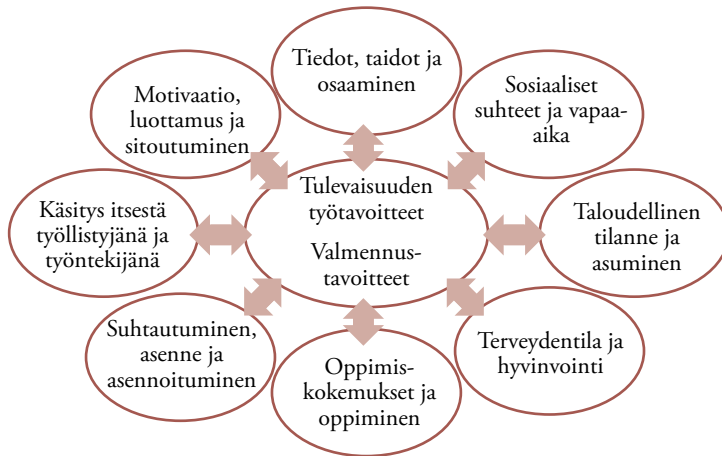
Pääsääntöisesti työllistyjillä on jo sellaisia kokemuksia, näkemyksiä, tietoja ja osaamista ennen yhteistyöhön ryhtymistä, joita voi hyödyntää valmennusyhteistyössä. Työtä toivovia asiakkaita on haastateltu ennen palveluun ohjaamista erilaisissa viranomais-, asiantuntija- ja hoitotahoissa, ja näistä tapaamisista tallentuu asiakkaan tilannetta kuvaavia asiakirjoja. Näitä asiakirjoja voi pyytää asiakkaalta valmennussuunnitelman taustaksi, mikäli hän arvioi asiakirjojen sisältävän tiedon säästävän aikaa, helpottavan tilanteen jäsentämistä ja tuovan yhteistyöhön sellaista tietoa, joka tavoitellun päämäärän kannalta on olennaista.

Kaikkea työllistyjästä ei tarvitse tietää. Valmentautuja kertoo tilanteestaan sen, minkä parhaaksi katsoo. Valmennuksen asiakkaalla on oikeus pitää henkilökohtaiset asiat omana tietonaan. Sellaisten kysymysten esittämistä tulee välttää, joilla ei ole merkitystä yhteistyön tekemisen, työturvallisuuden, tavoiteltavan työn ja ammattiin liittyvien lakisääteisten velvoitteiden kannalta. Tietoja kerätään yhteistyötä varten ja työllistymisen onnistumiseksi, ei muodon vuoksi, kartoituksen tarpeesta tai valmentajan uteliaisuudesta. Oleellista on tietää, mitkä asiat vaikuttavat merkittäväällä tavalla tavoiteltavan työn tekemiseen sekä työssä ja yhteistyössä onnistumiseen.

Tilannekartoituksia tehdään siis siinä määrin kuin ne ovat merkityksellisiä tavoiteltavan työn ja yhteistyön kannalta. Taustatietoina yhteistyölle ja hyödyllisiä seikkoja tavoitteen saavuttamiseksi voivat esimerkiksi olla kysymykset siitä, miten työllistyjä itse näkee ja arvioi omaa tilannettaan. Myös valmentautujien läheiset ovat usein ottaneet suorasti tai epäsuorasti kantaa työtä toivovan tilanteeseen. Siten valmennusyhteistyöhön ryhtymistä ja valmennuksen lähtökohtatilannetta on aina pohjustettu jo muualla, ennen työhönvalmennuksen alkamista valmentajan kanssa. Nämä näkemykset vaikuttavat edistävästi tai haastavasti yhteistyön lähtöasetelmaan. Ne on siis huomioitava myös taustatekijöinä.

Moneen kertaan samojen asioiden kertaamisen välttämiseksi sekä tavoitellun samansuuntaisen tekemisen edistämiseksi on hyvä selvittää, mitä asiakkaan työllistymisen tähänastisesta polusta tiedetään ja mitä siitä on matkan varrella opittu. Tarkoitus on tulla tietoisiksi asiakkaan ja muiden työllistymistä edistäneiden henkilöiden jo tekemästä työstä työllistymisen eteen sekä niistä tuen tarpeista, joihin valmennuksen aikana yhteistyössä haetaan ratkaisuja ja uusia keinoja. Valmennussuunnitelman lähtökohta ja tekemiset pohjautuvat myös siihen, missä määrin asiakkaan motivaatiota ja jaksamista on tarpeen tukea.

Koska työhönvalmennukseen ohjataan työllistyjiä, joiden taustatilanne on eri lailla kartoitettu, muodostuu työhönvalmentajan tehtäväksi kokonaistilanteen kartoittamisen sijaan sen selvittäminen, missä määrin työllistyjän tilanne on muuttunut tehtyyn tilanneanalyysiin. Tärkeää toiminnan suunnittelun ja päämäärän toteutumisen kannalta on, että asiakas ymmärtää tietojen oikeellisuuden merkityksen. Muutokset taustatekijöissä vaikuttavat vaihtoehtoisten ratkaisujen sekä tarvittavien tukitoimien suunnitteluun tulevaisuuden työtavoitteiden ja valmennustavoitteiden saavuttamiseksi.



Tarkasteltavia muutosalueita valmennussuunnitelman ja tuen tarpeiden määrittämiseksi, Pikkusaari 2012

Yhteistyösuhteessa kiinnostusta on hyödyllistä suunnata erityisesti työhön, työllistymisen ja työn tekemisen mahdollistamiseen. Keskeisiä kysymyksiä, tarkasteltavia teemoja ja kuvauksen kohteita yhteistyössä voivat olla esimerkiksi seuraavat:

### **Kysymyksiä työn hakemisesta ja työllistymisestä**

Mitä ajatuksia työn hakeminen, tekeminen ja pitäminen omien kokemusten valossa herättävät? Miten muut merkitykselliset ihmiset, esimerkiksi perheenjäsenet, ystävät ja viranomaistoimijat, suhtautuvat työn hakemiseen ja työllistymispyrkimyksiin? Miten työn hakemiseen ja työllistymiseen tulisi työtä tavoittelevan omasta mielestä suhtautua ja miksi?

Miten työllistyjä arvioi taloudellisen tilanteensa nyt ja sen, miten se muuttuu työhön pääsemisen jälkeen? Mitkä asiat tulee huomioida taloudellisen tilanteen vakaana pitämiseksi ja vahvistamiseksi? Mitkä tekijät saattavat hankaloittaa työllistymistä ja työn vastaanottamista? Mihin ajatukset perustuvat? Miten työllistyjä ajattelee tilanteen olevan ratkaistavissa mahdollisista haasteista huolimatta?

Kuinka todennäköisenä työllistyjä pitää työllistymisen onnistumista ja mikä ennakoi onnistumista? Mikä varmistaisi asiakkaan mielestä kestävän työllistymisen? Missä määrin työllistyjä on pohtinut erilaisia työllistymisen keinoja ja vaihtoehtoja? Mitä hyviä, huonoja ja huomioitavia näkökantoja pohdintoihin on liittynyt?

### **Kysymyksiä työn tekemisestä ja työssä onnistumisesta**

Miten työllistyjä on päätyntä tavoittelemaan työtä, jota nyt toivoo? Miksi työ

sopisi työllistyjälle? Jos aiotun alan työt tai tavoitellut työtehtävät lakkaisivat, mitä muuta työllistyjä voisi ajatella palkkatyönä tekevänsä?

Mitä työllistyjä tietää työ- ja toimintakyvystään suhteessa tavoiteltavaan työhön? Mikä ennustaa onnistumista työssä siitäkin huolimatta, jos ammatillisessa osaamisessa, työtaidoissa tai työ- ja toimintakyvyssä on puutteita? Mitä ratkaisuja mahdollisiin työn tekemisen ja toimintakyvyn pulmiin on aiemmin ehdotettu tai kokeiltu? Missä määrin ratkaisut ovat toimineet?

Millaisia työturvallisuuden liittyviä seikkoja tulisi tavoiteltavassa työssä ja työpaikalla toimiessa huomioida? Mitkä asiat työtä toivovan asiakkaan omassa tilanteessa tulee huomioida työllistymisen onnistumiseksi, työn sujumiseksi ja työturvallisuuden toteutumiseksi?

### **Kysymyksiä työelämässä pysymisen varmistamiseksi:**

Millaisessa työssä asiakas näkee itsensä 3–5 vuoden kuluttua? Mitkä asiat pitäisi olla kunnossa, että työllistyjä voisi nähdä itsensä työelämässä myös tulevaisuudessa? Mitä toimia tulisi tehdä, että työelämässä pysyminen olisi mahdollista? Millaisia varasuunnitelmia työllistyjällä on vastoinkäymisten varalle? Mitkä merkit viittaavat siihen, että työelämästä löytyy tekijälle työtä jatkossakin?

Työhönvalmentajan tehtävä on yhdessä valmentautujan kanssa löytää vastauksia tai parhaita arvauksia edellä esitettyihin kysymyksiin. Tämä siitäkin huolimatta, että yhteistyön alkaessa vastaus moneen työtä ja tavoitteita koskeviin kysymyksiin voi olla ”en tiedä”. Tärkeää on ymmärtää, mitä vastaus tilanteessa voi tarkoittaa, ja pyrkiä vahvistamaan sitä, että sekä työllistyjä että työhönvalmentaja löytävät yhdessä tiedon, mitä yhteistyön aikana pitää tehdä ja tapahtua. Työhönvalmentaja tarvitsee moninaista osaamista ja taitoa työllistyjän kanssa tapahtuvassa asiakasyhteistyössä.

### **Asiakasyhteistyössä työhönvalmentaja tarvitsee**

- Aitoa kiinnostusta
  - ⇒ löytääkseen tarkoituksenmukaista tietoa ja tutustuakseen riittävästi asiakkaaseen
- Keskustelevaa työtettä ja dialogisuutta
  - ⇒ tehdäkseen yhteistyöstä sujuvaa, tasapuolista ja vastavuoroista
- Ennakkoluulojen avaamisen ja toiminnan taustalla vaikuttavien epävarmuuksien ja pelkojen sanoittamisen taitoa
  - ⇒ luodakseen ymmärrystä tilanteesta ja mahdollistaakseen ratkaisujen löytämistä
- Yleistä palvelun käyttäjien tuntemusta ja palvelutarpeiden selvittämiskokemusta
  - ⇒ ymmärtääkseen, miten asiakkaan kanssa toimitaan, ja tietääkseen, että joitakin palvelutarpeita asiakkailla voi olla siitäkin huolimatta, ettei niitä ääneen sanota.
- Vaihtoehtojen hahmottamistaitoa ja kykyä tuoda ne esiin asiakkaalle sopivalla tavalla
  - ⇒ pystyäkseen tarjoamaan ja viestimään ratkaisuvaihtoehtoja ymmärrettävästi

- Päätöksenteon ja vastuuttamisen taitoa
  - ⇒ pystytään antamaan toimintatilaa asiakkaalle ja kyetään ottamaan tiukoissa tilanteissa hetkellisesti myös asian hoitamisen omalle vastuulle.
- Sopimuksen tekemisen taitoa
  - ⇒ pystytään määrittelemään toiminnan joustovaroja, asettamaan rajoja ja pysymään päätöksissä.
- Työllistyvien asiakasryhmien erityispiirteiden tuntemusta
  - ⇒ välttääkseen asettamasta kohtuuttomia odotuksista toimiessaan esim. korvaushoitopotilaiden ja päihteiden käyttäjien kanssa tai tietyn sairauden tai vamman omaavan henkilön kanssa.

Työhönvalmentajalla on mahdollisuus saada työhönsä tukea työllistyvän asiakkaan tilanteen mukaan myös muilta asiantuntijoilta ja tilanteeseen liittyvältä taholta. Yleisimmin valmentautujan tukiverkostoon kuuluu sosiaalisen verkoston ja vapaa-ajan yhteisöjen lisäksi palveluun ohjannut taho, useimmin TE-toimisto tai työvoimanpalvelukeskus. Verkostoyhteistyöhön työllistymistavoitteen saavuttamiseksi voidaan tilannekohtaisen tarpeen mukaan tarvita myös muita toimijoita ja yhteistyötahoja, kuten oppisopimus-toimisto, Kela, vakuutusyhtiö, velkaneuvonta, hoitoyksikkö tai sosiaalitoimi.

Yhteistyössä verkostotoimijoiden kanssa työhönvalmentajat tarvitsevat seuraavanlaisia osaamista:

- Tutuksi tulemisen sekä luottamuksen ja hyvän hengen synnyttämisen taitoa
  - ⇒ saadakseen apua ja tukea työlleen on tehtävä toiminta tiettäväksi, ansaittava arvostus ja oltava myös itse hyödyllinen ja yhteistyökykyinen kumppani
- Yhteistyökumppanien tuntemusta
  - ⇒ tietääkseen verkostotoimijoiden menettelytapoja ja sisäisiä käytäntöjä, että ymmärtää, kenen kanssa on tekemisissä ja mitkä säännöt yhteistyössä ovat kulloinkin käytössä.
- Työllistymiseen ja työhön kuntoutumiseen liittyvän palvelujärjestelmän tuntemista
  - ⇒ tietääkseen, mihin tahoon ja työntekijään on tarvittaessa yhteydessä ja millaista tukea on mahdollista hakea ja saada palvelujärjestelmästä ja palveluista
- Tukijärjestelmien ja tukimuotojen käyttömahdollisuuksien tuntemusta
  - ⇒ ymmärtääkseen, mihin tilanteisiin etuuksia voi hakea ja saada, miten etuudet vaikuttavat työllistyjän tilanteeseen ja avustamaan tarvittaessa niiden hakemisessa
- Yhteistoimintataitoja, hyviä neuvottelutaitoja ja neuvottelukykä eri tahojen kanssa
  - ⇒ viestiäkseen tarkoituksenmukaisella tavalla ja ymmärrettävästi
- Sovittelu- ja diplomatiataitoja
  - ⇒ pitääkseen kaikki yhteistyöhön osallistuvat tyytyväisenä ja hyvällä mielellä, ettei päämäärän saavuttaminen vaarannu
- Eri ammattilaisten kielen ymmärtäminen ja tulkitseminen
  - ⇒ omaksuakseen tarkoituksenmukaisen ja työllistymisen kannalta merkityksellisen tiedon



- Yhteisvastuullisen toimintatavan jakamisen ja juurruttamisen taitoa
  - ⇒ varmistaakseen, että yhteistyössä kaikki ovat vastuussa ja saamassa kiitosta asiakkaan työllistymisen onnistumisesta

## Työllistäjän tukeminen

Verkostotoimijat ovat merkittäviä myös työnantajayhteistyössä ja sen onnistumisessa. Rekrytointitilanteissa, työntekijän työhön paluun tukemiseksi ja työn teon riittävän tuotavuuden varmistamiseksi työnantajalla on mahdollisuus saada tietyin ehdoin yhteiskunnalta tukea työntekijän palkkauskustannuksiin<sup>38</sup>. Palkkatukimahdollisuus voi olla monelle pienelle ja keskisuurelle työnantajalle merkityksellinen. PK-yritykset edustavat suomalaisessa elinkeinoelämässä suurinta osaa työpaikoista. Useiden satojen eurojen arvoisena palkkatuki voi olla ainoa tapa ottaa ja/tai pitää työntekijä. Palkkatukea on mahdollista käyttää monimuotoisesti työllistymisen, työssä pysymisen ja työelämässä jatkamisen mahdollistamiseksi. Palkkatuen käytön mahdollisuuksista ei välttämättä ole työnantajilla ja työpaikkojen toimijoilla riittävästi tietoa, kokemusta ja käytäntöjen tuntemusta. Työn tukimuotojen, tukipalvelujen ja tukikäytäntöjen ohjaus, neuvonta ja tuki on työhönvalmentajan asiantuntemuksen alaa.

Vaikka rekrytointitukea tai palkkatukea ei tarvittaisikaan, työhönvalmentajan asiantuntemusta voidaan tarvita lisäresurssina ja asiantuntijana työtehtävien uudelleen järjestelyjen tai työsuhteen ehtojen muodostumisen yhteydessä. Työhönvalmentajilla on käytössään menetelmiä ja työkaluja, joilla voi analysoida työpaikkojen toimia ja arvioida työn vaativuutta, jotta työntekijä voisi olla parhaalla tavalla työhön sopiva ja tarjottu työ toimia tavoitteitaan vastaavalla tavalla. Jotta työtä toivova ja palkkatyötä tavoitteleva voisi toimia täysin työkykyisenä osittaisellakin työkyvyllä, työhönvalmentajan on pystyttävä osittamaan työtä, räätälöitävä työtehtäviä ja luomaan uutta työtä. Työn arviointi, työtehtävien analysoiminen ja osaamisvaatimusten tarkastelu suhteessa palkkatyön ehtoihin, palkkauksen muodostumiseen ja työtehtävien määräytymiseen kuuluvat työhönvalmentajan ammatillisen osaamisen ydinalueisiin.

Työhönvalmentaja voi tarkastella yhdessä osapuolten kanssa paitsi työnkuvaa työn sisältöjen mitoittamisen ja työn tekemisen näkökulmasta, myös sitä, miten työn tekeminen onnistuu aikaan, paikkaan ja toteutustapaan liittyvissä variaatioissa. Keskeistä on selvittää ja kuvata, millä eri tavoilla työn päämäärä on mahdollista täyttää. Tällöin työhönvalmentaja ottaa työssään kantaa työaikajärjestelyihin, työpaikan tarjoamiin toimintamahdollisuuksiin ja yhteistyön organisointiin työn tavoitteen täyttymiseksi. Työnkuvaa, työn ehtoja ja toteuttamistapoja voidaan muotoilla yhdessä työllistyjän, työnantajan ja muiden työjärjestelyjen kannalta merkityksellisten henkilöiden kanssa. Yhteistyön apuvälineinä voivat toimia työpaikoilta löytyvät valmiit dokumentit, työselosteet, prosessikuvaukset ja toimenkuvat. Työhönvalmentajan ydinosaamista on työn ja yhteistyön kehittäminen työpaikoilla yhdessä työpaikkojen omien ammattilaisten kanssa.

<sup>38</sup> Ks. [www.mol.fi](http://www.mol.fi), työnantajan palvelut, palkkatuki ja muut tuet, palkkatuki.

Työhönvalmentajan tehtävänä on osaamisellaan tuoda hyödyllisiä näkökohtia esille, ottaa puheeksi osapuolia velvoittavat lait ja säädökset sekä määräykset ja ohjeet moniulotteisessa tilanteessa. Työhönvalmentaja voi tuoda lisäarvoa huomioitavien näkökulmien koostajana, toiminnan koordinoijana ja käytäntöjen kirjaajana. Ohjaustyön asiantuntijana työhönvalmentaja pystyy tukemaan työhön perehdyttämisen käytännöissä, toimimaan työyhteisön sisäisen toiminnan koordinoinnin tukena ja työn kehittämisen apuvälineenä. Työhönvalmentaja toimii työpaikoilla monien työnkuvien, työtehtävääsemien ja työntekijöiden tehtäväkuvien rajapinnoilla, jolloin työhönvalmentajan työnkuva itsessään on ammattien, alojen ja osaamisten moninainen, alati kehittyvä yhdistelmä.

Tällainen työpaikoilla toimija, joka on monesta toimenkuvasta tietävä, usealle työntekijälle apuna toimiva ja toimillaan useaan suuntaan arvoa tuottava, voi olla vaikeasti tuotteistettavissa ja esiteltävissä. Työhönvalmentajan on tunnistettava oma osaamisensa, pätevyys ja mahdollisuudet toimia ammatillisesti. Tunnistamisen jälkeen työhönvalmentajan on mahdollista perustella myös työyhteisön toimijoille miksi työhönvalmentajan työpanos on tarpeellinen, millaisissa käytännön tilanteissa tuesta on hyötyä, kuinka tuki käytännössä toteutuu työyhteisön eri toimijoille ja miten annettava apu jakautuu yhteistyön eri vaiheissa.

Työhönvalmentajan tulee informoida työhönvalmennuspalvelun yleisistä ehdoista ja käytännöistä asiakkailleen niin, että nämä voivat tehdä päätöksen yhteistyöhön ryhtymisestä. Päätökseen voi vaikuttaa esimerkiksi se, millaisia kustannuksia ja kuluja työhönvalmennuspalvelusta koituu. Työhönvalmentajan palvelut ovat työnantajalle maksuttomia silloin, kun työllistyjällä on sopimus työhönvalmennuksesta palvelun rahoittajahan kanssa. Yleisesti ottaen työtä toivova henkilö voi saada työhönvalmentajan tuen esimerkiksi työllistymisprojektin kautta, ammatillisen kuntoutuksen tukipalveluna, kunnan järjestämänä palveluna tai järjestötyöhön kuuluvana toimintamuotona<sup>39</sup>. Myös työterveyshuollot voivat tarjota työvalmentajan palvelua asiakasyrityksilleen. Vuoden 2013 alusta lähtien työhönvalmentajapalvelu on mahdollista saada aiempaa laajemmin sekä työllistyjä-asiakkaille sekä työnantaja-asiakkaille työ- ja elinkeinohallinnon palveluna.

Työhönvalmentajan osaamiseen kuuluu tietämys työhönvalmentajapalvelun saatavuudesta ja asiakkuuden ehtojen tuntemus palvelujärjestelmässä. Työhönvalmentajan on riittävällä tavalla myös tunnettava käytäntöjä palvelujärjestelmän osien sisällä. Vastattavia kysymyksiä voivat olla esimerkiksi, miten palveluihin haetaan, millaisin perustein asiakasvalintoja tehdään ja kuinka palveluprosessi etenee missäkin toimijatahossa? Kyetäkseen vastaamaan asiakkaiden tiedontarpeisiin kestävä työllistymisen kannalta on työhönvalmentajan kyettävä ohjaamaan asiakkaita myös siinä, miten työllistymisen ja työhön kuntoutumisen palveluja haetaan yhteistyön päättymisen jälkeen. Työhönvalmentajan tulee olla perehtynyt asiakkaiden palvelujen aikaisten taloudellisten etuuksien hakemiseen, ja heillä tulee olla valmius avustaa niiden hakemisessa.

---

39 Esimerkiksi klubitalojen siirtymätyö sisältää työvalmentajan tuen työpaikoilla.

Riittävä työhönvalmennuspalvelun sisäinen tuntemus on myös osa työhönvalmentajan ammatillisuutta. Työhönvalmentajan pitäisi pystyä kuvailemaan, miten palvelua yleisesti toteutetaan ja millä tavalla palvelulla voidaan vastata asiakkaiden tarpeiden täytymiseen. Ammattivastuuseen kuuluu palveluun pääsyn erojen ja palvelun toteuttamisen vaihtelujen näkyväksi tekeminen. Työhönvalmennuspalvelun tunnettuuden, saatavuuden ja käytettävyyden informoiminen on osa työhönvalmentajien työnkuvaa.

Ulkopuolisilta suljettuina yhteisinä työpaikat voivat olla ennakkoluuloisia työhönvalmentajan työtä ja työhönvalmentajapalvelulla työelämään pyrkiviä työllistyjiä kohtaan. Työhönvalmentajan tehtävä on ennakoida työpaikkojen, työnantajien ja työyhteisössä toimivien työntekijöiden epäilyksiä, ihmetyksiä, pelkoja ja ennakkoluuloja. Varautuminen on tarpeellista tehdä siinä määrin jo etukäteen, että valmennuspalvelu ja sen toiminta on mahdollista kuvata ja avata palvelun tarkoituksen kannalta myönteisin sanakääntein. Kysymyksessä on työpaikan käyttöön tarkoitettu lisäpalvelu, jolla on mahdollisuus sujuvoittaa uusien työntekijöiden työhön ja yhteistyöhön sovittautumista, etsiä yhteistyössä työntekijöiden kanssa kannattavia työn tekemisen tapoja ja sopia yhteistyökäytännöistä. Työhönvalmentajan tehtävänä on omalta osaltaan tukea, että työyhteisö kokonaisuudessaan toimisi hyvin yhteen ja tuottaisi työlle asetetut tavoitteet.

### **Työhönvalmentaja tarvitsee työnantajayhteistyössä:**

- hyvää työmarkkinatuntemusta ja yrittäjyystietoutta
- työlainsäädännön perusteiden tuntemusta ja työtehtävien räätelöintimahdollisuuksien hallintaa
- kokemusta erilaisista töistä sekä tuntemusta työpaikkojen erilaisia hierarkioista ja työkuultuureista
- työnetsinnän suunnittelu- sekä toteuttamistaitoa
- keskusteluyhteyden luomisen ja ylläpitämisen taitoa. Kontaktien ottamista työnantajiin myös silloin, kun ei ole välitöntä tarvetta löytää olemassa oleville palvelun asiakkaille työpaikkaa
- yhteistyöhön houkuttelutaitoa, palvelujen markkinointikykyä, pelkojen ja ennakkoluulojen voittamisen rohkeutta, asiakkaan osaamisen markkinointitaitoa ja odotusten yhteensovittamista
- vastavuoroisuuden rakentamista ja kumppanuuksien luomistaitoa

### **Palvelutavoitteen toteutumisen tukeminen**

Työhönvalmennus palveluna ei useinkaan ole tuttua työllistyjille, työnantajille eikä työpaikkojen työntekijöille. Ensi kertaa asian kanssa tekemisissä ollessa voi herätä kysymyksiä, joita ei ääneen välttämättä lausuta, mutta joihin pitäisi olla valmius vastata.

*”Työhönvalmentaja on kuin jäänmurtaja”*

21.1.2010 ryhmätyössä määritelty työhönvalmentajan rooli ja tehtävä.

Työhönvalmentajan tehtävä on varmistaa kysymättäkin, että palvelun asiakkaat tietävät, miksi yhteistyö on kannattavaa, mikä siitä tekee kaikille osapuolille hyödyllisen ja mitä etuja työhönvalmentajan tuesta osapuolille on. Työhönvalmentajan tehtävä on jäänmurtajan lailla ottaa puheeksi osapuolten kannalta merkittäviä asioita, vaikkei palvelun merkitystä ja hyötyjä erikseen osattaisi kysyä.

Työhönvalmentaja tekee monin paikoin uraa uurtavaa työtä työpaikoilla, hyvän työelämän ja työn sujuvuuden edistämiseksi. Työhönvalmentaja on kuin jäänmurtaja, joka avaa kulkuväylää kysymättä, kuinka moni avuttua reittiä hyödyntää ja minkälainen alus kulloinkin reittiä myöten kulkee. Työhönvalmentaja työssään on kuin jäänmurtaja siinäkin mielessä, että toiminta ei ole kertaluonteista. Uusia talvia ja jään murtamisen tarpeita ilmenee vuosi toisensa jälkeen, vaikkei kesäkausien aikana alusta ja sen palveluja tarvitakaan. Työhönvalmentaja ei yksistään avaa väyliä yksittäistä työllistystä tai työhön palaavaa henkilöä varten työpaikoilla, vaan on luomassa toimintamallia ja hyviä käytäntöjä työpaikkojen käytettäväksi, joita hyödyntämällä organisaatiot voivat tehostaa onnistumistaan tuottavina työpaikkoina, toimivina työyhteisöinä ja vastuullisina toimijoina. Työhönvalmentaja vaikuttaa rekrytointikäytäntöihin ja yritysten sisäiseen imagoon vastuullisina työllistäjinä.

### 6.3 Työhönvalmennus työnä

Työhönvalmennus ja työhönvalmentajien työtehtävät eivät ole vielä laajasti tunnettuja. Työhönvalmentaja voi olla tuntemattomuudessaan kummajainen verkostoyhteistyön toimijana, työyhteisöjen toimintaan liittyvän ja työpaikoilla toimivana henkilönä, mutta myös työhönvalmentajien omassa työyhteisössä. Epäselvää voi olla, mikä työhönvalmentajan tehtävä ja toimenkuvan rajat yhteistyössä ja työpaikalla toimivien henkilöiden keskuudessa oikeastaan ovat.

Erityisesti työn ja toiminnan määrittely on aiheellista silloin, kun työhönvalmentaja ei ole työllistävän työpaikan omaa, pysyvää ja työnantajan palkkalistoilla toimivaa henkilöä. Mikäli työhönvalmentajan toimintavaltuuksia ja palvelutehtäviä ei ole riittävällä tavalla selvitetty ja sovittu, on vaarana, että työhönvalmentaja palvelu mahdollisuksiin jää tai jätetään hyödyntämättä. Työhönvalmentajasta voi muodostua työyhteisön toimintaan aidosti liittymätön ja kuulumaton, ulkopuolinen muukalainen.

Työhönvalmentajalla on riski jäädä myös omassa työyhteisössään muukalaiseksi. Työhönvalmentajan työn tavoitteen täyttymisen kannalta keskeistä on, että työhönvalmentaja pääsisi työskentelemään sisäisenä lisäresurssina ja mahdollistavana muutosagenttina työpaikoilla ja omien työyhteisöjensä keskuudessa.

#### **Omassa työssään ja toimenkuvassaan työhönvalmentaja tarvitsee:**

- työhönvalmennuksen ja työhönvalmentajan tehtävien määrittelytaitoa  
⇒ pitää pystyä kuvaamaan ja perustelemaan, mitä tavoitellaan, miten ja miksi

- työhönvalmennusprosessin hallinta- ja koordinoitaitoa
  - ⇒ pitää pystyä selittämään mitä, miten, missä ja miksi työhönvalmennusta tehdään sekä miten palvelua toteutetaan ja yhteistyötä tehdään missäkin eri prosessin vaiheessa
- tiedonhankkimiskykyä ja valintojen perustelutaitoa
  - ⇒ pitää tietää, mistä etsii kulloiseenkin tilanteeseen sopivat tiedot ja miksi juuri valitut tiedot sopivat tähän tilanteeseen. Pitää tietää, mitä menee puhumaan tai tekemään ja miksi.
- suunnittelukykyä ja aikatauluttamisen taitoa
  - ⇒ pitää pystyä ymmärtämään yhdenaikaisten ja eri vaiheessa olevien prosessien edistämisen keinoja
- kaksinaisroolin sisäistämisen taitoa
  - ⇒ työhönvalmentaja on sekä työnantajan että työnhakijan tarpeiden huomioija ja tavoitteiden edistäjä. Molempien edunmukainen toiminta koituu toistensa hyväksi.
- työn ja roolin rajaamisen taitoa
  - ⇒ pitää ymmärtää oman työn keskeiset sisällöt ja päämäärät, mitä tarkoittaa toimintavalta ja oma vastuu eri tilanteissa ja millaisia oikeuksia ja velvollisuuksia työhönvalmentajan työhön ja toimintaan sisältyy. Työhönvalmentajan pitää pystyä sanomaan tilanteet ja tilannekohtaiset tekijät perustellen työssään myös ”ei”.
- ajanhallinta- ja priorisointitaitoa
  - ⇒ työhönvalmentajan täytyy kyetä omien voimavarojen ja toimintaresurssien määrittämiseen sekä ajankäytön suhteuttamiseen
- organisointitaitoa ja paineensietokykyä
  - ⇒ työhönvalmentajan tulee tiedostaa työn kuormittavuus ja raskitustekijät, jotka pääsääntöisesti juontuvat työn luonteesta. Suunnitelmallisuudesta ja ennakoimisesta huolimatta työhön liittyy muuttuvien tilanteiden sietämistä ja eri lailla haastavien tilanteiden hyväksymistä.
- rohkeutta ottaa yhteyttä asiakkaisiin, virkailijoihin, työnantajiin ja uusiin yhteistyötahoihin
  - ⇒ työhönvalmentaja on esimerkki ympäristössään siitä, miten aktiivista, tavoitteellista ja rakentavaa yhteistyötä voi ja tulee tehdä
- asiakaspalvelutaitoa ja ratkaisukeskeistä asennoitumista
  - ⇒ työhönvalmentaja toimii yhteistyötä kannattelevassa tehtävässä, jossa peruspositiivinen ote työhön ja myönteisyys toimintaa kohtaan pitää pystyä pitämään haasteista ja harmeista huolimatta. Hyvän ilmapiirin vaalimisella ja toimijoiden hyvinvoinnin tukemisella tehty työ ja saavutettu hyöty eivät mene hukkaan.
- visiointi- ja ideointikykyä sekä tuotettujen ratkaisujen havainnollistamisen taitoa
  - ⇒ työhönvalmentajan tehtävä on toimia suunnannäyttäjänä ja mahdollisuuksien avaajana. Työhönvalmentajan pitää pystyä konkretisoimaan tilanteet ja tapahtumat niin, että asiakas voi päättää, onko tavoitella siinä määrin kiinnostava, että sitä on mielekästä ja kannattavaa tavoitella.

- selviytymistaitoa ja sinnikkyyttä  
⇒ vastoinikäymisiin ja torjuntaan suhtautuminen sitkeästi, että ei lannistu ja lopeta yhteistyötä, jos työllistyminen tai yhteistyö ei heti onnistu
- hyvän huomaamisen ja positiivisen palautteen antamisen taitoa
- motivoinnin, innostamisen ja kannustamisen taitoa
- vahvuuksien, osaamisen ja taitojen havainnointikykyä
- joustavuutta ja tilannetaajua: pitää olla valmis tekemään asioita toisen puolesta jonkin verran ja pitää osata tulkita se, missä ja/tai milloin pitää tehdä puolesta, missä ja/tai milloin ei
- empatiakykyä ja erilaisten (valta)asetelmien ymmärtämisen taitoa
- tapa- ja asennekasvatustaitoja
- kriittisen tarkastelun ja puheeksi ottamisen taitoa: Onko kurssilta kursseille kiertäminen mielekästä? Pääteiden käyttö ja työhön valmentautuminen/työllistyminen, onnistuuko yhtälö?
- perustelemisen taitoa: Miksi työaikoja pitää noudattaa? Miksi työharjoittelu/työkokeilu/työssäoppimisjakso ennen työllistymistä on tärkeää?
- roolin ja tehtävän kuvaamiskykyä: Organisaation pitää tietää, mikä työhönvalmentajan rooli ja tehtävä ovat suhteessa asiakkaaseen ja tämän tavoitteiden edistämiseen.

Työhönvalmentaja tukee yhdenaikaisesti useita henkilöitä ja prosessin taustavaikuttajia, työllistymistavoitteen täyttymistä kohti. Työhönvalmentaja toimii työssään koordinaattorina, jonka puoleen työllistymiseen ja työssä pysymisen tukemiseen liittyvät osapuolet voivat kääntyä. Yhteyshenkilönä työhönvalmentajalla tulee olla mahdollisuus jalkautua riittävällä tavalla osapuolten luo myös silloin, kun akuuttia ongelmaa tai erityistä huolta työllistymisprosessin kuluessa ei ole. Työhönvalmentaja ylläpitää yhteistyöverkoston toimivuutta ja sujuvoittaa prosessia tiedottamalla yhteistyön tilasta, keskustelemalla prosessin etenemisestä ja kysymällä verkoston toimijoiden näkemyksiä toiminnan tehostamiseksi ja yhteistyön onnistumiseksi. Työhönvalmennus on taitoa vaativa verkostomaisen yhteistyön laji.

## 7 Ennakkoluuloja, erillisyyden ylläpitäjiä ja mielipiteitä työhönvalmennuksesta

”Eikö tätä voisi kutsua joksikin muuksi?”, tiedusti eräs projektiosallistuja Koutsin Häme-hankkeen ensimmäisessä kokoontumisessa vaivaantuneen oloisena siirtyessämme aamun työskentelyn jälkeen lounastauolle. ”Mikä työhönvalmennuksessa on vikana?”, kysyin. Läsnäolijoista muutama katsahti kysymyksen esittäjää, ja joukko jatkoi kävelyä hiljaisena kohti ruokalarakennusta. Aloituskysymyksen esittänyt rohkaistui vastaamaan: ”Meilläpäin se liitetään varmasti vammaisiin. Kaikki tuntee paikallisen työkeskuksen. Työhönvalmennus on työkeskusten juttu. Ei kukaan meidän opiskelija halua tulla vammaisille tarkoitettuun palveluun.” ”Totta”, vahvisti toinen osallistuja joukosta. Katsahdin kanssakulkijoita kysyvästi. ”En ole koskaan osannut ajatella työhönvalmennusta vain vammaisten henkilöiden palveluna”, sanoin ja jatkoin vielä: ”Edellisessä työpaikassa työhönvalmennus oli samanlainen palvelu työtä toivoville kuin personal trainer kuntosaleilla. Siis työllistymisen henkilökohtainen valmentaja, jota moni toivoi mutta vain harva sai.” Hetken hiljaisuuden katkaisi toisen osahanketoimijan kysymys: ”Olisiko coaching parempi?” ”Ainakin sillä olisi parempi imago”, kiirehti vastaamaan joku toinen. Tulimme perille ruokalaan. Uudelleen nimeämisen tarve ja osuvampi toiminnan nimitys jäivät vaille vastauksia. Asiaan ei enää palattu päivän aikana.

Työhönvalmennus itsessään ei ole hyvä tai huono. Sille annetut merkitykset sen sijaan tekevät näkyväksi niitä arvoja ja arvostukseen liittyviä asetelmia, ennakkoluuloja ja epäilyksiä, joita meillä voi olla työllistymistä, työllistymisen tukipalveluja ja työllistyjiä kohtaan. Näihin työhönvalmennuksen ennakko-oletuksiin ja niiden sisältämiin arvoasetelmiin työhönvalmentajat joutuvat työssään ottamaan kantaa.

Valmentajien työn tunnettuuden puute, toiminnan yksiulotteinen määrittely erityisryhmien palveluksi ja epämääräisyys tukipalveluna tekevät työhönvalmennuksesta paikoin arveluttavan, jopa välteltävän. Palvelun tarkoitus ei ole aina ilmeinen eikä työhönvalmentajien merkitys myönteinen. Ristiriitaisuuksia sisältävänä toimintana työhönvalmennus asettaa valmentajat selittäjän ja perustelijan paikalle. Työhönvalmentajien tulee varautua kysymyksiin, jotka liittyvät palvelun tarkoitukseen, toteutukseen ja toimintaan valmennuksen kuluessa.

### 7.1 Juuret ja jänteet

Työhönvalmennuksen juuret voidaan liittää vammaisten, vammautuneiden ja pitkäaikaissairaiden henkilöiden palkkatyöhön tukemisen prosessiin, tuetun työllistymisen työ-

hönvalmennukseen. Tuetun työllistymisen työhönvalmennuksen ideologia mahdollisti ensikertaa ajattelun, että kaikki ne, jotka haluavat työllistyä palkkatyöhön, saavat myös mahdollisuuden siihen. Tarjotun tuen ajateltiin takaavan aikaisempaa paremmin ja laaja-alaisemmin myös sellaisten henkilöiden työllistymisen, jotka eivät olleet aikaisemmin työskennelleet palkkatyösuhteessa. Tukea oli tarkoitus antaa tilanteen ja tarpeen mukaan sekä työllistyjälle että työnantajataholla niin kauan, niissä tehtävissä ja siinä määrin kuin tarvetta ilmeni. Tässä mielessä kappaleen aloittanut keskustelu työhönvalmennuksen liittymisestä vammaisten henkilöiden työllistymisen tukemiseen ja työkeskusten rooliin vammaisten henkilöiden työllistymisen vastuutahona on varsin osuva ja oikea. Työhönvalmennuksen palveluntuottajien pioneerit löytyvät ammatillisen kuntoutuksen, sosiaalisen työllistämisen ja erityishuollon alalta kuntoutuslaitoksista, sairaaloista, hoitolaitoksista ja työkeskuksista. Työhönvalmennusta ovat kuitenkin jo pitkän aikaa toteuttaneet myös muut toimijatahot ja palveluntuottajat. Työhönvalmennuksen asiakaskuntakin on entisaikojaa monimuotoisempaa<sup>40</sup>. Lisäksi työhönvalmennuksessa työ ja valmennustoiminta ovat monin paikoin muuttuneet, vaikka vanhoista työn perinteistä ja valmennustoiminnan jäänteistä on ollut joissakin toimijatahoissa vaikea luopua.<sup>41</sup>

### **Kelvoton palvelutuote ja huono palvelu**

Käsitys työhönvalmennuksen huonosta imagosta voi liittyä myös siihen, että työhönvalmennus ei ole aina tuottanut toivottua tulosta avoimille työmarkkinoille työllistymiseksi. Työhönvalmennuksena toteutetaan paikoin palvelua, joka vastaa huonosti sen alkuperäistä henkeä, tarkoitusta ja päämäärää. Vammaisille, vammautuneille ja pitkäaikaissairaille työhönvalmennuksena voidaan tarjota esimerkiksi pysyväisluonteisesti avotyötoiminnan ohjausta työpaikoilla tai työtoimintaa työkeskuksessa, joka ei johda työllistymiseen avoimilla työmarkkinoilla.<sup>42</sup> Jotkut työhönvalmennustyötä tekevät valmentajat pitävät heille ohjautuvia asiakkaita työllistymisen näkökulmasta liian haastavina ja heidän toiveitaan epärealistisina.<sup>43</sup>

Kun työpaikkojen etsimisen sijaan etsitään selitystä vaikeaksi koetulle tilanteelle, voidaan päätyä tarjoamaan työhönvalmennuksena työkyvyn arviointia ja työllistymisen esteiden selvittelyä. Huono vastaavuus työelämätavoitteen täyttymiseksi näyttäisi olevan myös sellaisella toiminnalla, joka keskittyy yksistään tai pääsääntöisesti valmennuspai-kalla toimimiseen. Esimerkiksi työskentely työ- ja päivätoiminnassa sekä kuntouttavassa työtoiminnassa eivät ole vastanneet odotuksiin välityömarkkinoilta työelämään siirtymiseksi.<sup>44</sup> Tällöin keskitytään valmistautumaan työmarkkinoilla toimimista varten ja lopputuloksena ovat pitkät palvelupolut ja tyytyminen sosiaalipalveluna tehtyyn työhön. Aktiivista vuoropuhelua työelämän kanssa ei tapahdu. Jos työnantajayhteistyötä

40 Välimaa ym., 2012

41 Kairi ym., 2010

42 Kairi ym., 2010

43 Ollikainen 2007; 2008

44 Karjalainen, J., Karjalainen, V., 2010



ei riittävästi tehdä, eivät työnantajat voi myöskään olla tietoisia uinuvasta työvoimasta ja tukihenkilön mahdollistamasta lisäresurssista. Valmentajat voivat perustella työnantajayhteistyön vähyyttä sillä, että tarvetta avoimille työmarkkinoille siirtymiseen ei ole ilmennyt.<sup>45</sup> Myös palvelussa olon mukavuus voi estää työllistymistä muualle. Selvitykset osoittavat, että monet valmentautujat viihtyvät hyvin palveluyksiköiden ja yksilöllisesti räätälöidyissä työpaikoissa.<sup>46</sup>

Alun keskusteluote osoittaa, että epävarmasti toimiva palvelutuote ei herätä luottamusta. Työhönvalmennuksella on tässä mielessä tuotekehityksen laatuongelma, joka ei poistu nimeä vaihtamalla vaan palvelun toteuttamisen hyviä ja vaikuttavuutta lisääviä käytäntöjä vahvistamalla. Valmennusta voisi toteuttaa niin, että työsuhdetta tavoitellaan tekemällä soviteltua työtä avointen työmarkkinoiden työpaikoilla työhönvalmentajan tuella.

Yhtälaillla työhönvalmennuksen kuvattu imago-ongelma voi juontua siitä, että palvelun yksinomaisiksi käyttäjiksi mielletyt vammaiset, pitkäaikaissairaat ja vammautuneet henkilöt koetaan vammattomien henkilöiden näkökulmasta vertailun ja samastumisen kohteina vieraisiksi. Ehkä siksi kappaleen aloittaneessa keskustelussa oli oppilaitoksen henkilöstöön kuuluvan henkilön vaikea ajatella, että heidän opiskelijat kiinnostuisivat palvelusta, joka tunnistetaan paikkakunnalla vammaisille henkilöille suunnattuna erityisenä tukipalveluna. Mielikuva työhönvalmennuksesta vammaisten henkilöiden palveluna voi johtaa siihen, ettei palvelua samannimisenä voida ajatella kohdennettavan sellaisille opiskelijoille, joilla näkyvää vammaa ei ole.

Myös vammaisilla työnhakijoilla ja työntekijöillä voi olla oletus, että työhönvalmentajan palvelu on tarkoitettu vaikeasti vammaisten henkilöiden, heikon osaamistason omaaville tai nuorille vammaisille. Pelko erityiseksi, poikkeavaksi tai kenties osaamattomaksi työllistyjäksi leimautumisesta voi arveluttaa. Tukipalveluksi asetettuna työhönvalmentajan tarjoamaa apua ei välttämättä haluta ottaa vastaan. Tämä siitäkin huolimatta, että työllistymiseen liittyvistä neuvoista ja käytännön avusta on yleensä hyötyä kenelle tahansa työtä tavoittelevalle, ei vain tietyille, erityisille tai osalle. Toisaalta kun tuen tarpeesta ja avun antamisesta puhutaan, on huomattava, että työhönvalmentajan tuki ei ole aina tarpeellista. Kaikki vammaiset henkilöt eivät tarvitse työhönvalmentajan palveluja työllistyäkseen. Kaikki työnantajatkaan eivät halua työhönvalmentajia työpaikalleen<sup>47</sup>, vaikka viimeaikaisissa selvityksissä työhönvalmentajan avusta on koettu olevan myös merkittävää hyötyä<sup>48</sup>.

Tavallisesti uutta työntekijää ohjataan ja neuvotaan sovittautumisessa työpaikan toimintakulttuuriin ja työhön. Nämä tilanteet otamme usein annettuina ja sopivina. Työhön-

---

45 Ollikainen, 2008

46 Klem, 2011

47 Kukkonen, T. (2009)

48 Artikkelikokoelmassa: ”Työvoimaa kuntoutujiista – työnantajan palveluohjaus”, Työmieli-hanke. SAMK, 2012

valmentajan tuki voi tahtomattaan haastaa asiakkaiden asiantuntijuutta, osaamista ja kyvykkyyttä omassa tilanteessaan. Valmentaja voidaan tulkita uhkaksi myös asiakkaiden lähiverkostoon liittyvien henkilöiden, kuten ystävien, perheenjäsenten, viranomaistahojen, vapaa-ajanyhteisöjen ja työpaikan toimijoiden asiantuntijuudelle. Jos työllistymisen ääressä on jo useita toimijoita, voidaan työhönvalmennus ja työhönvalmentajan tuki nähdä tarpeettomana, hyödyttömänä ja välteltävänä.

### **Yhdenmukaisuuden haaste**

Työhönvalmennuksen palvelunimikkeitä ja sisältövariaatioita on jo nykyisellään paljon. Irtiotot olemassa olevasta tekevät työhönvalmennuksesta ja työhönvalmentajien työstä vaikeaselkoisen. Uuden nimen sijaan toivoisi pikemminkin palvelunimikkeen suojaamista ja sen alla tapahtuvan toiminnan yhdenmukaistamista palvelun tarkoitusta paremmin vastaavaksi. Palvelutuotteena työhönvalmennukselta pitäisi olla lupa odottaa tasalaatuisuutta, tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Lopputuloksena palvelusta tulisi syntyä jotakin sellaista, josta palvelun asiakkaille on aidosti hyötyä ja josta palvelun maksajilla on mahdollisuus saada rahoilleen vastinetta. Pelkkä palvelun nimeäminen työhönvalmennukseksi (tai miksi tahansa) ei takaa työllistymistavoitteen tavoittelamista eikä työllistymistavoitteen täyttymistä. Onnistuminen tehdään työssä ja valmennuksen arjessa.

Monenkirjaisuudessaan työhönvalmentajan työn pitäisi olla riittävän selkeästi määritetty, että myös valmentaja itse voi tietää, mikä on työssä kannattavaa ja hyödyllistä. Työn mielekkyyden kannalta työnkuvan ja toiminnan selkiyttäminen olisi suotavaa. Nimikkikailun sijaan työhönvalmennusta toivoisi tuotteistettavan yhdenmukaisemmaksi, että sitä olisi mahdollista ymmärtää ja toteuttaa samansuuntaisesti paikasta, paikkakunnasta, asiakkaista ja asiakkaiden palveluasemasta riippumatta. Työhönvalmennuksen toimivia ja tuloksellisia toteuttamistapoja on jo olemassa, mutta niiden käyttöönottamisessa ja oikein toteuttamisessa on toivomisen varaa.

Työhönvalmennuksen yhteydessä valmentajat eivät aina itsekään tiedä, mitä se tarkoittaa, kuinka sitä toteutetaan ja mitä sillä tavoitellaan. Nimimuuntelun taustalla voi olla puuttuva rohkeus tarttua työnantajayhteistyöhön ja ryhtyä yhteistyöhön työpaikkojen kanssa.

*”Kuitenkin useasti itse työvalmennusprosessi ei vaadi kuin hieman uskallusta astua mukavalta alueelta riskien maailmaan.” VI*

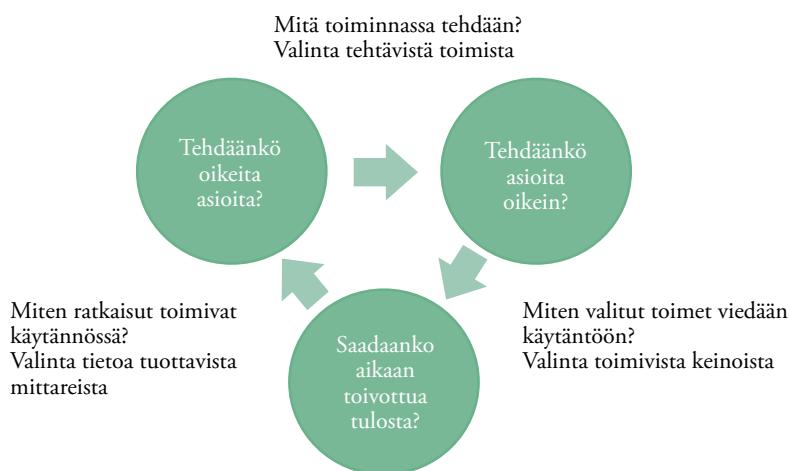
### **7.2 Kohti yhdenmukaista työhönvalmennustaitoa**

Työhönvalmentajan työsaara voi olla laaja-alainen, ohjattavien asiakkaiden määrä suuri ja työtehtävien kirjo moninainen, ellei työtä ja sen keskeisiä tehtäviä kirkasteta riittävästi. Valmentajan työ voi olla myös myönteisen muutoksen mahdollistavaa, tuloksellista ja monella tapaa vaikuttavaa, jos valmennuksen toimintaratkaisuja, tekemistä

ja työaikaa kohdennetaan oikein. Kysymys on viimekädessä tahtotilasta, valinnoista ja määrätietoisesta tekemisestä. Työhönvalmennustaidosta.

Työhönvalmentajan työssä keskeisimmät taidot ovat harkinta ja kannattavaan toimintaan keskittyminen. Valmentaja joutuu valitsemaan monista mahdollisista toimintatavoista ja vaihtoehtoisista ratkaisumalleista parhaimmat käytännöt oman työnsä tueksi. Parhaimmillaan myös työhönvalmentajan taustaorganisaatio tukee valmennustavoitteiden täyttymistä valitsemalla vaikuttavimmat toimintaorientaatiot, ja varmistamalla, että työhönvalmentajalla on mahdollisuus toimia laadukkaasti ja tehokkaasti työssään. Työtä tavoittelevien työllistymisen onnistumiseksi tarvitaan myös palvelujärjestelmän tukea, tilaajan ohjausta ja työelämän vastaantuloa.

Tulevaisuudessa palveluntuottajien ja työhönvalmentajien edelläkävijät pystyvät perustelevaan arvonsa ja valintojensa kannattavuuden, koska he seuraavat ja arvioivat toimintansa työllistymisvaikutuksia. Arviointi ei kohdistu yksin työllistymistuloksiin, vaan se huomioi myös laadulliset seikat ja vaikuttavuustekijät. Seurannassa ja arvioinnissa huomioidaan, miten valitut ratkaisut mahdollistavat heikossa työmarkkina-asemassa olevien kiinnittymisen työelämään, ja kuinka ne tuottavat sellaista osaamista, jolla työllistyminen palkkatyöhön on mahdollista. Toimintaa ohjaavien valintojen ja päätösten taustalla voi hyödyntää kuusivaiheista prosessia ja työn analysoinnin kysymyksiä.



Työhönvalmennuksen seurannan ja arvioinnin kysymyksiä, Pikkusaari 2012

Jo nyt tiedetään, että laadukkaan, tuloksellisen ja vaikuttavan työhönvalmennuksen keskeisimpiä toimintaperiaatteita on neljä. Nämä ovat: työllistymiskeskeisyys, asiakas-

lähtöisyys, työvaltaisuus ja arvon pitävyys. Nämä muodostavat työhönvalmentajan työn ja valmennustoiminnan olennaisimman ytimen. Osa-alueiden huomioiminen työhönvalmennuspalvelussa ja hallinta työhönvalmentajan työssä varmistavat asiakkaiden onnistumista palvelussa.

Työllistymiskeskeisyys toiminnassa tarkoittaa keskittymistä painokkaasti työn etsintään, työn oppimisen tukemiseen ja työnantajayhteisön avustamiseen. Asiakslähtöisyys valmennuksessa on työllistyjän ja työnantajan yksilöllistä huomioimista sekä vaikuttamismahdollisuuksien tarjoamista yhteistyön kaikissa vaiheissa. Työvaltaisuus merkitsee työn oppimista sellaisilla työpaikoilla ja niissä työtehtävissä, jotka mahdollistavat palkkatyöhön kiinnittymisen. Arvon pitävyys työhönvalmennuksessa tarkoittaa, että valmennusyhteistyön aikana opittua on mahdollista hyödyntää työllistymisessä, työn pitämisessä ja työelämässä jatkamisessa – tarvittaessa ja tarpeen mukaan myös työhönvalmentajan avustamana työsuhteen kuluessa.

Työhönvalmennuksen taitaminen ei tarkoita kaiken mahdollisen osaamista ja tekemistä. Taidokkuus työhönvalmennuksessa on sitä, että työhönvalmentaja tietää toimivat käytännöt ja toimii myös niiden mukaisesti. Työn seurantaan, arvioimiseen ja kehittämiseen tarvitaan aikaa, osaamista ja intoa.

## Lähteet

Ahola, T., Furman, B. (2007): Onnistuminen on joukkuelaji. Reteaming -valmentajan käsikirja.

Lyhytterapia-instituutti. Helsinki.

Becker, DR., Xie, H., McHugo, GJ., Halliday, J., Martinez, RA. (2006): What predicts supported employment program outcomes? *Community Ment Health J.* 42 (3): s. 303-313.

Becker, DR., Swanson, S., Bond, G., Merrens M., (2008): Evidence-Based Supported Employment Fidelity Review Manual. Dartmouth Psychiatric Research Center.

Bond, G., (2004): Supported Employment: Evidence for an Evidence-Based Practice. *Psychiatric Rehabilitation Journal.* 27 (4) s. 345-359.

Bond, G., Drake, R., Becker, DR. (2008): An Update on Randomized Controlled Trials of Evidence-Based Supported Employment *Psychiatric Rehabilitation Journal* 31 (4): s. 280-290.

Bond, G., Drake, R., McHugo, GJ., Rapp, C., Whitley, R. (2009): Strategies for Improving Fidelity in the National Evidence-Based Practices Project *Research on Social Work Practice* 19: s. 569 - 581.

Dryden, G., Vos, J. (2002): Oppimisen vallankumous. Uusien oppimistapojen maailma. Tietosanoma. Pieksämäki.

Härkäpää, K. (2005): Tuetun työllistymisen periaatteet ja tuloksellisuus. Teoksessa Härkäpää, K.,

Peltola, U. (2005): Maahanmuuttajien työllistymisen tukeminen ja kuntoutusluotsaus. Majakka-Beacon-hankkeen loppuraportti. Kuntoutussäätiön työselosteita 29.

Kairi, T., Nummelin, T., Teittinen, A. (2010): Työtoiminnan käytäntö ja kokemus. Kriittisiä arvioita kehitysvammaisille ja mielenterveyskuntoutujille järjestettävästä työtoiminnasta. Kehitysvammaliiton selvityksiä 6. Helsinki.

Karjalainen J., Karjalainen V. (2010): Kuntouttava työtoiminta – aktiivista sosiaalipolitiikkaa vai työllisyyspolitiikkaa? Empiirinen tutkimus pääkaupunkiseudulta. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos (THL), Raportti 38/2010. Helsinki.

- Koskinen K., Hautaluoma M. (toim.) (2009): Valmennuksessa erilainen oppija -välineitä työ- ja yksilövalmennukseen.
- Kukkonen, T. (2009): Vastuun uusjako. Vajaakuntoisten työkyky ja työllistyminen yritysten näkökulmasta. Yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja nro 102. Joensuun yliopistopaino, Joensuu.
- Lampinen, P., Pikkusaari S. (2012): Työ(hön)valmennus pintaa syvemmältä. VATES-säätiö. Savion Kirjapaino Oy. Kerava.
- Mattila, AS. (2011): Näkökulman vaihtamisen taito. WSOY. Helsinki.
- Mattila, AS., Aarninsalo, P. (2012): Onnentaidot. Kohti hyvää elämää. Kustannus Oy Duodecim. Helsinki.
- Ollikainen, A-M., (2008): Marginaalin marginaalissa? Vammaiset ja osatyökykyiset henkilöt työllistymispalveluiden reunoilla. VATES-säätiö. Helsinki.
- Ollikainen, A-M., (2007): Työhönvalmennuksen haasteet ja mahdollisuudet. Yksi työllistynyt vastaa kahtakymmentä keinua. VATES-säätiö. Helsinki.
- Pikkusaari, S. (2012): Tuettu työ kannattaa. Artikkelikokoelmassa: Työvoimaa kuntoutujista – työnantajan palveluohjaus, s. 21–28. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Työmieli-hanke 2009–2012.
- Puolanne, M., Sariola, L. (2000): Laatu tuetussa työllistymisessä. Palvelustandardi. VATES-säätiö. Helsinki.
- Räsänen, J. (1994): Työvalmennus. Opetus ja oppiminen käännekohdassa. WSOY, Juva.
- Räsänen, J. (2002): Voimaantumisen oikeus ja välttämättömyys : ammatillisen voimaantumisen edellytykset ja käytäntö. Julkiviestintä, Järvenpää.
- Saloviita, T., Lehtinen, U., Pirttimaa, R. (1997): Tie auki työelämään. Tuetun työllistymisen käyttäjäkeskeiset työtavat. Jyväskylä. Tie auki! -projekti.
- Sariola, L. (toim.) (2005): Tuettu työllistyminen. Näkökulmia tuetun työllistymisen työhönvalmennukseen. VATES-säätiö ja Tuetun työllistymisen Suomen verkosto FINSE. Helsinki.
- Tiainen, R., Oivo, M., Puumalainen, J., Korkeamäki, J. (2011): Tukea masennuksen jälkeiseen työhön paluuseen. Työhön paluu -projektin loppuraportti ja arviointi. Kuntoutussäätiön työselosteita 42/2011. Helsinki.

**Internet-lähteet:**

EUSE (2010): Supported Employment Toolkit.

<http://www.euse.org/supported-employment-toolkit>

EUSE (2010): How to Guides.

<http://www.euse.org/how-to-guides>

Harkko, J., (2011) Näyttöön perustuvan työvalmennuksen laatu ja arviointi. Tuettu työllistyminen ja työnantajayhteistyö -asiantuntijakoulutuspäivät. Esitys 31.3.2011.

Jaakko Harkko, Kuntoutussäätiö.

<http://www.lapinkompassi.net/files/Koulutusmateriaalit>

Klem, S. (2011): Vammaisten henkilöiden asema työmarkkinoilla.

Selvitystyö ASKEL-hankkeessa. VATES-säätiö.

<http://vates.fi/Raportit>

Välimaa, A., Ylipaavalniemi, P., Pikkusaari, S., Hassinen, M. (2012):

Sosiaalisen työllistämisen toimiala – palveluilla tasa-arvoa työllisyyteen.

Valtakunnallinen työpajayhdistys ry ja VATES-säätiö. Nettijulkaisu: <http://vates.fi/>

Kirjat

Suvi Pikkusaari

# Työ(hön)valmennus on taitolaji

Työhönvalmentajapalvelua kaavaillaan lakiin julkisista työvoima- ja yrityspalveluista. Vuoden 2013 alusta alkaen työhönvalmentajan tuki on laajamittaisemmin tarjolla työnhakijoille sekä uutena tukimuotona nyt myös yrityksille. Uudistuksen kynnyksellä on havahduttavaa, että työhönvalmennus on monelle työllistyjälle ja työnantajalle tuntematonta. Työhönvalmentajana toimiva tai sellaiseksi aikova ei välttämättä itsekään tiedä, mitä työ voi käytännössä olla.

Useat tuhannet työntekijät tekevät työhönvalmentajan työtä eri nimikkeiden alla työhön kuntouttavissa ja työelämään ohjaavissa palveluissa. Tässä julkaisussa työntekijäkaarti saa oman äänensä kuuluviin ja käytännön työn elävästi näkyviin. Kirjassa esitellään monimuotoista valmentajien työtä ja toimintakulttuuria. Julkaisussa vastataan kysymykseen, mitä työhönvalmennus on arkityössä nyt, ja millaiseksi työ haastaa tekijöitään kehittymään tulevaisuudessa. Julkaisun keskiössä ovat työhönvalmentajat itse. Julkaisun aineisto on kerätty osana KoutsiHäme-projektin (ESR, 2009-2012) toimintaa työhönvalmentajien oman työn kehittämisprosessissa.

Teos on tarkoitettu niille, jotka haluavat ymmärtää, mitä työhönvalmennus on työnlajina muiden töiden joukossa. Julkaisu tuo esille osaavan ja ammattitaitoisen työhönvalmentajan toimintaympäristön, työskentelyn periaatteet ja tulokselliset työtavat. Kirja sopii työvalmennuksen erikoisammattitutkintoon valmistavan koulutuksen taustamateriaaliksi, työhön kuntoutuksen ja työelämään valmentavissa palveluissa toimiville sekä alalle aikoville henkilöille.

ISBN 978-952-5788-02-0 (nid.)

ISBN 978-952-5788-03-7 (pdf.)

Kiipula

