

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOLU

## OPINNÄYTETYÖ

### **Nuorten työllisyydenhoidon palveluprosessit Järvenpäässä**

Ohjaamo ja nuorten työpaja koulutus- ja yhteiskuntatakuun toteuttajana

*Päivi Pehkonen*

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma yamk

5/2010

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Koulutusohjelman nimi

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Päivi Pehkonen	<b>Sivumäärä</b> 95 ja 11 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Nuorten työllisyydenhoidon palveluprosessit Järvenpäässä. Ohjaamo ja nuorten työpaja koulutus- ja yhteiskuntatakuun toteuttajana	
<b>Ohjaava opettaja</b> Merja Kylmäkoski	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> Järvenpään kaupunki	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyössä määritellään Järvenpään kaupungin nuorten, perusopetuksen päättäneiden, alle 25-vuotiaiden, järvenpääläisten työllisyydenhoidon palveluiden tarkoitus, tavoitteet sekä tuottamisen rakenteet. Työn tilaaja on Järvenpään kaupungin nuorisopalvelut ja se on toteutettu Humanistisen ammattikorkeakoulun Nuorisotyön merkitys ja asema Suomessa -hankkeeseen.</p> <p>Järvenpään nuorten työllisyydenhoidon palveluja koordinoivaksi tahoksi määritelty nuorten työpajatoiminta, jonka muutosprosessi on toimintatutkimuksellisessa kehittämisprosessissa kuvattu. Kehittämistyöhön on omasta työroolistaan osallistunut Järvenpään työllisyydenhoidon prosessin johto, sivistystoimen ja nuorisopalveluiden johto, työpajahenkilöstö sekä muut yhteistyökumppanit. Työn kautta avautuu nuorten työllisyydenhoidon palvelujen asema ja merkitys Järvenpään palvelurakenteessa.</p> <p>Työpajatoiminnan rinnalle kehitettiin Ohjaamo-palvelu, joka vastaa kokonaisvaltaisesta perusopetuksen päättäneiden, vailla koulutus- tai työpaikkaa olevien nuorten ohjauksesta. Ohjaamoprosessi avattiin työpajahenkilöstön toimesta keskeisenä nuorten työllisyydenhoidon prosessina ja nuorten työpajaharjoittelu määriteltiin uudelleen muuttuneessa toimintaympäristössä. Ohjaamon ja työpajan keskeiset työmenetelmät, moniammatillinen yhteistyö sekä henkilöstön uudet työnkuvat määriteltiin johdon määrittelemän tavoitetilan pohjalta.</p> <p>Ohjaamon toimintamalli on ainutlaatuinen nuorisotyön kentässä. Se on laajasti tietylle ikäluokalle suunnattu ohjauspalvelu, jonka tarkoitus on koordinoida moniammatillista työtä Järvenpäässä. Se on palvelu, jonka kautta pyritään aktiivisesti löytämään koulutuksen, työn ja muiden palvelujen ulkopuolelle jääneet nuoret. Moniammatillinen ja monialainen työskentely luo sekä suuren haasteen että antaa paljon mahdollisuuksia toiminnan sisällölliseen kehittämiseen ja nuorten asiakaslähtöiseen ohjaukseen.</p>	
<b>Asiasanat</b> työllisyys, moniammatillisuus, erityisnuorisotyö, palvelutuotanto, ohjaus, ammatinvalinta, kehittäminen	

# HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Name of the Degree Programme

### ABSTRACT

<b>Author</b> Päivi Pehkonen	<b>Number of Pages</b> 95 + 11
<b>Title</b> The processes of young peoples unemployment policy in Järvenpää.	
<b>Supervisor</b> Merja Kylmäkoski	
<b>Subscriber and/or Mentor</b> Järvenpään kaupunki	
<b>Abstract</b> <p>In this study is defined unemployed under 25 years of age young people services in city of Järvenpää. It describes what kind of organization and which processes the services are produced and what are the aims and objectives of the service. A subscriber to this study is the youth services of Järvenpää municipality and it has taken place the purpose and roles of youth work in Finland – project in HUMAK, The University of applied sciences.</p> <p>Young people’s workshop services have been defined as a coordinator of Järvenpää town young people’s employment policy. The study describes the process of change in youth workshops and process of young peoples counseling service creation. Managers of unemployment policy, educational services and youth services have been involved in development work along the workers of the workshop activities and partners. Each of them has been participated as an expert in fields of once own. This survey is opening up for status and purpose of young peoples unemployment services as a part of service structure in Järvenpää town.</p> <p>Young peoples counseling service called Ohjaamo was developed alongside service of workshops. Ohjaamo is responsible for overall guidance of young people without any place in our school systems or without vocational education or jobs. Ohjaamo service were opened and defined as a key process of maintain young peoples unemployment policy in Järvenpää. Training in workshops was re-established in changed environment. Working methods, multi-professional cooperation and working procedure were defined by basis of management’s definition of the youth counseling context.</p> <p>Ohjaamo service is a unique approach youth work field. It is a specific request for defined young age group and it is designed to coordinate multi-professional work in Järvenpää. It is a service to actively find training, employment and other services excluded young people. Diversification of young peoples counseling and multi-professional work create a great opportunities as well as challenges to do development of activities and customer based guidance for young people.</p>	
<b>Keywords</b> employment, multi-professional, special youth work, production of services, counseling, career-choice, development	

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	
<b>2</b>	<b>HAASTEENA NUORTEN KOULUTUKSEN JA TYÖELÄMÄN NIVELVAIHEEN PALVELUT</b>	<b>7</b>
2.1	Nuorten koulutukseen ja työelämään ohjauksen valtakunnan tason linjaukset	9
2.2	Koulutuksen ja työelämän nivelvaiheita on tutkittu ja hyviä käytänteitä on kehitetty	11
2.3	Nuorten työllisyyden hoidon toimintaympäristö Järvenpäässä	14
2.4	Kehittämistehtävänä perusopetuksen jälkeen tapahtuvan nuorten ohjauksen koordinointi	18
2.4.1	Koulutus- ja yhteiskuntatakuu -ajattelu ja työllisyydenhoidon prosessityöskentely jäsentävät kehittämistyötä	21
2.4.2	Kehittämisen menetelmät, keskeiset käsitteet ja aineistot	23
2.5	Nykytilan kartoituksen kautta tavoitteisiin	27
2.5.1	Prosessikehittäjät apuna	28
<b>3</b>	<b>JÄRVENPÄÄN NUORTEN TYÖPAJATOIMINTA KEHITTYY KOKONAISVALTAISEKSI NIVELVAIHEEN PALVELUKSI</b>	<b>31</b>
3.1	Nuorten työpajatoiminnan organisoituminen	32
3.2	Moniammatillinen yhteistyö edellytyksenä hyvälle ohjaukselle	35
3.3	Prosessiorganisaatio tulevaisuuden visiona	37
3.4	Muutoksen johtaminen	38
3.5	Viestintä, tiedottaminen ja markkinointi ovat sekä organisaation sisäisen että ulkoisen yhteistyön välineitä	40
3.6	Yhteistyökäytännöt	42
3.6.1	Lähityöyhteisön palaverit, neuvottelut ja toimintaa kehittävä vuorovaikutus	43
3.6.2	Markkinointi ja tiedottaminen	46
<b>4</b>	<b>NUORTEN TYÖPAJASTA TULEE OSA OHJAAMO – PALVELUA</b>	<b>47</b>
4.1	Kehittäjien työstämä nykytilan kuvaus nosti esille haasteita	47
4.2	Akuutit toimenpiteet - kehityskeskustelut sekä arjen johtamiskäytänteiden tarkastelu	51
4.3	Johdon määrittelemä tavoitetila, muutosohjelma ja kehittämishaasteet	57
<b>5</b>	<b>Muutoksen toteuttaminen</b>	<b>60</b>

5.1	Nuorten työllisyydenhoidon prosessin arvot yhteisten pelisääntöjen selkiyttäjänä	62
5.2	Moniammatillisen työtteen varmistaminen Ohjaamo-palvelussa	65
5.2.1	Kahdenväliset neuvottelut yhteistyökumppanien kanssa	70
5.3	Ohjaamon uudet työnkuvat	71
5.4	Työllisyydenhoidon prosessin kuvaaminen	74
5.4.1	Ohjaamo ja pajaharjoittelu ovat nuorten työllisyydenhoidon keskeiset prosessit Järvenpäässä	79
5.5	Ohjaamo on tuonut mukanaan uuden ajattelun ja uusia toimintamuotoja	81
5.5.1	Johtamiskäytänteitä on uudistettu, asiakaslähtöisyyteen sekä koulutus- ja työllistymisedellytyksiä tukevaan toimintaan on keskitytty	81
<b>6</b>	<b>KOHTI UUSIA HAASTEITA</b>	<b>87</b>
6.1	Ohjaamo – palvelun käyttöönotto	87
6.2	Uusi palvelu ei posta rajapintoja	88
6.3	Kehittämistehtäviä riittää edelleen	90
	<b>Lähteet</b>	<b>92</b>
6.4	Julkaisemattomat lähteet	92
6.5	Julkaistut lähteet	93
	<b>Liitteet</b>	<b>96</b>

# 1 JOHDANTO

Nuorten pajatoiminnan toimintaympäristö on muuttunut vuosien varrella, minkä vuoksi myös itse toimintaa on kehitettävä muuttuvista tarpeista käsin, osana kaupungin muita nuorille suunnattuja palveluita. Nuorisotyöttömyys on vähentynyt 90-luvulta lähtien ja työmarkkinat ovat vetäneet hyvin viime vuosina. Uusi talouden taantuma on kuitenkin jälleen kääntänyt nuorten työttömyyden kasvuun ja se näkyy myös nuorten ohjauksessa sekä työpajatoiminnassa muuttuneina asiakastarpeina ja yhteistyökumppaneiden odotuksina toimintamme suhteen. Sekä asiakasmäärät ovat kasvaneet että toimintaamme kohdistuvat odotukset ovat kasvaneet.

Tulevaisuuden ennusteissa työvoimapula nähdään ongelmana, joka uhkaa koko kansantalouttamme. Yleisenä tavoitteena on saada mahdollisimman suuri osa kansalaisista työmarkkinoiden käyttöön. Nuorten koulutuksen ja työelämän nivelvaiheiden palveluiden on sopeuduttava olosuhteiden muutoksiin ja kyettävä olemaan nuorten tukena heidän henkilökohtaisissa elämänmuutoksissa.

Työpajatoiminnassa toimimme haastavien, tukea tarvitsevien nuorten kanssa. Työpajoille ohjautuu nuoria, joilla on intensiivistä psyko-sosiaalisen tuen tarvetta ja jotka luovat haasteen henkilöstön ammattitaidolle ja osaamisen lisäämiselle ja kohdentamiselle nuorille suunnatuissa palveluissa.

Tulevaisuuden vähenevien henkilöstöressurssien ja haasteellisten asiakastarpeiden vuoksi organisaatiomuutos on välttämätön. Tässä työssä tarkastelun kohteena on järvenpäälaisille nuorille suunnatut koulutukseen ja työelämään ohjaavat palvelurakenteet sekä palveluiden keskeiset sisällöt.

Järvenpään kaupunki on siirtymässä asteittain prosessiorganisaatioon. Nuorten työpajatoiminnan näkökulmasta haasteena on moniammatillisena yhteistyönä tapahtuva toiminnan ja palveluprosessien kehittäminen, jonka tavoitteena on työpajatoiminnan kehittyminen Järvenpään kaupungin perusopetuksen jälkeistä nuorten ohjausta koordinoivaksi tahoksi.

## **2 HAASTEENA NUORTEN KOULUTUKSEN JA TYÖELÄMÄN NIVELVAIHEEN PALVELUT**

Nuorten työllisyydenhoidon keskeinen tavoite Järvenpäässä on perusopetuksen päättäneiden nuorten ohjaaminen koulutukseen ja työhön. Tärkeimmät Järvenpään kaupungin toimijatahot koulutuksen ja työelämän nivelvaiheen työssä nuorten työpajojen lisäksi ovat oppilashuollon, perhesosiaalityön, aikuissosiaalityön ja sosiaalitoimen työllisyysyksikön toimijat. Lisäksi keskeisiä koulutuksen ja työelämän nivelvaiheen palveluita ovat te-toimiston ja Kansaneläkelaitoksen palvelut. Terveystieteiden palvelut ovat myös keskeinen tukipalvelu nuorten koulutus- ja työelämäpolkujen rakentamisessa. Periaatteessa kaikki nuorten parissa työskentelevät tahot ovat osatoimijoina nuorten nivelvaihepalveluissa. Ydinkysymyksiä ovat miten koordinoimme ohjaustoiminnan, millaisilla malleilla ohjaustoiminta järjestetään ja miten toteutetaan asiakaslähtöinen tuki ja ohjaus koulutukseen ja työelämään.

Tutkimustehtäväni on perustyöstäni nouseva kehittämistehtävä. Tarkoituksenaani on määrittellä ja kuvata Järvenpään kaupungin nuorten työpajatoiminnan rooli sekä työpajatoiminnan prosessit osana kaupungin työllisyyden hoidon prosessia. Kehittämistyö on sinänsä prosessi, joka ei Järvenpäässä ala tyhjästä, puhtaalta pöydältä, vaan sen takana on paljon historiaa. Toiminnan kehittämistä ei voi myöskään yksiselitteisesti päättää, vaan sitä on jatkettava, jos siihen on tarvetta. Kehittämistyöni ajoittuu vuonna 2009 ja keväällä 2010 ajoittuneeseen työpajatoiminnan prosessien määrittelyyn ja muutosohjelmaan osana prosessien määrittelyä ja palvelujen kehittämistä.

Kehittämisen mielenkiintoa lisää se, että työpajatoiminta sijoittuu hallinnollisesti sivistystoimialan ja kaupungin nuorisopalveluiden alle. Joudun työssäni Järvenpään kaupungin nuorten työpajatoiminnan esimiehenä pohtimaan ja yhdistämään kahden hallintokunnan toimintakulttuuria, erilaisia ammatti-identiteettejä ja niiden mahdollisesti mukanaan tuomia jännitteitä ja vuorovaikutuksen haasteita. Työni käsittelee moniammatillista palveluiden tuottamista, uusien toimin-

tamallien kehittämistä, muutoksen johtamista sekä nuorisotyön uudenlaista määrittelyä nuorten ohjauksen koordinoijana.

Toimintatutkimus suuntautuu käytännölliseen toimintaan, pyrkii muutokseen tutkimuksen kohteessa ja edellyttää tutkijan ja tutkittavien osallistumista prosessiin kanssatoimijoina (Kuula 1999, 10–11). Olen työpajatoiminnan esimiehenä osa työyhteisöäni. En voi yhtäkkiä erottautua roolistani ja muuttua ulkopuoliseksi tarkkailijaksi. Tutkimustehtäväni on myös luonteeltaan koko työyhteisön ja yhteistyökumppaneiden osallistumista edellyttävä, joten toimintatutkimuksellinen lähestymistapa on luonteva.

Yhteinen kehittämistyö edellyttää toisaalta luottamuksellista vuorovaikutusta ja demokraattista dialogisuutta, jotta kaikkien osapuolten tiedot ja taidot saadaan osaksi kehittämistä ja muutosprosessia. Toisaalta kehittämistyö kuitenkin tarvitsee suunnittelua, jonkinlaista rakenteellista asioiden eteenpäinviemistä ja ohjausta, jotta muutosprosessit ylipäättään käynnistyvät ja tapahtuvat. Tutkimustyötä tekevän on miellellävä oma roolinsa ja kyettävä refleктоimaan omaa osuuttaan kehittäjänä, jotta muutosta todella kyetään arvioimaan, viemään eteenpäin tavoitteiden mukaisesti ja mahdollisesti suuntaamaan uudelleen. (Emt., 100–115.)

Esimiesasemassa työskennellessäni olen kehittämistyön ja muutoksen johtajan sekä ohjaajan roolissa, joten kehittämistyö on myös henkilökohtainen vuorovaikutuksen haaste, jonka onnistumisen edellytyksiä ovat kehittämistyön rehellinen reflektointi, rohkeus suunnata kehittämistyötä edelleen sekä mahdollisesti toimiminen oman mukavuusalueen ulkopuolella. Ensimmäinen tehtäväni on hahmottaa olemassa olevat rakenteet ja luoda mahdollisesti uusia, joissa kehitystyö tapahtuu. Toisena tehtävänä on määrittellä tavoitetilä, jota kohti pyritään. Osa kehittämistyön päämääristä ja tavoitteista on julkilausuttuja ja osa lienee niin sanottua hiljaista tietoa, jota täytyy tehdä tietoisesti näkyväksi.

Nuorten työpajatoiminnan keskeiset asiakasprosessit määrittellään ja kuvataan. Niiden rajapinnat muiden kaupungin työllisyyden hoidon prosessien kanssa selvitetään, jonka jälkeen voidaan kehittää olemassa olevia prosesseja ja hahmot-

taa ehkä joitakin uusiakin. Työn tavoitteena on tuottaa nuorten työpajatoiminnan kautta organisoitunut Järvenpään koulutus- ja yhteiskuntatakuu tavoiteohjelman mukainen käytännönläheinen toimintamalli osaksi yleistä kaupungin työllisyyden hoidon prosessia. Prosessien määrittelyssä ja kuvaamisessa käytän erilaisia ryhmätyömenetelmiä. Henkilökohtaisena kehittymishaasteenani on monipuolinen perehtyminen erilaisiin ryhmätyömenetelmiin, tarkoituksenmukaisten menetelmien valinta ja itseni harjaannuttaminen niiden käyttäjäksi.

## **2.1 Nuorten koulutukseen ja työelämään ohjauksen valtakunnan tason linjaukset**

Nuorten matalan kynnyksen ohjauspalveluiden lisäämisen ja kehittämisen tarve on tunnistettu valtakunnan tasolla. Toisaalta yhteiskunnan kannalta toimivat ohjauspolut merkitsevät opiskelu- ja työurien nopeutumista. Toisaalta yksilön näkökulmasta tarkasteltuna opintopolun hidastuminen voi merkitä työelämään sijoittumisen nopeutumista jossakin myöhemmässä vaiheessa. Koulujen opintojärjestelyissä ja nuorten siirtymävaiheissa tarvitaan erilaisia joustavia vaihtoehtoja, joiden suunnitteluun ja toteuttamiseen tarvitaan poikkihallinnollista ja moniammatillista yhteistyötä. (Opetusministeriö 2007,39,10.)

Opetusministeriön opinto-ohjauksen ja työhallinnon ohjauspalveluiden työryhmän tehtävänä oli kehittää nuorten koulutukseen ja työelämään ohjaamisen yhteistyötä paikallisella ja kansallisella tasolla, ehdottaa menettelytapoja, joilla koulutuksen ulkopuolella olevat perusopetuksen päättäneet 15–19-vuotiaat nuoret ohjataan koulutukseen, edistää ohjauksen ammattilaisten verkostotyötä sekä seurata ohjausyhteistyön kehittymistä ja edistää hyvien käytäntöjen leviämistä. Erityisenä tarkastelunäkökulmana työssä oli koulutus- ja yhteiskuntatakuun toteutuminen.(Emt., 39.)

Ohjaustyön periaatteista ja tavoitteista tulisi sopia kunta- ja seutukohtaisin ohjaussuunnitelmin ja strategiapaperein, joissa ohjaustyön periaatteet, tavoitteet ja arviointi määritellään. Ohjaussuunnitelmat tai ohjauksen alustrategiat on tehtävä eri tahojen, opetustoimen, työhallinnon, sosiaali- ja terveystoimen, työelämän ja nuorisotoimen edustajien välisenä yhteistyönä. Suunnitelmilla tulee olla yhte-

ys oppilaitosten ohjaussuunnitelmiin. Oleellista on, että koulutuksen keskeyttäneet nuoret ovat kattavasti ohjauksen piirissä. Myös 2. asteen opinnoista valmistuvien ohjauksesta jatko-opintoihin ja työelämään tulisi olla yhteistyössä työhallinnon edustajien kanssa työstetyt palveluyhteistyösuunnitelmat, joiden avulla erityisen tuen tarve tunnistetaan ja tarkoituksenmukainen ohjaus mahdollistetaan. (Emt., 39.)

Maan hallituksen ohjelmassa on kirjattu lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin politiikkaohjelman tavoite- ja prioriteettilistaus, johon Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelman politiikkakokonaisuudet ja toimenpide-ehdotukset pohjautuvat. Politiikkaohjelman prioriteetti- ja tavoitelistauksessa on yhtenä toiminnallisena painopisteenä nuorten koulutus ja työllisyys. (Emt., 41, 14–15.)

Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelmassa on otettu päämääräksi kaikkien nuorten saaminen koulutukseen ja työelämään. Koulutuksen ja työn yksilöllisen merkittävyyden lisäksi suomalaisten hyvinvointi edellyttää, että työikäisen väestön voimavarat saadaan nykyistä laajemmin käyttöön. Korkea työllisyysaste takaa, että työvoimatarpeet kyetään täyttämään. Yksilötasolla työ ja opiskelu tuovat päivärytmin ja säännönmukaisuuden nuoren elämään ja toimivat syrjäytymistä ennaltaehkäisevästi. (Emt., 41, 54.)

Kehittämisohjelmassa kiinnitetään huomiota seurannan vahvistamiseen, ohjaukseen ja neuvontaan, nuorten ammattistarttiin, työpajatoiminnan vahvistamiseen, työmarkkinoille pääsyn edistämiseen koulutuksen ja työelämän yhteistyöllä, nuoriin työmarkkinoilla, yrittäjäkasvatukseen ja yrittäjyyteen sekä nuorten toimeentuloon (Emt., 41, 55–59.). Järvenpääläisten nuorten ohjauspalveluiden järjestämisen tavoitteet ovat yhdensuuntaisia valtakunnallisten linjausten kanssa. Yhteneviä keskeisiä tavoitteita ovat koulutuksen ja työelämän ulkopuolella olevien nuorten määrän vähentäminen ja että jokainen nuori suorittaa vähintään 2. asteen tutkinnon sekä, että kaikki nuoret saavat joustavasti ja nopeasti tarvitsemaansa ammattitaitoista ohjausta opintojen, jatkokoulutuksen ja ammatinvalinnan tueksi ja sosiaalista vahvistamista tarvitsevien nuorten asioiden ja palveluiden koordinoimiseksi lisätään moniammatillisia verkostoja. Kehittämisohjel-

man toimenpide-ehdotusten mukaisesti Järvenpäässä on nostettu tavoitteiden ja toimenpiteiden joukkoon seurata koulutuksen ja työelämän nivelvaiheessa olevien nuorten määriä, jatkosijoittumista ja taustoja, järjestää nivelvaiheen ohjauspalvelu ja koordinoita moniammatillista työtä.

## **2.2 Koulutuksen ja työelämän nivelvaiheita on tutkittu ja hyviä käytänteitä on kehitetty**

Tutkimukset koulutuksen ja työelämän nivelvaiheen palveluista nostavat esiin näkemyksen, että vakiintuneilla ohjaus- ja palvelujärjestelmillä ei ole ollut riittävästi keinoja vastata nuorten sosiaaliseen syrjäytymiseen liittyviin koulutus-, kuntoutus- ja työllistymistarpeisiin. Erityisen hankala tilanne on 15–17-vuotiailla nuorilla, sillä mikään palvelujärjestelmä ei ota heistä varsinaisesti vastuuta, eikä heillä ole itsenäistä oikeutta työmarkkina- tai toimeentulotukeen. Kynnys palveluihin pääsemiseksi ja niihin kiinnittymiseksi on osalle nuorista liian korkea. Tutkimusten mukaan tarvitaan palveluiden verkostoimista, matalan kynnyksen palvelupisteitä ja nuorten palveluohjaukseen keskittyviä työntekijöitä sekä erityistä panostusta nuorten mielenterveys- ja päihdepalveluiden kehittämiseen ja saatavuuden parantamiseen. Erityisesti nuorisososiaalityötä pidetään melko kehittymättömänä sosiaalityön alueena. Tärkeänä keinona vastata nuorisososiaalityön haasteisiin pidetään kuntouttavan sosiaalityön orientaatiota. Hyvänä pidetään palvelujen tarjoamista normaalipalvelujen puitteissa koordinoimalla ja tiivistämällä hallinnonalojen välistä yhteistyötä. (Pietikäinen 2007,5–6.)

Oppilaanohjauksen tehtävä perusopetuksessa on tukea oppilaan opiskelunvalmiuksien ja sosiaalisen kypsytymisen edistämistä ja kehittää elämänsuunnittelun kannalta tärkeitä tietoja ja taitoja. Ohjauksen avulla oppilaan tulisi kyetä tekemään kykyihinsä ja kiinnostuksiinsa perustuvia ratkaisuja, jotka koskevat opiskelua, koulutusta, arkielämää ja elämänuraa. Opinto-ohjaus tulee toteuttaa niin, että opiskelija saa riittävästi tietoa koulutuksestaan ennen sen aloittamista ja sen aikana. (Emt., 129.)

Peruskoulun ja 2. asteen opintojen nivelvaihe on tämän hetken koulutuspoliittisen keskustelun ajankohtaisimpia aiheita. Nivelvaiheet ovat opintopolkujen kriit-

tisimpiä vaiheita. Tutkimuksissa tiivistyy näkemys, että opinto-ohjauksen tarve on lisääntynyt ja ohjaukseen kohdistuvat haasteet ovat kasvaneet, minkä katsotaan johtuvan koulutusjärjestelmän uudistuksista sekä työelämässä ja yhteiskunnassa tapahtuneista muutoksista. Yksilöllisyyden korostumisen myötä valinnaisuus, luokattomuus, henkilökohtaiset opinto-ohjelmat ja yksilölliset opintopolut ovat tulleet keskeisiksi opintojen piirissä, mikä osaltaan voi lisätä epävarmuutta. Koulutustakuun tavoitteiden mukaan 96 % peruskoulun päättävistä tulisi sijoittua jatko-opintoihin samana vuonna. Toimintaympäristön muutosten vuoksi opinto-ohjaajilta katsotaan vaadittavan aiempaa laaja-alaisempaa asiantuntijuutta. Erityisenä nivelvaihehaasteena pidetään perusopetuksen jälkeen koulutuksen ulkopuolelle jääviä nuoria, joiden osuus ikäluokista on vaihdellut neljästä yhdeksään prosenttiin. Uudet hyviksi havaitut toimintamuodot ovat perustuneet yksilöohjaukseen, hallinnonalojen välisiin yhteistyöverkostoihin, palveluiden koordinointiin ja opintopolulla etenemisen seurantajärjestelmiin. (Emt., 129–130.)

Työpajatoiminta on yli sektorirajojen ja hallinnonalojen menevää moniammatillista toimintaa, jossa limittyvät työvoima-, koulutus-, nuoriso- ja sosiaalipoliittiset tavoitteet. Työpajalle tullaan usein, kun sektoripalveluiden perustoimet eivät ole riittäviä ja tarvitaan enemmän yksilöllistä tukea tilanteen selvittelyyn. Työpajatoiminnan perimmäisenä tavoitteena on asiakkaan työmarkkina-aseman ja koulutuksellisen statuksen kohottaminen, jossa oleellista on yksilöllinen tuki, sosiaalinen vahvistaminen ja arjenhallintataitojen kohentaminen. (Emt., 176.)

Pajatoiminta on muuttunut huomattavasti vuosien saatossa. Toiminnassa voi katsoa eletävän nyt kolmatta vaihetta. Pajojen alkuaikoina 80-luvulla toiminta oli pääsääntöisesti nuorisotoimen organisoimaa ja ne oli suunnattu syrjäytymisvaarassa oleville nuorille velvoitetyöllistämisyhteistyön mukaisesti. Niiden pääasiallisena tarkoituksena oli tarjota nuorille työkokemusta. 1990-luvun laman ja ESR-ohjelmakauden mahdollisuuksien myötä pajatoiminnan määrä kasvoi ja asiakaskunta laajeni. Pajatoiminta nousi työvoimapolitiittiseksi toimenpiteeksi, jolla oli yleisesti tunnustettu asema. 2000-luvulla pajatoiminta on ammatillistumassa ja vakiinnuttamassa asemaansa nuorten palveluverkostossa. Pajat ovat

asemoituneet nivelvaiheiden tukemiseen entistä tiiviimmin. Potentiaaliset asiakasmäärät ovat pienentyneet, mikä on johtanut asiakaskunnan marginalisoitumiseen. Yleisesti arvioidaan, että asiakkaiden toiminta- ja työkyky oli aiemmin paremmin. Asiakaskunnassa on yhä enemmän niin sanottuun työttömyyden kovaan ytimeen kuuluvia. (Emt., 176.)

Tämän päivän haasteiden myötä on tullut entistä enemmän tarvetta starttipajoille, ohjaavalle ja valmentavalle jaksolle ennen pajalle kiinnittymistä. Peruskoulujen ja 2. asteen oppilaitosten oppilaiden on katsottu tarvitsevan entistä enemmän tukea opintojensa suorittamiseen. Pajatoiminnan yhteyteen on syntynyt erilaisia pajakouluja, jotka jäsenyivät uusiksi oppimisympäristöiksi, joissa keskeistä on tekemällä oppiminen. Ammatillistumisesta kertoo myös sisältöjen kehittyminen sekä laatuajattelun, arviointitoiminnan, palveluohjauksen ja saattaen vaihtamisen periaatteiden yleistyminen. (Emt., 176–177.)

Työpajatoiminnan kehittämisessä oleellista on kyky sopeutua jatkuviin toimintaympäristön muutoksiin ja uusiin paikallisiin haasteisiin. Kansallisella tasolla tärkeitä kehittämisen suuntia ovat pajatoiminnan vakinaistaminen ja kattavan pajaverkoston luominen, henkilöstön osaamisen ja sisältöjen kehittäminen sekä pajatoiminnan asemoiminen palvelujärjestelmiin ja verkostotyöskentelyn ja yhtenäisten palvelupolkujen sekä palvelurakenteiden kehittäminen. Erityisesti työpajojen ja koulutusjärjestelmän suhdetta tulisi lähentää ja löytää pajatoiminnalle vakiintuneempi asema osana koulutuksen ja työn jatkumoa. (Emt., 178–179.)

Suomessa on kokeiltu erilaisia nivelvaiheen ohjauksen malleja useissa hankkeissa ympäri Suomea. Onnistuva opit, Nuorten osallisuushanke sekä oppilaan ja opinto-ohjauksen kehittämishanke ovat esimerkkejä hankkeista, joissa ohjauksen menetelmiä ja malleja on yritetty juurruttaa ympäri Suomea. Tampereella, Turun ja Salon seudulla sekä Lohjalla on luotu paikallisia malleja nuoren nivelvaiheisiin. (Opetusministeriö 2007:41,)

Lohjan kaupungin Nuorten tuki- ja neuvontakeskus Linkki on hyvä paikallistason esimerkki nuorille suunnatusta matalan kynnyksen palvelusta, jonka tarkoituk-

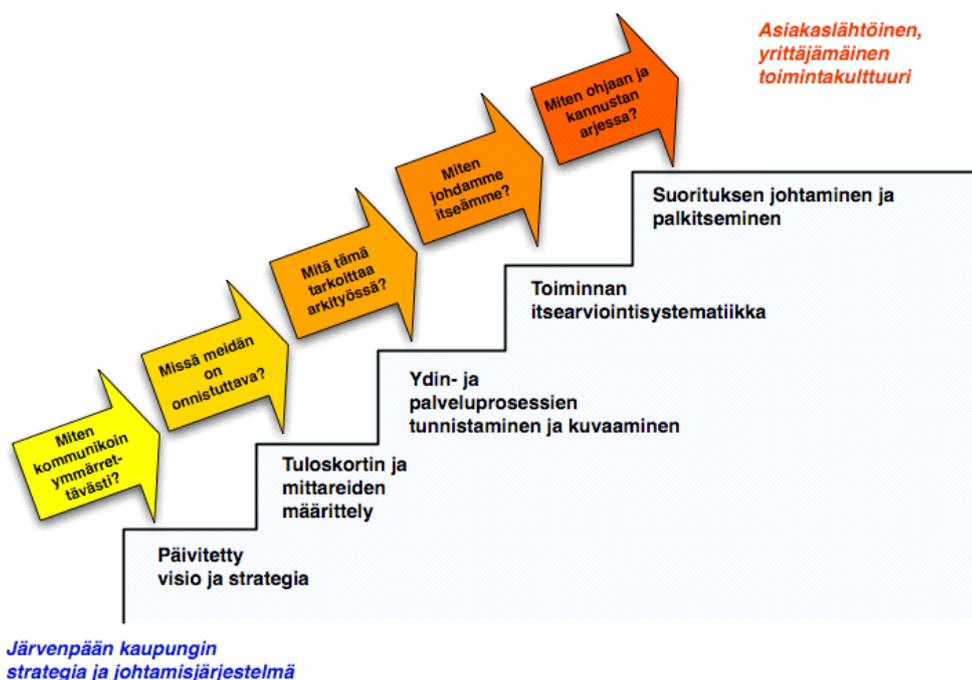
senä on tukea nuoria koulutuksen ja työelämän nivelvaiheissa. Lohjalla on luotu paikallinen malli koulutustakuujärjestelmästä, joka toteutuu perusopetuksen, nuorisotoimen, sosiaalitoimen ja työvoimaviranomaisten yhteistyönä. Sen tavoitteena on järjestää peruskoulusta pääsevien jatko-opinnot siten, että ne, jotka eivät välittömästi siirry 2. asteen opintoihin, aloittavat opintonsa viimeistään seuraavan vuoden syyslukukauden alusta. Linkki ottaa vastuun nuoren nivelvaiheen ohjauksesta. Koulutustakuujärjestelmässä palveluprosessi on mallinnettu paikallisista tarpeista käsin. (Lohjan kaupunki, Koulutustakuujärjestelmä.)

### **2.3 Nuorten työllisyyden hoidon toimintaympäristö Järvenpäässä**

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toimintaympäristöä hahmotettaessa voi erottaa kolme eri näkökulmaa, prosessin, toimijoiden osallistumisen ja tiedon- tuotannon näkökulmat (Toikko & Rantanen 2009, 10). Järvenpään työllisyyden hoidon prosessi on hallinnollisilla päätöksillä aikataulutettu prosessi, jonka sisällön käytännössä määrittelevät toimijat. Nuorille suunnatut palvelut ovat osa työllisyydenhoidon prosessia. Prosessin näkökulmasta kehittämistehtäväni on sen tunnistaminen, kuvaaminen, ohjaaminen, reflektointi ja uudelleen suuntaaminen tarvittaessa.

Järvenpään kaupunginvaltuusto teki maaliskuussa 2008 linjauspäätöksen johtamisjärjestelmän uudistamisesta vuoteen 2013 mennessä. Johtamisjärjestelmän tavoitteena on luoda edellytykset Järvenpään kaupungin tasapainoiselle kehitykselle ja parantaa kaupungin valmiuksia tuottaa tai järjestää kunnalliset palvelut tehokkaasti ja laadukkaasti. Kaupungin taloudellisen aseman varmistamisella vähennetään riippuvuutta kaupungin ulottumattomissa olevien taloudellisten tekijöiden suhdannemuutoksista ja sitä kautta pystytään vastaamaan asukasmäärän kasvusta, väestörakenteen ikääntymisestä ja asukkaiden erityistarpeiden kasvusta aiheutuva palveluiden kysynnän lisääntyminen ja monimuotoistuminen. (Kaupunginhallitus 25.3.2008 § 131.)

Käytännössä johtamisjärjestelmän uudistamisen tarkoituksena oli, että kaupunkistrategia ohjaa toimintaa, kaupungin talous saadaan tasapainoon, johtamisen voimavarat kohdennetaan ihmisten ja palveluprosessienjohtamiseen, toiminta on suunnitelmallista ja tapahtuu pitkällä aikajänteellä. Tavoitteet määritellään ja strategioita toteutetaan toiminnallisten tavoitteiden asettamisen kautta. Työyhteisöt arvioivat ja kehittävät palveluprosesseja jatkuvasti. (Emt., § 131.)



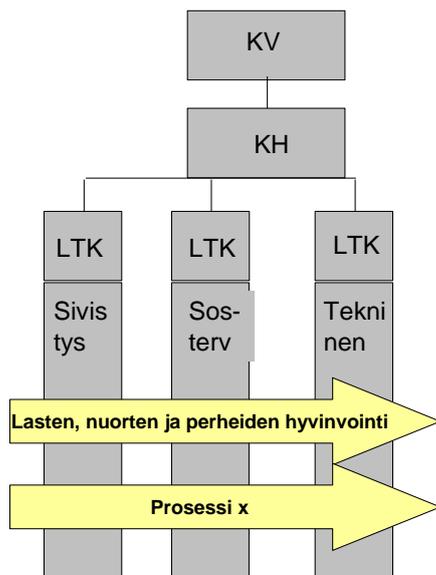
**Kuvio 1. Järvenpään kaupungin johtamisjärjestelmän kehitysvaiheet (kh 25.3.2008)**

Prosessimaiseen toimintatapaan on ollut tarkoituksena siirtyä vaiheittain matriisiorganisaation kautta vuodesta 2009 alkaen. Matriisiorganisaatiossa toiminta on järjestetty sekä hallinnonaloittain että asiakaslähtöisten prosessien mukaisesti perinteiset linjaorganisaation rajat ylittäen. Prosessiorganisaatiossa prosesseilla on omat resurssit ja ohjausvaltaa tulosityksiköihin nähden palvelun järjestämiseen liittyvissä tehtävissä. Prosessimaiseen toimintatapaan on tarkoitus siirtyä ensisijaisesti niiden toimintojen, joissa prosessimaisesta organisoitumi-

sesta oletetaan saatavan selkeää hyötyä verrattuna hallinnonaloittain tai toiminoittain järjestyneeseen organisaatioon. (Emt., § 131.)

### Matriisiorganisaatio

- toimialat säilyvät, prosessit (palveluketjut) tunnistetaan toimialat ylittävänä
- tavoitteet asetetaan prosesseille, työ tapahtuu toimialaorganisaatiossa



**Kuvio 2. Järvenpään kaupungin matriisiorganisaation rakenteelliset periaatteet (kh 25.3.2008)**

Prosessien kehittämisessä henkilöstön mukaan saaminen on olennaisen tärkeää. Tekijätason osaaminen ja tieto on hyödynnettävä, jotta parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen päästään. Työntekijät motivoituvat työnsä kehittämiseen, kun he näkevät oman osuutensa laajassa palveluprosessissa. Kun tavoitteet on oikein asetettu, niin työntekijät ovat valmiita käyttämään osaamistaan ja luovuttamaan niiden toteuttamiseen. (Kaupunginhallitus 25.3.2008 § 131.)

Toimijoiden osallistuminen tarkoittaa sekä kehittäjien osallistumista toimintaan että toimijoiden osallistumista kehittämiseen. Osallistamisella pyritään usein selkeään muutokseen, jolloin pyritään vapautumaan itsestäänselvistä ajatusmalleista. (Toikko ym., 10–11.) Toimijoina nuorten työllisyyden hoidon palveluprosessien määrittelyssä ovat prosessiorganisaation johto,

työpajatotoiminnan henkilökunta, yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät. Erilaisista lähtökohdista mukana olevia toimijoita on paljon. Haastavaa on kaikkien tahojen mukana pitäminen tarkoituksenmukaisella tavalla.

Tutkimus voi liittyä kehittämiseen kolmea kautta. Tutkimusta voidaan hyödyntää tuottamalla tietoa kehittämistoiminnan onnistumisesta ja vaikutuksista, sen kautta voidaan pyrkiä hyvien käytäntöjen mallintamiseen tai se voi olla tutkimusavusteista toimintaa, jolloin tutkimuksen avulla tuetaan kehittämistoimintaa. (Emt., 11.) Järvenpään nuorten työllisyyden hoidon prosessien kehittämistyön tutkimuksellisenä tavoitteena on hyvien käytäntöjen mallintaminen. Mallintamisen ja tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena syntyvän käsitteellistämisen avulla hyvien käytänteiden siirto helpottuu.

Prosessiorientoituneessa kehittämisessä korostuu reflektiivisyys, mikä tarkoittaa menetelmien, toimintatapojen, kehittämisen perustelujen ja organisoinnin jatkuvaa uudelleenarviointia (emt., 50–52). Nuorten työllisyyden hoidon prosessin kehittämistyötä varten on laadittu hyvin suurpiirteiset tavoitteet kaupungin prosessijohtoryhmän taholta. Kehittämistyön käytäntöjen suunnittelu ja toteuttaminen on jätetty toimijoille. Työllisyydenhoidon prosessilla on johtoryhmä, joka on vastuussa kehitystyöstä. Työllisyyden hoidon prosessi jakautuu useaan alaprosessiin, joista osa määrittyy ainoastaan nuorten prosesseiksi.

Kehittämisprosesseja kuvataan erilaisilla malleilla, joita voidaan ominaispiirteidensä perusteella ryhmitellä lineaarisiksi, spiraali- ja tasomalleiksi sekä edellisten kritiikistä nousevaksi spagettimalliksi. Linearisessa mallissa kehittäminen kuvataan vaiheistettuna, ajallisesti etenevänä prosessina, jossa tavoitteet pyritään määrittelemään ja rajaamaan selkeästi. Toimintatutkimuksessa korostettu kehittämisen spiraalimalli hahmottuu syklisenä prosessina, jossa kehittämistoiminta muodostuu perusteluvaiheen, organisoinnin, toteutuksen ja arvioinnin kehän, joka jatkuu uusina kehinä, kun arvioinnin tuloksena kehittämistoiminnan perusteluja, organisointia ja toteutusta täsmennetään. Tasomallilla kehittämistä voidaan kuvata organisaation eri tasoilla tehtävänä työnä, jossa kehittämistyötä tai arviointia tehdään eri näkökulmista. Edellisten mallien lisäksi voidaan kehit-

tämistyötä tehdä myös ympäristöön vapaasti reagoiva spagettimaisen prosessin avulla, joka etenee tilannekohtaisesti reagoiden toiminnan ja sitä kuvailevan, jäsentävän tai arvioivan representaation jännitteeseen. Kehittämisprosessia voidaan ohjata jonkinlaisen johtoryhmän avulla. Kehittämistarve, tilannekohtaisine ominaispiirteineen, ratkaisee, mikä malli kulloinkin on käyttökelpoinen. (Emt., 64–71.)

Nuorten työllisyydenhoidon prosesseja voidaan näkökulmasta riippuen kuvata monenlaisilla kehittämistyön malleilla. Tutkimustehtävä sanelee käytettävät mallit ja työskentelymenetelmät. Koska organisaation kehitykseen ja muutokseen tähtäävä kehitystyömme on monitoimijainen ja itsesäätelyn mahdollisuudet työssä ovat suuret, niin jäsenyteenä kehitystehtävämme kuvaustapana luonnollinen esitystapa on spiraalimallin mukainen. Kehitystyö on kuitenkin niin erottamaton osa omaa työtäni, muun nuorten työpajahenkilöstön työtä sekä osa muiden nuorten koulutuksen ja työelämän nivelvaiheissa toimivien työntekijöiden työtä, että käytännössä spiraalimallin mukainen esitystapa saattaa vääristellä totuutta ja pahimmassa tapauksessa ohjata kehitystyötä virheellisesti. Käytännössä spagettimainen toimintatapa kehitystyössä lienee parhaiten työtämme kuvaava malli, vaikka käsitteellistämisen välineenä olisikin tarkoituksenmukaista käyttää jotakin muuta mallia. Organisaatioiden toiminnan kannalta on tärkeää nähdä toisaalta niiden monitasoisuus ja toisaalta niihin liittyvä toiminnan uusintamisen ja muuttamisen sykli, joka määrittelee organisaation sisäisiä toiminnallisia prosesseja (Kuusela 2005, 52).

## **2.4 Kehittämistehtävänä perusopetuksen jälkeen tapahtuvan nuorten ohjauksen koordinointi**

Toimintatutkimus suuntautuu käytännölliseen toimintaan, pyrkii muutokseen tutkimuksen kohteessa ja edellyttää tutkijan ja tutkittavien osallistumista prosessiin kanssatoimijoina (Kuula 1999, 10–11). Olen työpajatoiminnan esimiehenä osa työyhteisöäni, joten roolini kehittämisessä on olla aktiivinen, mukana olija, ei ulkopuolinen tutkija tai tarkkailija. Tutkimustehtäväni on myös luonteeltaan koko työyhteisön ja yhteistyökumppaneiden osallistumista edellyttävä, joten toimintatutkimuksellinen lähestymistapa on luonteva.

Toimintatutkimusta voidaan toteuttaa useilla analyysitasoilla, yksilötasolta tiimien, ryhmien, organisaation tasoille laajeten erilaisten verkostojen tasolle. Tutkimus voi kohdentua erilaisten ryhmien sisälle tai niiden välisiin suhteisiin. (Kuusela 2005, 60–62.). Nuorten perusopetuksen päättövaiheen jälkeinen ohjaus ei yksiselitteisesti kuulu minkään yksittäisen viranomaistahon ohjaukseen, joten mitä tahansa näille ikäluokille, 16–24 -vuotiaille, suunnattuja palveluja suunnitellaan ja kehitetään, sen on tapahduttava moniammatillisessa yhteistyössä. Nuorten työllisyshoidon palveluprosessien kehittäminen toimii eri ammattiryhmien ja työyksiköiden välisten suhteiden tasolla. Organisaatiotason kehittämistyöstä ei ole kyse, koska työmme koskee rajattuja toimintoja sekä rajattuja työntekijä- ja asiakasryhmiä.

Yhteinen kehittämistyö edellyttää toisaalta luottamuksellista vuorovaikutusta ja demokraattista dialogisuutta, jotta kaikkien osapuolten tiedot ja taidot saadaan osaksi kehittämistä ja muutosprosessia. Toisaalta kehittämistyö kuitenkin tarvitsee suunnittelua, jonkinlaista rakenteellista asioiden eteenpäinviemistä ja ohjausta, jotta muutosprosessit ylipäätään käynnistyvät ja tapahtuvat. Tutkimustyötä tekevän on mielletävä oma roolinsa ja kyettävä refleктоimaan omaa osuuttaan kehittäjänä, jotta muutosta todella kyetään arvioimaan, viemään eteenpäin tavoitteiden mukaisesti ja mahdollisesti suuntaamaan uudelleen. (Kuula 1999, 100–115.).

Kirjallisuudessa kehittämistoimintaan sisällytetään tiettyjä tehtäviä, jotka lähteestä riippuen on nimetty hieman eri tavoin. Kehittämistoiminnan osa-alueita ovat perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja tulosten levittäminen. Peruste-lussa oleellista on selvittää miksi kehittämistoimiin ryhdytään juuri nyt ja selvittää kehitystyön lähtökohdat mahdollisimman konkreettisella tasolla. Organisoimilla tarkoitetaan kehittämistoiminnan käytännön toteutuksen suunnittelua ja valmistelua, jossa tavoitteenasettelu ja resurssien määrittely muodostaa keskeisen osan. Toteutusvaihe on konkreettista tekemistä, ideointia ja priorisointi, ko-keilua ja mallintamista. Kyse on siitä, miten asetetut tavoitteet saavutetaan. Kehittämistoiminnan arviointi on perustiedon tuottamista, jonka avulla prosessia ohjataan, tuloksellisuutta ja tavoitteiden toteutumista mitataan. Arviointi voi olla

myös toimijoita osallistavaa, yhteisiä merkityksiä luovaa. Tulosten levittäminen, kehittämistyön huipentuma, voi olla hankkeesta riippuen mallintamista, tuotteistamista, kouluttamista tai jotain muuta. (Toikko ym. 2009, 56–63.)

Yleisen tason perusteluina Järvenpään kaupungin asteittaisessa siirtymisessä prosessimaiseen palvelujen tuottamistapaan on käytetty ennustettua työvoimaa tulevaisuudessa sekä kuntatalouden vaikeuksia. Palveluille on yksinkertaisesti löydettävä uusia tuottamisen tapoja, jotta kuntapalvelut voidaan turvata tulevaisuudessa. Nuorten työllisyyden hoidon prosessien kehittämisen tärkeyttä on perusteltu samoista lähtökohdista. Tulevaisuudessa nuoret ikäluokat on ennistä tärkeämpi saada tuottavaan työhön, niin terveinä kuin mahdollista. Työllisyyden hoidon näkökulmasta nuoriin ikäluokkiin panostaminen on ennaltaehkäisevää toimintaa.

Työllisyydenhoidon prosessin on kaupungin johdon taholta nimetty toimijatasolta kehitettäväksi pilottiprosessiksi, joka kuuluu osana kaupungin suurempiin ydinprosesseihin ja joiden suunnittelutyö on meneillään. Työni tavoitteena osana yleistä työllisyyden hoidon prosessia on tuottaa nuorten työpajatoiminnan kautta organisoitunut Järvenpään koulutus- ja yhteiskuntatakuu tavoiteohjelman mukainen käytännönläheinen toimintamalli.

Toimintamallin luominen on päätavoite, jonka voi jakaa useampiin väli- ja alatavoitteisiin. Työssä on tarkoituksenmukaista kuvata ja määritellä keskeiset asiakasprosessit ja niiden rajapinnat muiden nuorille suunnattujen palvelujen ja työllisyyden hoidon alaprosessien kanssa.

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta väljästi käsitettynä kuvaa tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhteyttä, joilla on oma molemmista näkökulmista lähestyttävä yhtymäkohtansa. Tutkimus voi olla kehittävää tai kehittämistoiminta voi olla tutkimuksellista, jolloin käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedon tuotantoa. (Toikko ym., 2009, 21–22.). Tutkimuksellisenä kehittämistehtävänäni on Järvenpään nuorten työllisyydenhoidon prosessien määrittely ja järvenpääläisen mallin tuottaminen aiheesta.

Kehittämistehtävä tuo haasteita mukanaan. Suunnitelmia on kyettävä muuttamaan matkan varrella ja monimutkaisille ilmiöille on kyettävä löytämään esittämistavat, jotka kuvaavat prosesseja riittävällä tarkkuudella yksinkertaistamatta ja vääristelemättä todellisuutta.

Työpajatoiminnan haasteena on palveluprosessien kuvaaminen ja tarvittavilta osin työn uudelleen organisointi Järvenpään kaupungin yleisten työllisyyden hoidon tavoitteiden mukaisesti. Työpajatoiminnan palveluita on jo nyt kehitetty asiakaslähtöisesti moniammatillisessa yhteistyössä. Kuitenkin kaupungin siirtyessä prosessiorganisaatioon olemme uuden haasteen edessä. Joudumme tarkastelemaan muotoutumassa olevia työkäytänteitämme prosessimaisen palvelujen tuotantotavan ja hallintorakenteen näkökulmasta.

Monet käytännön uudistukset tarvitsevat toteutuakseen ja tuekseen myös poliittista päätöksentekoa ja johdon linjauksia. Päätöksenteko kulkee varsinaisen kehittämistyön rinnalla, joten emme voi olla varmoja millaiseksi organisaatiomallimme, toimintamuotomme ja yhteistyömuotomme prosessin kuluessa muotoutuvat.

Sosiaalityön näkökulmasta nousevien haasteiden lisäksi joudun huomioimaan perusopetuksen ja sen jälkeisen ammatilliseen koulutukseen ohjaamisen ja erityistä tukea tarvitsevien opintoihin liittyvät haasteet. Työni käsittelee moniammatillista palveluiden tuottamista, uusien toimintamallien kehittämistä, muutoksen johtamista sekä nuorisotyön uudenlaista määrittelyä nuorten ohjauksen koordinoijana.

#### **2.4.1 Koulutus- ja yhteiskuntatakuu -ajattelu ja työllisyydenhoidon prosessityöskentely jäsentävät kehittämistyötä**

Vuoden 2007 alussa valmistui alueellinen selvitys Hypate eli Nuorten hyvinvointipalvelut ja työllisyyden edistäminen – tarkastelu ja seudullisen yhteistyön suunnittelu Kuuma-kuntien alueella. Selvityksestä kävi ilmi, että 15 % järvenpäälaisistä nuorista jää ilman 2. asteen tutkintoa. Koulutus sinänsä on katsottu parhaiten menestystä työelämässä ennustavaksi tekijäksi. Työpajojen haas-

teeksi nouseekin nuorten koulutukseen ohjaaminen ja motivointi. Suurin osa nuorista siirtyy perusopetuksesta ammatilliseen koulutukseen ja työelämään ilman erityisiä, uusia tukimuotoja. Uusia nivelvaiheiden toimenpiteitä tarvitaan kuitenkin, koska 15 % järvenpäälaisistä nuorten ikäluokista jää ilman 2. asteen tutkintoa. (Kukkonen 2007, 33–38.)

Ilman tutkintoa jäävien nuorten määrä on Järvenpäässä hieman korkeampi kuin naapurikunnissa ja selkeästi korkeampi koko maahan verrattuna. Syytä tähän ei varmuudella tiedetä. Osittain suurta määrää on selitetty Etelä-Suomen hyvällä työllisyystilanteella. Tämä ei kuitenkaan selitä eroa naapurikuntiin. Opintojen tukemiseen, pudokkuuden ehkäisyyn ja toimiviin koulutuksen nivelvaiheen palveluihin ei liene kiinnitetty tarpeeksi huomiota Järvenpäässä. Peruskoulun ja ammatillisen koulutuksen päättävien ohjaus on ennaltaehkäisevää, varhaista puuttumista. (Emt., 33–38.)

Sivistystoimenjohtaja nimesi 5.6.2007 työryhmän, jonka tehtävänä oli tuottaa ehdotus Järvenpäässä järjestettävän peruskoulun päättävien, aikuistuvien nuorten ohjauksesta koulutukseen ja työelämään. Työn keskeisimpiä tavoitteita ovat koulupudokkuuden ehkäisy, vaihtoehtoisten koulutuspolkujen löytäminen, opintojen loppuunsaattaminen, nuorten työllistyminen sekä moniammatillisen toiminnan koordinointi. Siinä tuli määritellä rakenteelliset järjestelyt ja toimenpiteet, joiden avulla kyetään toteuttamaan tehokas tavoitteiden mukainen ohjaus ja tuki nuorten koulutuksen ja työelämän nivelvaiheissa. Nuorten opiskelujen loppuunsaattaminen ja työllisyyden edistäminen – työryhmän esitys, Koulutus- ja yhteiskuntatakuu Järvenpäässä valmistui 14.2.2008.

Työllisyyden hoidon prosessin työstäminen sinänsä on ollut vuorovaikutuksessa tapahtuva vuoden kestävä työprosessi, jonka tuloksena on prosessimaista työskentelytapaa pystytty määrittelemään, niin että uutta työskentelymallia on lähdetty ottamaan käyttöön asteittain 1.10.2009 alkaen. Konkreettisena tavoitteena, on että toimintakäytännöt ovat prosessimaisia, jollakin tapaa erilaisia kuin ennen. Työntekijöiden työnkuvat ovat kehittyneet. Työtä tehdään eri lailla. Sen sisältö on muuttunut.

Viestinnällisiä vuorovaikutuksen, tiedotuksen ja osaamisen haasteita ovat itse muutoksen aikaansaaminen sekä muutoksen kuvaaminen ja siitä tiedottaminen asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Erityisesti nuorten työpajatoiminnan kannalta tärkeää on alle 25-vuotiaiden palveluiden toteutuminen ja palveluista tiedottaminen sidosryhmille.

#### **2.4.2 Kehittämisen menetelmät, keskeiset käsitteet ja aineistot**

Tutkimusprosessin kulku voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, jotka lomittuvat toistensa kanssa monin eri tavoin tutkimuksen edetessä (vrt. Toikko & Rantanen 2009, 56–63). Näitä vaiheita ovat ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen ja kirjoittaminen. Ideatasolta edettäessä täsmentyy tutkimussuunnitelma, jonka mukaisesti tutkimusta päästään käytännössä toteuttamaan. Tutkimussuunnitelmassa kuvataan aihepiiri, tutkimuksen tausta, toimeksiantaja, tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoite ja tarkoitus, teoreettinen viitekehys, keskeiset käsitteet, tutkimusmenetelmä, aineiston kerääminen, analyysitapa, tutkittavat, yhteistyökumppanit, kustannusarvio sekä tutkimuksen aikataulu ja tulosten julkaiseminen. (Vilka 2005, 42–61.)

Kehittämistoiminnan yhteydessä on luontevaa puhua arviointikysymyksistä tai kehittämiskysymyksistä tutkimuskysymysten sijaan (Toikko ym. 2009, 117). Kun nuorten työllisyydenhoidon prosessien kehittämistyön tarpeellisuus, lähtökohdat ja tavoitteet on määritelty, niin keskeisten käsitteiden määrittely ja konkreettisen tason kehittämiskysymysten laadinta on mahdollista.

Käsitteellistäminen on keskeinen tutkimuksellinen toimintatapa, jonka avulla jäsennetään ja tarkennetaan kehitettävää toimintaa. Kehittämistoiminnan yhteydessä voidaan kysyä, mikä on kehittämisen kohde, ketkä ovat toimijoita, millaisten välineiden tai käsitteiden avulla työskennellään, ja mikä on kehittämisen tulos. Toiminnan käsitteen tarkastelu saattaa auttaa työyhteisöä hahmottamaan omaa työtä. Toiminnan käsitettä voidaan eritellä tavoitteellisiin tekoihin ja edelleen pienempiin operaatioihin. Käsiteanalyysi, esimerkiksi käsitekartan avulla, toimii tarvittaessa järjestelmällisenä käsiteanalyysin avaajana. Käsiteanalyysiä voi hyödyntää uusien asioiden ja ilmiöiden tarkentajana, kehittämistulosten suh-

teuttajana olemassa olevaan käsitemaailmaan ja hyväksytyjen käsitteiden luojana uusille ilmiöille ja asioille. (Emt., 130–134.)

Nuorten työllisyydenhoidon palveluprosesseja määriteltäessä keskeisiksi käsitteiksi nousevat itse prosessiin liittyvät käsitteet ja se kuinka toimijat ymmärtävät esimerkiksi prosessimaisen työskentelytavan, työntekijöiden roolit prosessikehittämisessä ja prosessiorganisaation rakenteen. Prosessityöskentelyä määritettäessä oleelliseksi nousee myös kenen näkökulmasta prosesseja kehitetään.

Nuorten työpajatoiminnassa, kuten yleensäkin työllisyyden hoidon prosessissa, käytämme toisaalt asiakas -nimitystä palveluita käyttävistä työttömistä henkilöistä. Toisaalta heidät voisi nähdä myös toiminnan kohteina, jotka käyttävät yhteiskunnan intresseistä tuotettuja, yhteiskunnan tilaamia palveluita. Järvenpään kaupungissa ei ole rakennetta, jossa toiminta olisi jaettu tilaaja- ja tuottajaorganisaatioihin. Tästä näkökulmasta katsottuna palveluntuottaja ja asiakas ovat sama organisaatio ja käytämme toiminnan kohteista nimitystä asiakas. Joissain yhteyksissä asiakas nimitystä käytetään työpajatyön tilaaja-asiakkaista.

Nuoret harjoittelija-asiakkaat ovat työpajalla erilaisilla sopimuksilla, heitä arvioidaan ja heitä ohjataan yksilöllisesti eri tavoin, joten harjoittelija-asiakkaiden segmentointi on myös tarpeen. Asiakslähtöisyys on asetettu tavoitteeksi, joten asiakkaan ja muiden toimijatahojen roolin määrittely on tärkeää.

Asiakas-käsite on kunnioittava, neutraali ilmaisu toimintaamme osallistuvista nuorista. Sen tarkoituksena on korostaa nuoren vapaaehtoista osallistumista toimintaan, palvelun käyttäjän roolia ja itsemääräämisoikeutta periaatteella asiakas on kuningas. Aito asiakslähtöisyys edellyttää toimintaan osallistujien, asiakkaiden kuulemista, heidän vaikutusmahdollisuuksiensa turvaamista ja heidän mukaan ottamista toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen.

Omaan työhön liittyvien käsitteiden määrittely on tarpeellista, jotta työn tavoitteita ja käytänteitä pystytään kehittämään yhteistyössä. Prosessien määrittely

edellyttää myös koko työllisyysenhoidon henkilöstön työnkuvien avaamista sekä nuorisotoimialan ja sosiaalityön henkilöstön ammatti-identiteettiin kytkeytyvien erityispiirteiden tunnistamista, jotta kykenemme aidosti ymmärtämään toistemme työn sisältöjä. Prosessimainen työllisyysenhoidon palvelujen järjestäminen edellyttää, että määrittelemme prosessiin liittyvien eri ammattilaisten perustehäviä ja niiden keskeisiä käsitteitä kuten ammatinvalinnanohjaus, työnvälitys, nivelvaiheen ohjaus, moniammatillinen yhteistyö, työn ja toimintakyvyn arviointi jne. Monet yleisesti käyttämämme käsitteet merkitsevät eri ihmisille ja työyksiköille hieman eri asioita.

Käytän yleisesti työllisyysenhoidon prosessien ja yhteistyön kuvauksessa moniammatillisuus käsitettä. Se on lähes identtinen viime aikoina käyttöön tulleen monialaisuus käsitteen kanssa, joka korostaa enemmän eri hallinnonaloja ja organisaatioiden rajapintoja ylittävää yhteistyötä. Nuorten työllisyyden hoidossa Järvenpäässä moniammatillisuus on sekä hallinnollisia ja organisatorisia rajoja ylittävää toimintaa että eri ammattilaisten ja ammatillisten toimenpiteiden yhteistyötä ja vuoropuhelua.

Tutkimuskysymykset muodostavat tutkimusasetelman ytimen, joihin haetaan vastauksia erilaisten aineistojen avulla. Kehittämistoiminnan yhteydessä tuotetaan usein monia laajoja aineistoja, joiden analysoimiseksi tarvittaisiin erillisiä tutkimuksia. Yksi ratkaisu on valita pääaineisto, jota muut aineistot täydentävät. Tiedontuotantoa voidaan jäsentää myös kehittämistoiminnan vaiheiden mukaan, koska tyypillisesti prosessin eri vaiheissa tarvitaan erilaista tietoa. (Toikko ym. 2009, 117–120.)

Järvenpäässä on laadittu koulutus- ja yhteiskuntatakuu -toimenpideohjelma, tehty erilaista työpajatoiminnan sekä nuorten koulutuksen ja työelämän nivelvaiheen kehittämistyötä ja nyt kehittämistyötä jatketaan työllisyysenhoidon prosessin kehittämistyönä, joten taustamateriaalia ja erilaisia aineistoja kehittämissuunnan tueksi on paljon. Haasteena on löytää sopivat aineistot ja analysointitavat ja hahmottaa tarkoituksenmukainen uuden aineiston kerääminen esimerkiksi haastattelujen avulla. Kehittämisprosessin eri vaiheissa

kerätty aineisto voidaan esittää matriisina, jossa voidaan kuvata mm. kehittämisprosessin vaihe, kehittämiskysymys ja aineiston keruutapa (emt., 120).

Olen hahmotellut työllisyydenhoidon prosessin kehittämiskysymyksiä aineistomatriisin avulla. Kehittämiskysymysten avaaminen tuottaa uusia haasteita aineiston keruun suhteen. Saattaa olla, että olemassa olevasta aineistosta ja työyhteisön tavanomaisen arkityöskentelyn kautta ei ole saatavissa riittävästi tietoa kehitystyön tueksi, joten varauduin keräämään lisäaineistoa haastattelujen avulla. Asiantuntijoiden ryhmähaastattelu on käyttökelpoinen menetelmä, kun tavoitteet ovat emansipatorisia eli tutkimus pyrkii lisäämään tutkittavien ymmärrystä asiasta ja vaikuttamaan myönteisesti asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin sekä tuottamaan ideoita, kehittämään toimintaa tai tekemään näkyväksi tarpeita ja asenteita (Vilkkä 2005, 102–103.) Nuorten työllisyydenhoidon prosessissa erilaiset yhteistyökumppanien tapaamiset olisivat voineet toimia käytännöllisinä ryhmähaastattelujen tilaisuuksina. Lopulta kuitenkin tuntui luontevimmalta ja tarkoituksenmukaisemmalta käyttää aineistona tapaamisten muistioita. Yhteistyökumppanit ovat olleet tietoisia työllisyydenhoidon kehittämisprosessista ja yhteistyötapaamisten muistioiden käyttämisestä tutkimuksen tekemisessä.

Prosessin vaihe	Kehittämiskysymys	Aineiston keruutapa
Lähtötilanteen kartoitus	<p>Ketkä ovat nuorten koulutukseen ja työelämään tuen toimijoita?</p> <p>Millaista tukea nuoret tarvitsevat, jotta he pääsevät koulutukseen tai työhön?</p> <p>Miten palveluprosesseja työstetään Järvenpäässä?</p>	<p>Järvenpään kaupungin toimintasuunnitelmat ja -kertomukset, moniammatillisten työryhmien muistiot (koulut, sos.toimi)</p> <p>Työllisyysenhoidon tilastomateriaali, Hypate selvitys</p> <p>Nuorten kanssa toimivien tahojen suunnittelukokousten muistiot.</p> <p>Järvenpään kaupungin prosessiorganisaatioesitykset ja valmistelumateriaali.</p>
Kehittämistyön toteutus	<p>Millaisia ovat työllisyyden hoidon palveluprosessit?</p> <p>Miten muutamme nykyistä toimintaa?</p>	<p>Työllisyysenhoidon prosessin johtoryhmän muistiot</p> <p>Prosessiryhmän työkokousmuistiot</p> <p>Pajahenkilöstön kehittämispäivien muistiot ja työskentelymateriaalit</p> <p>Asiantuntijahaastattelu</p>
Arviointi	<p>Millainen nuorten työllisyysenhoidon prosessi on?</p> <p>Miten nuorten työllisyyden hoito on muuttunut?</p> <p>Ohjautuvatko nuoret paremmin koulutukseen ja työhön kuin ennen?</p> <p>Tavoitetaanko nuoret paremmin kuin ennen?</p>	<p>Nuorten työllisyysenhoidon malli.</p> <p>Nuorten työllisyysenhoidon tilastot</p> <p>Asiantuntijahaastattelu</p>

**Taulukko 1. Nuorten työllisyysenhoidon kehittämisprosessin aineistomatriisi.**

## 2.5 Nykytilan kartoituksen kautta tavoitteisiin

Palvelut suunnitellaan käytännössä usein muuttamalla olemassa olevia palveluja, joita ei välttämättä ole määritelty ja suunniteltu. Tällöin palvelujen suunnittelu tulisi aloittaa arvioimalla, vastaako palvelu asiakkaiden tarpeisiin, onko palvelu-

prosessia asiakkaan tarpeiden mukainen ja onko palvelun laatu toivotulla tasolla. Analysoinnin avulla selvitetään millaista lisäarvoa palvelu tuottaa asiakkaalle. Analyttiseen ajatteluun pohjautuvan palveluiden ideoinnin tavoitteena on tuottaa markkinoille varmimmin onnistuvia, hyviä ja tarpeellisia palveluita yhdistämällä nykytilan arviointi ja asiakkaiden todelliset tarpeet. (Kinnunen 2004, 52.)

Nuorten työpajatoiminnan kehittämistyössä ei lähdetä puhtaalta pöydältä; toimintaa on järjestetty jossakin muodossa 90-luvun alkupuolelta. Nykyiselleen toiminta vakiintui Nuorten työpajojen QM -hankkeen 2003–2005 tuloksena. Hankkeessa määriteltiin laatutyön avulla Järvenpään työpajatoiminnan arvot ja strategia, prosessit, johtaminen, resurssit, toiminnan tulokset ja arviointimalli. Hankkeen lopputuotoksena julkaistiin Nuorten työpajojen laatukäsikirja. Toimintaa kehitettiin luomalla työpajoille Caf-arviointimallin mukaan sovellettu itsearviointin työkalu työpajatoimintaan. (Laatukäsikirja 2005.)

Itsearviointi toimii apuvälineenä muutoksen hallinnassa ja testaamisessa. Se tukee organisaatioiden kehittämistarpeiden ja -valmiuksien nopeaa selvittämistä ja henkilöstön osallistamista kehitystyöhön. Itsearviointiprosessi lisää henkilöstön sitoutumista kehittämiseen ja tavoitteisiin, tukee uutta ajattelua sekä lisää ymmärrystä kokonaisvaltaisesta kehittämisestä. Itsearviointin avulla saadaan selville henkilöstön tärkeäksi kokemat asiat, mielipiteet kehittämisestä, henkilöstön sitoutuminen kehittämiseen, vahvuudet ja heikkoudet sekä uhat ja mahdollisuudet kehittämistyössä. (Heino, Levä & Tuominen 2005, 8–9.)

### **2.5.1 Prosessikehittäjät apuna**

Järvenpään kaupungille on rekrytoitu neljä kokopäiväistä prosessikehittäjää kaupungin omasta organisaatiosta. He työskentelevät elokuusta 2009 toukokuun 2010 loppuun käyden läpi neljäkymmentä kaupungin työprosessia.

Järvenpään kaupungissa on tavoitteena siirtyä ns. matriisiorganisaatioon, jossa perinteiset sektorihallintokunnat jatkavat olemassa oloaan, mutta palvelut järjestetään asiakaslähtöisesti hallintokuntarajat ylittäviin prosesseihin. Asiakaspro-

sessien määrittelyn ohella tarkoitus on vuoden 2010 aikana tuotteistaa keskeiset palvelut.

Järvenpää vastaa työllisyshoidon haasteisiin toimialoja yhdistävällä työllisyshoidon prosessilla, johon nuorten, peruskoulun päättäneiden, palveluista vastataan nuorten työpajatoiminnan kautta. Työllisyshoidon prosessin muut keskeiset toimijat ovat sosiaali- ja terveystoimen työllisyysyksikkö sekä elinkeinopalvelut.

Nuorten koulutuksen ja työelämän sekä aikuistumisen nivelvaiheiden palveluiden puutteiden ja hajanaisuuden vuoksi nuorten työpajatoiminta valikoitui yhdeksi kehittäjien prosesseista. Työpajan henkilöstö suhtautuu myönteisesti kehittämistyöhön, koska työn haasteiden, käytännön toiminnan ja resurssien ristiriita on näkynyt jokapäiväisessä työssä.

Kehittämistyöskentely alkoi yhteistyössä Järvenpään kaupungin kehittäjätyöpäarin kanssa yhteispalaverilla, jonka tarkoituksena oli määritellä työnantajatahon odotukset ja tavoitteet työskentelylle sekä sopia työntekijöiden kanssa tehtävän työskentelyn käytännön toteutuksesta. Tilaisuudessa olivat itseni, työyksikön esimiehen lisäksi, sivistystoimenjohtaja, nuorisotoimenjohtaja sekä sosiaalipalveluiden alaisen työ- ja toimintakeskuksen johtaja koko kaupungin työllisyshoidon prosessinomistajan roolissa.

Tilaisuudessa kehittäjät avasivat työskentelymenetelmiään. Pääperiaatteena on, että yhdessä työntekijöiden kanssa laaditaan nykytilan kuvaus yhden ilta-päivän aikana. Esimies ei ole läsnä tilaisuudessa. Noin viikon kuluttua kokoonnutaan jälleen yhteen laatimaan tavoitetilan kuvausta, jossa esimies on osittain mukana. Tavoitetilan kuvauksen lisäksi tarkoituksena on sopia jatkotyöskentelystä, jonka käytännön toteutus jää työyksikön huoleksi. Muutaman kuukauden kuluttua kehittäjät tekivät seurantakäynnin työyksikköön tarkoituksenaan selvittää, onko sovittuja asioita saatu edistettyä ja vietyä käytäntöön.

Kehittäjätyöskentelyn aloituspalaverissa sovittiin, että kehittäjät käyvät tutustumassa työpajatoimintaan tarkkailijoiden ominaisuudessa yhden iltapäivän aikana, tekevät yhdessä työpajan työntekijöiden kanssa nykytilan kuvauksen 10.9. ja palaavat tekemään tavoitetilan määrittelyä 22.9. Lisäksi sovimme, että esimiehet ja kehittäjät tapaavat uudelleen, kun nykytilan kuvaus on tehty. Tavoitteena oli varmistaa, että käsityksemme nykytilasta on samansuuntainen ja päästä alkuvaiheessa mukaan havainnoimaan koko prosessia.

Toimenpide	Aika	Osallistujat
Kehittäjien työskentelytavan ja menetelmien esittely	25.8.2009	Työllisyyden hoidon prosessin suunnittelu-ryhmä
Kehittämishankkeen käynnistys:kehittämisen tavoitteiden ja aikataulujen määrittely	27.8.2009	Sivistystoimenjohtaja, nuorisotoimenjohtaja, työllisyyden hoidon prosessin omistaja, työpajatoiminnan esimies, kehittäjät
Työpajatoiminnan arkeen tutustuminen	2.9.2009	Kehittäjät, työpajan henkilöstö
Nykytilan kuvaus	10.9.2009	Kehittäjät, työpajan työntekijät
Työntekijöiden nykytilan kuvauksen palaute	18.8.2009	Sivistystoimenjohtaja, nuorisotoimenjohtaja, työllisyyden hoidon prosessin omistaja, työpajatoiminnan esimies, kehittäjät
Tavoitetilan määrittely	22.9.2009	Kehittäjät, työpajan henkilöstö, työpajatoiminnan esimies

**Taulukko2. Prosessikehittäjien työskentelysuunnitelma nuorten työllisyyden hoidon prosessien kuvaamiseksi.**

### **3 JÄRVENPÄÄN NUORTEN TYÖPAJATOIMINTA KEHITTYY KOKONAISVALTAISEKSI NIVELVAIHEEN PALVELUKSI**

Valtioneuvoston selonteon (2005b) mukaisen kuntien luokittelun mukaan Järvenpää kuuluu korkean osaamisen ja innovatiivisen tuotannon keskittymiin, joissa on kasvupotentiaalia, mutta joissa samalla taloudelliset epävarmuudet ja sosiaaliset ongelmat nakertavat hyvinvointia. Järvenpäässä ei ole välitöntä tarvetta tai pakkoa palveluiden uudelleen järjestämiseen. (Cederlöf 2007, 98–99.) Kuitenkin Järvenpäässäkin on huomioitava yleinen väestönkehitys. Suomen väestömäärä vähenee ensi vuosikymmenellä 200 000 henkilöllä ja vuoteen 2020 mennessä eläkkeelle siirtyy 220 000 kunnan työntekijää. Voimakkaasta eläkkeelle siirtymisestä ja ikäluokkien pienestä koosta seuraa, että työntekijöiden poistumaa ei voida korvata vastaavalla kotimaisella työntekijä määrällä. (Emt., 100.)

Nuorten koulutuksen ja työelämän nivelvaiheen palvelut ja niiden koordinointi on nähty osana nuorten työpajan kautta toteutettavia työllisyysneuvonnan palveluita jo vuonna 2007. Järvenpäässä huolestuttiin toisen asteen opinnoista puotavien nuorten suuresta määrästä, koulutuksesta ja työelämästä syrjäytymisen suurista kustannuksista ja siitä tosiasiaista, että tulevaisuudessa kaikki nuoret tarvitaan työmarkkinoilla. (Nuorten koulutus- ja yhteiskuntatutkimus 2008.) Käytännön toimenpiteet nuorten työpajan toiminnan muuttamiseksi koulutuksen ja työelämän nivelvaihetta koordinoivaksi palveluksi ajoittuvat vuodelle 2009 ja keväälle 2010.

Nuorten nivelvaiheiden toimivat palveluketjut syntyvät moniammatillisessa yhteistyössä. Käytännössä erilaisia virallisia työryhmiä, jonkin asian ympärille syntyneitä työryhmiä sekä yhteistyöpalavereja ja –käytänteitä on ollut paljon. Osittain nuorten työllisyysneuvonnan palveluita kehittävä toiminta on voinut olla muun yhteistyön, kuten asiakasyhteistyön, lomassa tapahtunutta toimintaa. Käytännössä keskeisimmät nuorten nivelvaiheen palveluita kehittävät yhteistyöryhmät ovat olleet luonnollisesti ne, joissa ovat keskeiset yhteistyökumppanit kaupungin perusopetus, oppilashuolto, työllisyysneuvonta, sosiaalityö sekä toisen asteen

oppilaitokset ja te-toimisto, ovat olleet edustettuina asiasta riippuen vaihtelevalla kokoonpanolla.

Ryhmä / yhteistyö	Toiminnan tavoite	tapaamiset/kpl
Työllisyydenhoidon prosessin johtoryhmä	Työllisyyden hoidon tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittely koko kaupunkiorganisaation tasolla	8 kokousta
Työllisyyden hoidon prosessiryhmä	Työllisyydenhoidon käytänteiden kehittäminen, katkeamattomien palveluketjujen kehittäminen, arjen käytäntöjen selkiyttäminen työllisyydenhoidon prosessissa	
Moniammatillinen työryhmä	Nuorten nivelvaiheiden palvelujen kehittäminen, perusopetuksen jälkeisen ohjauksen kehittäminen	3 kokousta
Yhteistyökumppanien yhteispalaverit	Yhteistyön odotusten, tavoitteiden ja kehittämistoimien määrittely	3 kokousta

**Taulukko 3. Nuorten koulutuksen ja työelämän nivelvaihetta kehittäneet moniammatilliset/monitoimijaiset yhteistyöryhmät ja yhteistyökokoukset 1.1.2009–31.3.2010.**

### 3.1 Nuorten työpajatoiminnan organisoituminen

Nuorisotyön kenttää kokonaisuutena määrittävä nuorisolaki (2006) on puitelaki, jonka mukaan nuorisotyö kohdistuu nuorten omaan ajankäyttöön, edistää nuorten aktiivista kansalaisuutta, on nuorten sosiaalista vahvistamista, kasvun ja itsenäistymisen tukemista ja sukupolvien välistä vuorovaikutusta. Laissa mainitaan nuorten työpajatoiminta nuorisotyöhön ja –politiikkaan tarvittaessa kuuluvana toimintamuotona. (Cederlöf 2007, 65–67.)

Kuntien perusnuorisotyön ydintehtävä on kontaktityö, nuoriso-ohjaus, jonka perinteisiä työmuotoja ovat nuorisotilan valvontaan, kerhoihin, liikunnallisiin ja kulttuurisiin harrastustoimintoihin, tapahtumiin, retkiin, matkoihin ja leireihin liittyvä yksilö- ja ryhmäohjaus. Perusnuorisotyön ja kohdennetun erityistilanteiden käsittelyyn liittyvän työn välimaastoon sijoittuu nuorten yksilöllinen neuvonta ja elämäntilanteen kartoitus, jotka ovat keskeisiä työmuotoja nuorten työpajatoiminnassa. (Emt., 36–37.)

Järvenpään nuorten työpajatoiminta on kaupungin sivistystoimialaan sijoittuvan nuorisopalvelut vastuualueen tulosityksikkö, joka on oma toimintakokonaisuutensa järvenpääläisen nuorisotyön kentässä. Nuorisotyö jakautui neljään tulosityksikköön yleiseen ja alueelliseen nuorisotyöhön, koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaan sekä nuorten työpajoihin. Kullakin tulosityksiköllä on esimies ja taloudellinen vastuu yksikkönsä asioista. Vuoden 2010 alusta toiminta organisoitui uudelleen siten, että koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminta siirtyi perusopetukseen ja nuorisopalvelujen vastuualueelle muodostettiin kaksi tulosityksikköä, jotka ovat perusnuorisotyö ja työpajatoiminta.

Sivistystoimialaa Järvenpäässä ohjaa kaksi lautakuntaa opetus- ja kasvatustaloutta sekä kulttuuri- ja vapaan sivistystyön lautakunta. Hallinnollisesti nuorisopalvelut ja nuorten työllisyydenhoito sijoittuvat yhdessä perusopetuksen ja lukion kanssa opetus- ja kasvatustaloutuksen alaisuuteen.

Nuorten työllisyyden hoito on Järvenpäässä nähty tietoisesti osana perusopetuksen jälkeistä nuorten koulutukseen ja työelämään ohjauksen palvelua, jonka toiminnallinen orientaatiooperusta on läheisimmin opetus- ja kasvatustyössä sekä nuorisotyössä ja siten sopii opetus- ja kasvatustaloutuksen alaisuuteen. Vaihtoehtoiset näkökulmat työllisyydenhoidon palveluihin voisivat olla esimerkiksi elinkeinoelämän, sosiaalityön, terveydenhuollon ja kuntoutuksen näkökulmat.

Nuorten työpajatoiminnan rakenteet ovat muotoutuneet joustavasti vuoropuhelussa yhteisön kanssa. Toimintaympäristö on ollut muutoksen tilassa koko toiminnan olemassaolon ajan. Toiminta vastasi 90-luvulla nuorisotyöttömyyden ja koulutustarjonnan puutteiden haasteisiin. Käytännössä pajatoiminta oli Järvenpäässä ryhmätoimintaa, johon oli tarjolla paljon nuoria. Osa nuorista oli erityistä tukea tarvitsevia. Erityisen tuen muodot työpajatoiminnassa eivät kehittyneet, koska suurimmalle osalle nuoria työtoiminta sinänsä oli riittävä tukimuoto ja pajatoimintaa pyritettiin Järvenpäässä projektiluontoisesti määräaikaisen henkilökunnan turvin. Työtoiminta vakiintui osaksi järvenpääläistä nuorisotyötä

2000-luvulle tultaessa. Nykyisen laajuisena toiminta vakiintui Esr-rahoitteen Työpajatoiminnan laatuhankkeen 2003–05 jälkeen.

Kuntayhteistyön yksi muoto on seutuyhteistyö. Yhteistyötä on rakennettu erilaisin organisaatiomallein, joiden taustalta löytyy usein jo vuosikymmeniä kestänyt taloudellinen ja elinkeinotoiminnallinen yhteistyö ja alueellinen edunvalvonta. Seutukunnallinen yhteistyö on valtion suosittelemana vapaaehtoisuuteen perustuvaa kuntayhteistyötä ja aluepolitiikkaan kiinnittynyttä valtion tukemaa aluekehitystä. (Emt., 86–87.)

Järvenpäässä seudullinen yhteistyö virallisella tasolla tapahtuu Kuuma-yhteistyönä, Järvenpää, Kerava, Tuusula, Nurmijärvi, Mäntsälä ja Pornainen, välillä tehtävän yhteistyön kautta. Kuntaliitosselvityksiä ei ole tekeillä.

Myös nuorten työpajat ovat seudullisesti verkottuneita Kuuma-yhteistyökuntien ja Hyvinkään kanssa. Pajatoimintaa kehitetään yhteistyössä henkilökunnalle järjestetyissä tapaamisissa kaksi kertaa vuodessa. Lisäksi pajatoimintojen hallinnosta ja vetämisestä vastuussa olevat tapaavat muutaman kerran vuodessa. Yhteistyö ei ole tiukan tavoitteellista. Lähinnä tapaamisissa vaihdetaan kuulumisia ja käsitellään pajatoiminnan kentässä olevia ajankohtaisia asioita. Lisäksi pajat pyrkivät edustamaan Keski-Uusimaata ja kunnallisia toimijoita yhtenäisesti esimerkiksi työpajayhdistyksen suuntaan.

Työpajatoiminta on muusta Järvenpäässä tehtävästä nuorisotyöstä eriytynyt yksikkö kohderyhmänsä ja toiminnan tavoitteiden vuoksi. Työpajojen henkilökunnan, neljän pajaohjaajan, yksilöohjaajan ja pajatoiminnan esimiehen työnkuvat, koulutustaustat ja työkokemukset ovat erilaisia kuin muun nuorisopalveluiden henkilökunnan. Pajatyöntekijät ovat osa nuorisotyön yhteisöä Järvenpäässä. He kuitenkin muodostavat oman kokonaisuuden nuorisotyön sisällä.

Nuorten työpajat yhteisönä verkottuu kaupungin sisäisesti perusopetuksen, perhe- ja aikuissosiaalityön sekä muun työllisyyden hoidon kanssa. Tärkeimmät

yhteistyökumppanit kaupungin ulkopuolelta ovat te-toimisto ja paikalliset toisen asteen oppilaitokset.

Nuorisopalvelut määrittävät työpajatoimintaa enemmän hallinnollisesti, kun taas muut toimijat ja verkostot vaikuttavat toimintaan enemmän sisällöllisesti tavoitteiden ja konkreettisen asiakastyön kautta. Keskinäinen vuorovaikutus on edellytys toiminnan kehittämiseksi ja laadukkaalle sisällölle. Yhteinen todellisuus rakentuu dialogissa. Dialogi on enemmän kuin vuoropuhelu. Ajattelijana dialogissa on kaksi yhden sijasta. (Seikkula & Arnkill 2005, 86–89.)

### **3.2 Moniammatillinen yhteistyö edellytyksenä hyvälle ohjaukselle**

Moniammatillisuus, suhteet muihin toimijoihin nuorisotyön toteutuksessa, on lisääntynyt tai lisääntymässä nuorisotyöntekijöiden työssä. Paikallisesti hyvin toimivassa moniammatillisessa yhteistyössä nuorisotoimella on vakiintunut ja arvostettu asema osana muiden toimijoiden palveluvalikoimaa. Nuorisotyön rooli on olla nuoren ja palvelujärjestelmän välinen sovittelija ja tuki, joka koordinoi nuoren ohjaamista esimerkiksi koulutukseen ja työelämään. (Cederlöf 2007, 47–49.)

Nuorten työpajoilla tehtävä työ on luonteeltaan moniammatillista. Toiminnan tavoitteena yleisellä tasolla on nuorten koulutukseen saattaminen ja työllistyminen. Näiden tavoitteiden saavuttaminen sinänsä edellyttää työpajatoiminnan verkottumista ulospäin ja vuoropuhelua työvoimaviranomaisten, oppilaitosten ja kaupungin muiden toimijoiden kanssa. Työpajatoiminta nykymuodossaan on syntynyt eri tahojen yhteistyön ja keskinäisen vuorovaikutuksen tuloksena. Monitoimijainen yhteisö on jatkuvan muutoksen tilassa. Jokaiselle on oma ammatillinen näkökulmansa nuorten ohjaukseen ja kulloiseenkin tilanteeseen. Yritys määrittää yhteinen ongelma hävittää näkökulmaisuuuden (Seikkula ym. 2005, 33).

Uuden ymmärryksen syntymisen ehto on dialogisen keskustelun kehittäminen monilogisen sijaan (emt. 2005, 52). Toiminnan sisällöt muokkautuvat yhteisöllisesti, keskinäisessä vuorovaikutuksessa rakentuen. Moniammatillisen työryh-

mätyöskentelyn tuloksena nuorten työpajatoiminnasta muotoutuu Järvenpään koulutus- ja yhteiskuntatakuusta vastuussa oleva taho. Käytännössä se merkitsee, että pajatoiminnalla on koordinointi- ja seurantavastuu peruskoulun päättävien alle 25-vuotiaiden ohjaamisesta koulutukseen ja työelämään.

Työttömyyden vähentyminen sekä erilaisten valmentavien koulutusten ja kymppiluokkien lisääntyminen toisen asteen koulutuksessa ovat toisaalta vähentäneet potentiaalista työpajaharjoittelijoiden määrää vuosikymmenen puolivälin tienoilta lähtien. Asiakaskunta on muuttunut haastavammaksi ja enemmän yksilöllistä työskentelyotetta vaativaksi. Toisaalta parhaillaan päällä oleva talouden taantuma, joka väistyneenä ennemmin tai myöhemmin, asettaa jälleen uusia haasteita vastata akuutteihin kriiseihin tehokkaasti. Monimutkainen tilanne vaatii jakamaan kokonaisuutta osiin, mikä itsessään lisää monimutkaisuutta, joten moniongelmaisuudesta tulee moniasiakkuutta. Kohdeilmiöt eivät ole selvärajaisia, mikä johtaa jatkuvaan ongelmien käsittelyyn. (Emt., 25). Asiakkaiden moniongelmaisuus ja moniasiakkuus ovat haasteita sekä työpajatoiminnan sisällä että ulospäin suuntautuvassa asiakastyössä.

Nuorten työpaja on asiakkaiden ja työntekijöiden yhteisö. Niin työntekijät kuin nuoretkin kuuluvat erilaisiin verkostoihin. Verkostot voivat olla päällekkäisiä, mutta kuvaavaa on, että ne ovat yksilöllisesti erilaisia jokaisen kohdalla. Työntekijöiden roolit ja työnkuvat pajatoiminnan sisällä ovat eriytyneet työvalmentajan, yksilövalmentajan, etsivän työntekijän ja pajatoiminnan esimiehen tehtäviin ja työnkuviin. Työntekijöiden ammatilliseen rooliin sekä työntekijäyhteisöön vaikuttavat tehtäväkuvien lisäksi kunkin persoonallisuus vahvuuksineen ja heikkouksineen, ammattitaito, työhistoria ja monet henkilökohtaiset työn ulkopuolella olevat asiat. Työntekijäyhteisöä ylläpidetään keskinäisessä vuorovaikutuksessa, jonka virallisia ilmentymiä ovat nuorisopalvelusta määrittävät hallinnollisiin vaateisiin vastaaminen, viikoittaiset ohjaajapalaverit, koulutukset, kehittämispäivät ja henkilöstöhallinnolliset yhteistyömuodot, kuten kehityskeskustelut.

Moniammatillisuus sekä hallinnollisten raja-aitojen ylittäminen on työpajatoiminnassa välttämätöntä, jotta käytännön asiakastyö olisi tuloksellista. Toiminnan

sisällöllisenä haasteena on yhteisten työkäytänteiden kehittäminen monitoimijaisessa yhteisössä. Sektoroituneen palvelujärjestelmän ja asiakkaan arjen kohdatessa muodostuu vuorovaikutuskuvioita, jotka eivät ole yksin yhdenkään osapuolen hallinnassa tai aikaansaannosta (Emt., 28).

Asiakasyhteistyötä tehdään eri viranomaistahojen, kuten työvoimatoimiston, sosiaalityön, terveystalveluiden, perusopetuksen, toisen asteen oppilaitosten jne. sekä asiakkaan perheen ja ystävien kanssa tilanteesta riippuen. Tarkoituksenmukainen resurssien kohdentaminen moniammatilliseen työhön on jatkuvana haasteena, koska tällainen työskentely on hyvin aikaa vievää, mutta on kuitenkin dialogisuuden, aidon tuloksekkaan vuorovaikutuksen edellytys.

### **3.3 Prosessiorganisaatio tulevaisuuden visiona**

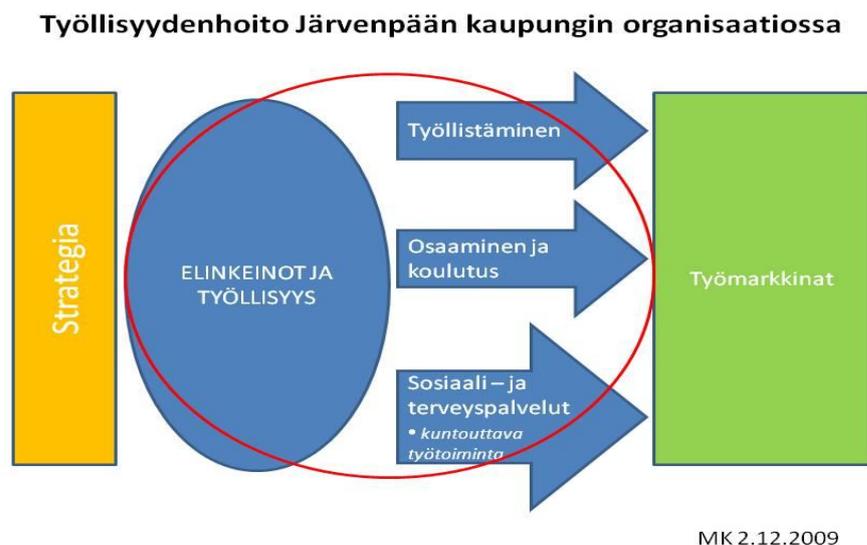
Järvenpää vastaa tulevaisuuden haasteisiin uudistamalla omia hallinnollisia ja toiminnallisia rakenteitaan siirtymällä vaiheittain prosessiorganisaatioon. Prosessiorganisaatioon siirryttäessä hallintokuntien sektorirajat ylitetään, niiden vaikutus pyritään minimoimaan ja tavoitteena voi olla osittainen hallintokuntien katoaminen kokonaan. Prosessiajattelun keskiössä on asiakas tai asiakasryhmä, jolle palveluja tuotetaan. Isoista palvelukokonaisuuksista prosessimaista tuotantotapaa on suunniteltu lasten, nuorten ja perheiden palveluprosessissa, jossa tarkastelussa ovat olleet alle kouluikäisten palvelut.

Prosessiorganisaatiota suunnitellaan samanaikaisesti ylhäältä alaspäin, isoista ikäryhmittäin jaetuista palvelukokonaisuuksista käsin, sekä ruohonjuuritasolta vuonna 2009 alkavien pilottien avulla, joihin myös nuorten työpajatoiminta kuului. Nuorten työpajat Järvenpään koulutus- ja yhteiskuntatakuuta toteuttavana tahona muodostaa sosiaalitoimen työllisyysyksikön kanssa työllisyydenhoidon prosessin, jolla on omat kaupungin johtoryhmässä seurattavat kaupungin tasoiset tavoitteet.

Prosessimaisen palvelutuotannon kärjessä Järvenpäässä kulkee sosiaali- ja terveystoimi, joka ensimmäisenä siirtyy prosessiorganisaatiomalliin 1.4.2010 alkaen. Sosiaali- ja terveystoimi lakkaa toimialana. Palvelut organisoidaan asia-

kaslähtöisesti ikäkausi–periaatteella kolmen palvelualueen kautta, jotka ovat lapsi- ja perhetyön vastuualue, terveystalvelut ja aikuissosiaalityön vastuualue sekä vanhus- ja vammaistyön vastuualue. Sosiaalityöhön kuulunut työllisyydenhoito siirtyy osaksi yleishallinnollisia palveluita kaupunkikehitys -prosessin alaisuuteen. Työllisyydenhoito halutaan nähdä laajempuna kokonaisuutena, yhdessä elinkeinopalvelujen kanssa. (Järvenpään kaupunginvaltuusto 8.3.2010 § 15.)

Työllisyydenhoidon prosessissa voidaan erottaa sosiaali- ja terveystalveluiden näkökulman lisäksi, yleisen työllistämisen sekä osaamisen ja koulutuksen näkökulmat, jotka ovat sidoksissa työmarkkinatilanteeseen. Työllisyyden hoidon palvelujen sijoittuminen kaupunkikehitysprosessiin liittyy tavoitteet ja toiminnot entistä tiiviimmin työmarkkinatodellisuuteen. (Karhunen 2010.)



**Kuvio 3. Työllisyydenhoidon prosessi Järvenpään kaupunkiorganisaatiossa (Karhunen 2009).**

### 3.4 Muutoksen johtaminen

Työllisyydenhoidon prosessi organisoidaan uudella tavalla, kun sen hallinnointi siirtyy 1.4.2010 kaupunkikehitys – prosessin yhteyteen. Prosessin strategisen tason johtamisesta vastaa ohjausryhmä, johon kuuluvat työllisyydenhoidon prosessitoimijoiden ylin johto. Operatiivinen ohjaus tapahtuu kolmen toiminnallisen

kokonaisuuden kautta, jotka ovat työllistäminen, osaaminen ja koulutus sekä sosiaali- ja terveystyöpalvelut. (Karhunen, prosessijohtoryhmä 30.3.2010) Näiden kokonaisuuksien näkökulmasta tarkasteltuna nuorten työllisyydenhoito sijoittuu selvimmin osaaminen ja koulutus viitekehykseen, koska käytännön ohjaustyömme tähtää useimmiten nuorten koulutukseen ohjaamiseen suoraan avoimille työmarkkinoille ohjaamisen sijasta.

#### Työllisyydenhoito Järvenpään kaupungin organisaatiossa



MK 2.12.2009

#### Kuvio 4. Järvenpään työllisyydenhoidon organisaatio (Karhunen 2009).

Työllisyydenhoidon prosessissa yhdistyy kaupunkiorganisaatiossa sivistystoimialan ja siellä nuorisopalveluihin sijoittuvan nuorten työpajan, uudelleen organisoituneet aikuissosiaalityön sekä lapsi- ja perhetyön vastualueet ja yleishallintoon sijoittuva työllisyysyksikkö. Muutoksessa kohtaavat erilaisista ammatillisista, koulutuksellisista ja muista kulttuurisista lähtökohdista rakentuneet työyhteisöt. Muutosviestinnän haaste on muutosvastarinnan hallinta niin, että muutos saadaan aikaan (Yli-Kokko 2005, 66).

Työelämässä turvallisia rajavyöhykkeitä on melko vähän. Työssä asiat usein käsitellään työroolien, sopimusten ja määräaikojen sanelemassa aikataulussa.

Vaikeat asiat kuitenkin tarvitsisivat usein välitilan kaltaista ympäristöä. Rajojen ylitys on vuorovaikutustapahtuma, joka uutena yhteistyön muotona tuottaa oppimista. Yksilönä omien rajojen varjeleminen voi olla hankalaa, jos rajanaapureita on paljon ja osa vyöryy rajojen yli. Ammatillisuuden voi nähdä kykynä tunnistaa tilanteet, joissa raja on altis menemään rikki. Työyhteisöissä etsitään rajoja koko ajan. Uudet ajatukset haastavat vanhat. Muutos on sisäänrakennettuna elementtinä ihmisten välisessä toiminnassa. (Isokorpi 2006, 44–45.)

Muutosprosessin onnistumisen edellytyksenä on turvallinen ilmapiiri, jossa uskalletaan kyseenalaistaa omaa ja muiden toimintaa, luopua vanhoista totutuista ja turvallisista toimintatavoista, tehdä tilaa uuden toimintakulttuurin ja uusien toimintatapojen rakentamiselle. Uudessa työllisyydenhoidon työyhteisössämme on eri alojen ammattilaisia työtoimintojen ohjaajina sekä kasvatus-, ohjaus-, valmennus-, johtamis-, nuoriso- ja sosiaalityön ammattilaisia erilaisine koulutuksineen, joten matka yhteistyöstä yhteiseen työhön edellyttää tavoitteellista viestintää ja vuorovaikutusta sekä rakenteita, joka mahdollistaa luovan, päämäärähakuisen kehittämistyön.

### **3.5 Viestintä, tiedottaminen ja markkinointi ovat sekä organisaation sisäisen että ulkoisen yhteistyön välineitä**

Puheessa ja viestinnässä tärkein asia on päämäärä, jonka jälkeen valitaan keinot päämäärän ja yleisön mukaan (Torkki 2006, 50–61). Työllisyydenhoidon prosessissa on useampia eritasoisia viestinnällisiä tavoitteita ja kohderyhmiä. Palveluprosessin sidosryhmiin kuuluvat yhteiskunnalliset sekä valtakunnallisen että paikallisen tason toimijat ja tahot, nuoret asiakkaat ja heidän perheensä sekä tuoteasiakkaat, joita ovat työpajatuotteiden ostajat, tilaajat ja tavarantoimittajat. Vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa on erilaista, tavoitteet ja toteutus ovat erilaisia.

Retoriikan tajuksi voidaan kutsua sitä, että ymmärretään sanoilla ja kielellä luotavan todellisuutta. Sanat sinänsä eivät ole merkityksiä, vaan merkitykset syntyvät siitä kuka sanoo kenelle ja missä tilanteessa. (Emt., 32.) Nuorten työllisyydenhoitoon liittyy paljon kanssatoimijoita, joiden kanssa

työskenneltäessä vuorovaikutus ja viestintä rakentuu tavoitteista käsin joko Järvenpään kaupunkiorganisaation sisäiseksi tai ulkoiseksi yhteistyöksi, joiden sisälle mahtuu niin erilaisten yksiköiden ja ryhmien kanssa toimiminen kuin yksilötasoinenkin toiminta.

Usein julkisissa palveluissa käsitys siitä kuka asiakas on, on hämärtynyt. Asiakas-sanaa voidaan käyttää tahoista, jotka pikemminkin ovat toiminnan kohteita (Sipilä 2005, 18). Viestinnässä ja markkinoinnissa on tärkeää, että käsitteet ovat selkeitä.

Nuorten työpajatoiminnan integroituaessa työllisyyden hoidon prosessiin tärkein yhteistyökumppanimme on työllisyysyksikkö, jonka keskeiset tehtäväalueet ovat kaupungin yleinen tukityöllistäminen, yli 25-vuotiaiden työharjoittelu, kuntouttava työtoiminta ja eläke-edellytysten selvittely. Vaikka työllisyysyksikkö sijoittui organisaatiossamme aikuissosiaalityöhön, niin sosiaalityön toimintamuotojen erityymisestä johtuen tarvitsemme yhteistyörakenteet myös sosiaalityöntekijöiden kanssa. Lisäksi sosiaali- ja terveystoimen sisällä vakiintuneita yhteistyökumppaneita omine käytänteineen ovat perhesosiaalityö ja nuorisoneuvola.

Nuorten työllisyyden hoito on moniammatillista yhteistyötä, jota koordinoidaan työpajatoiminnan kautta. Organisaation sisäistä työnjakoa kehittämään on perustettu moniammatillinen työryhmä, jossa ovat edustettuina keskeiset nuorten koulutukseen ja työelämään ohjaamisesta vastuussa olevat tahot, kuten sosiaalityö, työllisyydenhoito, terveydenhoito, perusopetus ja toisen asteen oppilaitokset sekä erityisesti opinto-ohjaus.

Viestintä ja tiedottaminen ovat markkinoinnin osa, mutta eivät ainoa asia, johon tulee kiinnittää huomiota. Palveluiden tuotteistaminen voi olla myös osa markkinointia. Tuote ja siitä annettu lupaus eivät voi olla ristiriidassa keskenään. Asiantuntijapalveluiden erityispiirteenä on, että itse palvelut ovat aineettomia, mutta tulokset ovat konkreettisia. Tästä seuraa, että markkinointinäkökulmasta katsot-

tuna asiantuntijapalvelutuotteessa on pohjimmiltaan kyse tunteesta. (Emt., 15–16.)

Järvenpään kaupungin näkökulmasta katsottuna tärkeimmät ulkoiset yhteistyötahot ja -kumppanit ovat nuoret, jotka tulevat toimintaamme työharjoittelijoiksi, työ- ja elinkeinotoimisto sekä oppilaitokset. Lisäksi teemme yhteistyötä joidenkin yksityissektorin sosiaalipalveluiden ja sairaanhoitopiirin yksiköiden kanssa yksittäisissä asiakastapauksissa.

Markkinoimme ja tiedotamme palveluistamme työvoimaviranomaisille ja suoraan asiakaskohderyhmällemme. Käytämme asiakkaita toimintaamme ohjaaville viranomaisille suunnattua esitemateriaalia sekä suoraan nuorille suunnattua materiaalia. Ne eroavat jonkin verran toisistaan. Nuorille suunnattu materiaali muistuttaa enemmän mainoksia. Olemme kuitenkin pyrkineet, että eri kohderyhmille suunnattu markkinointi ei olisi ristiriitaista. Olemme yrittäneet tietoisesti välttää piiloviestintää toiminnastamme kertoessa. Esimerkiksi kerromme rehellisesti millaisia erilaisia vaikeuksia ja haasteita harjoitteluun tulevilla nuorilla voi olla. Yritämme välttää harhakuvaa, että asiakkaamme ovat hyvin suoriutuvia keskivertonuoria, kun asia ei niin oikeasti ole. Aina täytyy kuitenkin pitää mielessä, että haasteellisia asiakkaita tavoittelevan viestinnän on oltava kunnioittavaa, joten olemme joutuneet pohtimaan paljon sitä, millaisin sanoin asioista kerromme.

### **3.6 Yhteistyökäytännöt**

Viestintä on väline, jolla konkreettiset muutokset saadaan aikaan. Ilman viestintää yksinkertaisimmatkin arjen asiat jäisivät toteuttamatta. Sillä vaikutetaan yhdessä toimivien ihmisten tyytyväisyyteen, sitoutumiseen, motivaatioon, viihtymiseen, jaksamiseen ja työsuoritukseen. Viestintä voi olla tiedottamista tai vuoro-vaikutusta erilaisia viestintävälineitä ja menetelmiä käyttäen. (Yli-Kokko 2005, 62–63.)

Viestintäkanavia on monenlaisia ja niitä tulisi käyttää tarkoituksenmukaisesti erilaisissa tilanteissa. Niitä voidaan luokitella rikkaisiin ja köyhiin

viestintäkanaviin. Rikkaita viestintäkanavia ovat esim. kahdenkeskiset keskustelut ja pienryhmäpalaverit. Köyhiä viestintäkanavia ovat mm. esitteet, raportit ja muistiot. Yleensä ottaen rikkaat kanavat soveltuvat paremmin vuorovaikutukseen ja köyhät kanavat tiedottamiseen. (Emt., 64.) Yksittäisten asiakkaitten asioista puhuttaessa käytämme paljon henkilöiden välisiin suoriin kontakteihin perustuvaa viestintää, kun taas yleisellä tasolla nuorten työllisyyden hoidosta puhuttaessa voimme käyttää tiedotteita ja esitteitä.

### **3.6.1 Lähityöyhteisön palaverit, neuvottelut ja toimintaa kehittävä vuorovaikutus**

Neuvottelu on tavoitehakuinen vuorovaikutustapahtuma, joka käydään tiettyjen osapuolten välillä ja noudattaa sovittuja pelisääntöjä. Palaverit puolestaan ovat epämuodollisempia keskustelu- tai neuvottelukokouksia, joissa voidaan ratkaista ongelmia, tehdä päätöksiä, tuottaa ideoita, kartoittaa tilannetta, koota ja välittää tietoja ja kokemuksia, suunnitella tai kehittää asioita. (Emt., 92–112.) Varsinaisten neuvottelujen käyminen ei ole tavallista nuorten työllisyysasioiden hoidossa, sen sijaan erilaiset organisaation sisäiset palaverit, prosessipalaverit muutostilanteessamme ja erilaiset asiakaspalaverit ovat jokapäiväisiä.

Hyvällä suunnittelulla palavereista on mahdollista saada suurempi hyöty. Käsiteltävät ongelmat tulisi rajata ja määritellä mahdollisimman selkeästi. Palaverin tuomia hyötyjä tulisi punnita. Usein asiat voidaan hoitaa monella tavalla. Ennen palaverin järjestämistä kannattaa selvittää keiden palaverissa tulisi olla läsnä, jotta riittävä asiantuntemus ja kyky tehdä päätöksiä on läsnä. Myös palaverin ajankohta ja käytännön tila yms. järjestelyt täytyy hoitaa tilanteen vaatimusten mukaisesti. (Emt., 117–118.)

Asiakastyön palaverit ovat yksilöllisestä tilanteesta nousevia tapaamisia, joita järjestetään tarpeen mukaan. Ne ovat kuitenkin tärkeä osa viestintää. Asiakastyön kautta rakennamme toimintakulttuuria ja kerromme ulospäin toiminnastamme. Hyvä ja tarkoituksenmukainen ohjaus nuorelle on käyntikorttimme yhteistyökumppaneiden suuntaa.

Ennen työpajatoiminnan kehittämistyötä olimme päätyneet palaverikäytäntöön, jossa nuorten työpajoilla pidettiin kerran viikossa henkilöstöpalaveri juoksevia asioita sekä yleisiä asiakasasioiden käsittelyä varten. Työllisyydenhoidon prosessipalavereita järjestettiin prosessin aktiivisen työstövaiheen vuoksi viikottain yksiköiden lähiesimiesten ja ydintoiminnoista vastaavien kanssa. Näiden palavereiden pohjalta työstettiin prosessisuunnitteluun liittyviä asioita oman yksikön henkilöstön kanssa. Koko työllisyyden hoidon prosessin henkilökunnan nähtiin tarkoituksenmukaiseksi kokoontua kaksi kertaa vuodessa. Lisäksi muutamien yksittäisten asioiden eteenpäin viemiseksi perustettiin alatyöryhmiä.

Kehityskeskustelut ovat järjestelmällinen vuorovaikutuksen, yhteistyön ja johtamisen väline, joka hyvin toteutettuna toimii molemminpuolisena vaikuttamisen välineenä. Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä, kun niiden avulla päästään vaikuttamaan työhön, tehtävien priorisointiin ja organisointiin, tavoitteiden ja mittareiden määrittämiseen ja omaan kehittymiseen. Kehityskeskusteluissa käydään läpi menneen kauden tavoitteiden toteutumista ja tulevan kauden tavoitteita ja mittareita määritellen. Keskustelu, siitä missä onnistuttiin ja missä on kehittymisen tarpeita, on tärkeää, jotta toimintaa voidaan kehittää. Lisäksi on hyvä olla jokin käytäntö, mikä sallii tarvittaessa myös yksityisemmän keskustelun. (Emt., 80–85.)

Esimiehet ovat veloitettuja käymään kehityskeskustelut organisaatiossamme. Prosessiorganisaatioon siirtymisen yhteydessä kävimme yhden kehityskeskustelun sijasta kaksi vuoden 2009 aikana, koska halusin jokaisen työntekijän äänen kuuluviin yksilöllisesti.

Lisäksi muutostilanteissa on tärkeitä saada perusteellisempaa tietoa henkilöstön tuntemuksista ja näkemyksistä. Kehityskeskustelujen lisäksi täytyy huolehtia, että epävirallisemmille keskusteluille esimiesten kanssa on riittävästi tilaa. Meillä on työpajatoiminnassa resurssit järjestää ryhmätyönohjausta henkilöstölle. Työnohjauksen avulla pyrimme selkiyttämään arkityötämme, luomaan yhteistä työnäkyä ja sitä kautta lisäämään keskinäistä ymmärrystä ja työhyvinvointia.

Ihmisten johtaminen on työyhteisöissä esimiestyön erityinen haaste. Ihmisten johtaminen edellyttää usein motivointia tai motivoitumiseen otollisen ohjauksen ja vuorovaikutuksen synnyttämistä, rakentavan palautekulttuurin luomista, delegoinnin, organisoinnin, opastamisen ja ohjauksen kehittämistä sekä myönteisen ilmapiirin luomista. (Emt., 68–79.)

Työpajatoiminnassa tehtävässä ohjaustyössä korostuu erityisesti työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus. Itse työ on vuorovaikutusta ja se syntyy vuorovaikutuksessa. Esimiestyön haasteet näkyvät omassa työyhteisössämme usein melko samankaltaisina kuin työmme suhteessa asiakkaisiimme, työharjoittelijoihin. Ohjauksen viitekehyksestä katsottuna pajaohjaajien voi ajatella olevan työharjoittelijoiden esimiehiä, vaikka emme sitä sanaa käytäkään.

Palaute, sen antaminen ja saaminen, on sekä elämässä yleensä että työyhteisöissä hyödyllistä. Pohjimmiltaan palaute on elossa pysymisen ja elämässä pärjäämisen edellytys. Aistihavaintojen kautta pidämme huolta perustarpeistamme, kuten nälkä, jano, kipu jne. Palaute on erottamaton osa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Se on ryhmässä toimimisen työkalu. Palautteen avulla ylläpidämme todellisuudentajua, säilytämme suunnan elämän asioissa, kuten työssä ja ihmissuhteissa, kehitymme ja opimme, saamme aineksia ajattelulle, keskustelulle ja uusille näkökulmille ja saamme mahdollisuuden ymmärtää erilaisuutta. Palaute mahdollistaa osaamisen jakamisen työyhteisössä, kun usean ihmisen näkökulmat saadaan käyttöön. Palaute on tärkeää, kun etsitään ratkaisuvaihtoehtoja ongelmatilanteiden käsittelyn yhteydessä. Hyvä palautekulttuuri edistää työyhteisön hyvinvointia, parantaa laatua ja auttaa työyhteisön arvojen, tavoitteiden ja pelisääntöjen selkiyttämässä. Rakentava ja tavoitteellinen vuorovaikutus lisää työn mielekkyyttä, edesauttaa muutosvalmiutta ja työn tuloksellisuutta työyhteisössä. (Ranne 2006, 20–28.)

Nuorten työpajatoiminnan palvelut ovat laajenemassa yleisen työllisyyden hoidon tavoitteita palveleviksi. Laadukkaan palautteen saaminen uusia

toimintamuotoja kehitettäessä on tärkeää. Tarvitsemme palautetta niin asiakkailta, yhteistyökumppaneilta kuin työntekijöiltäkin. Palautekulttuuri on otettava tietoisesti kehittämisen kohteeksi muutostilanteessa, jotta mukana olijat saadaan sitoutettua, muutosta saadaan ohjattua ja itse muutosta yleensä ottaen saadaan tapahtumaan.

### **3.6.2 Markkinointi ja tiedottaminen**

Onnistunut markkinointi edellyttää syvällistä vuorovaikutusta asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Toiminnan pitää olla tunnettua ja arvostettua sielullä, missä tavoiteltu kohderyhmä hakee tietonsa. Asiakkaan odotukset pitäisi markkinoinnin avulla saada oikeansuuntaisiksi ja oikealla tasolla oleviksi, jotta ne olisi mahdollista ylittää. Palvelun tuottajan ja asiakkaan välille pitää luoda luottamuksellinen ja arvostava kontakti. Asiakas pitää suostutella yhteistyöhön antamaan oikeaa tietoa työn pohjaksi, jotta hänen tarvitsemansa palvelu voidaan tuottaa. Käytännössä asiakas pitäisi saada laajentamaan ja syventämään yhteistyötä ja toimimaan suosittelijana ja uusien asiakkaiden hankkijana. (Sipilä 2005, 17–18.)

Nuoret työpajatoiminnan asiakkaina ovat haastavia. Jotta nuorten odotukset ja toiveet olisivat oikeansuuntaisia ja realistisia ja jotta niitä ylipäättään olisi, on nuoret saatava mukaan toiminnan suunnitteluun ja itse aktiivisiksi osallistujiksi.

Nuorten työllisyyden hoidon prosessien markkinoinnissa on oleellista, että toimimme niin kuin lupaamme sekä asiakkaiden että yhteistyökumppaneiden suuntaan. Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden palveluihimme kohdistuvat odotukset voivat olla joskus ristiriitaisia. Ristiriitojen välttämiseksi yritämme saada palveluprosessien kuvaukset mahdollisimman selkeiksi. Prosessien työstäminen ja kuvaaminen on onnistuakseen tehtävä yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa.

Kirjoittamisessa on tärkeää tietää kenelle kirjoittaa ja miksi. Oleellista on, että viestintä on tarkoituksenmukaista. Kohderyhmät, joille kirjoitetaan täytyy

tunnistaa. Kirjoittamista tulee muokata, niin että kohderyhmä ymmärtää ja tuntee tekstin tutuksi. Usein ongelmana on, että käytetään liian monimutkaisia ilmaisuja ja tekstiä ei ole jäsenneily riittävästi. Tekstin ja esitysten visuaalisuuteen tulee kiinnittää huomiota ja rakentaa käyttämänsä materiaali kohderyhmän ja viestinnän tavoitteet huomioiden. (Uimonen 2005, 209–233.)

Harjoittelijoille ja heidän vanhemmilleen suunnatut esitteet ovat erilaisia kuin yhteistyökumppaneillemme suunnattu tiedotus. Perusesitteemme ovat samanlaisia kaikille, mutta eri sidosryhmien suuntaan käytämme erilaista oheismateriaalia. Pääasiassa organisaation sisäiseen käyttöön tarkoitettujen materiaalien ovat toimintasuunnitelmat ja -kertomukset, työryhmäesitykset ja muistiot. Organisaation ulkopuolelle suuntautuvassa viestinnässä tyypillisiä ovat tiedotteet, työryhmäesitykset, powerpoint -esitykset ja erilaiset palveluesitteet.

## **4 NUORTEN TYÖPAJASTA TULEE OSA OHJAAMO – PALVELUA**

Nuorten työpajatoiminnan muutos kohti kokonaisvaltaista nuorten koulutuksen ja työelämän ohjausta koordinoivaa palvelua alkaa konkretisoitua syksyllä 2009, kun työpajojen yhteydessä aloittaa koulupaja-luokka ja työpajatoiminnan prosessien kehittäminen aloitetaan osana kaupungin prosessikehittäjien työtä.

Koulupaja on Kartanon yläkoulun alainen erityisluokka. Sen avulla tuetaan myös nuorten toisen asteen koulutukseen pääsyä mahdollistamalla työharjoittelijoiden peruskoulun päättötodistuksen numeronkorotukset. Koulupajan oppilaat suorittavat osan opiskelustaan toiminnallisena oppimisena työpajaryhmissä. (Koulutus- ja yhteiskuntatakuu 2008.)

### **4.1 Kehittäjien työstämä nykytilan kuvaus nosti esille haasteita**

Työpajahenkilöstö kokoontui työstämään kehittäjien johdolla nykytilan kuvausta. Kehittäjät olivat aiemmin tutustuneet toimintaan keskustelemalla työllisyyden-

hoidon prosessin esimiesten ja sivistystoimen esimiesten kanssa, vierailemalla työpajalla sekä toiminnasta tuotettujen asiakirjojen avulla.

Nykytilan kuvauksessa kerrattiin työpajan keskeiset toimintamuodot sekä asiakkaiden määrä, mikä oli ollut liian vähäinen resursointiin nähden. Työpajoille ohjautui hyvän työllisyystilanteen aikana paljon tukea tarvitsevia nuoria, jotka sitoutuivat heikosti toimintaan. Työtoiminnan sisältö ei kaikilta osin kohdannut uudentyyppisen asiakaskunnan vaateita.

Kehittäjät kuvansivat yhdessä työntekijöiden kanssa asiakasprosessit. Kehittäjien mukaan itse prosessikuvaukset syntyvät varsin helposti. Keskeiseksi nousi havainto, että työyhteisöllä oli voimakas tarve kertoa työhön liittyvistä ongelmista.

Kehittäjät nostivat esille työyhteisön ongelmalähtöisen kuvauksen tilastaan sekä oman analyysinsa esille nousseista kehittämiskohteista. Työyhteisössä havaittiin siinä määrin ristiriitaisuuksia, että esimiestasolla totesimme tavoitetilan määrittelyn olevan liian aikaista. Lisäksi todettiin, että työyhteisö tarvitsee määrätietoista esimiestyötä ja kehittämistoimenpiteitä, ennen kuin päästään yhteiseen tavoitteiden määrittelyyn.

Työyhteisön kuvaus omasta tilastaan	Kehittämiskohde
<ul style="list-style-type: none"> <li>• työyhteisössä tarvitaan monialaista osaamista liittyen elämänhallintataitojen opettamiseen ja kriisitilanteiden hoitoon</li> <li>• mistä terveydenhuollon osaaminen, kun nuori oirehtii</li> <li>• työn tavoitteet tulisi määritellä yhdessä koko työyhteisössä</li> <li>• arjessa esimieheltä linjan mukaisia päätöksiä, esimieheltä ei saada kantaa työhön liittyvissä kysymyksissä</li> <li>• työntekijöillä erilaisia käytäntöjä suhteessa työhön ja nuoriin</li> <li>• mietityttää tietääkö johto mitä kentällä tehdään</li> <li>• ei tietoa, mitä ulkopuoliset odottavat (esim. te-toimisto)</li> <li>• perehdytys puutteellista</li> <li>• joidenkin työntekijöiden työnkuvat epäselvät (etsivä, mediapaja)</li> <li>• Sosiaalityön asiakastietojärjestelmästä (Pro Consona) saatava tieto parantaisi työturvallisuutta pajalla</li> <li>• on ollut kriisityönohjausta, mutta mitään ei tapahtunut</li> <li>• painolastina vanhoja asioita</li> <li>• koulupajan kanssa ei palaverreja, joissa käytännöt sovittu</li> <li>• erityksissä, tieto ei kulje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Työyhteisön perustehtävän selkiyttäminen ja siihen liittyvä arvokeskustelu, yhteinen ihmiskäsitys</li> <li>➤ työnjako</li> <li>➤ työyksikön perusrakenteet</li> <li>➤ työn tavoitteet työyksikön ja työntekijän tasolla <ul style="list-style-type: none"> <li>○ perehdytys</li> <li>○ työnkuvat, tehtäväkuvaukset</li> <li>○ kehityskeskustelut</li> </ul> </li> </ul>

**Taulukko 2. Järvenpään nuoren työpajojen henkilöstön kuvaus omasta tilastaan sekä työnkehittäjien näkemys työyhteisön keskeisistä kehittämiskohteista.**

Kehittäjien tulokulma työhönsä oli ongelmalähtöinen. He nostivat esiin monenlaisia työyhteisön haasteita. Jotkut ongelmalliseksi koetut asiat olivat käytännönläheisiä ja helposti ratkaistavissa. Osa haasteista puolestaan oli isoja, syvällistä oman toiminnan analysointia ja toimintatapojen muuttamista vaativaa kehittämistyötä.

Jotkut työyhteisön tilaa kuvaavat kommentit eivät avautuneet. Lisäksi kommenttien painoarvoa on vaikea arvioida, kun ei voi päätellä onko kyseessä kaikkien työntekijöiden vai yksittäisen työntekijän mielipide. Nykytilan kuvauksesta nousi uuden nykytilaa koskevan tulkinnan haaste, kun tehtävänä oli hahmottaa, mihin toimenpiteisiin ryhdytään välittömästi ja millaisia pitkän aikavälin suunnitelmia tehdään.

Työnantajanäkökulmasta oli välttämätöntä selkiyttää toiminnan tavoitteita ja ilmaista selkeästi työnantajan tahtotila. Työntekijät kokivat toisaalta yhteisesti määritellyt tavoitteet tärkeäksi ja toisaalta kokivat epävarmuutta heihin kohdistuvista odotuksista. Sivistystoimenjohtaja, nuorisotoimenjohtaja sekä työllisyydenhoidon prosessinomistaja kokoontuivat keskenään pohtimaan kaupunkitasoisia odotuksia ja tavoitteita toiminnalle sekä muodostamaan yleisiä suunta- viivoja kehittämistyön eteenpäin viemiseksi.

Työpajatoiminnan esimiehenä laadin oman esitykseni akuuteista toimenpiteistä, joihin ryhdyin tilanteen selkiyttämiseksi. Ensimmäiseksi kävimme läpi pajahenkilöstön kanssa kehittäjiä raportin. Keskustelimme heidän esille nostamisista asioista ja henkilöstön tuntemuksista raportin suhteen. Tiedotin henkilöstölle, että esiin nostettujen ongelmakohtien ja kehittämishaasteiden vuoksi tavoitetilan määrittely siirretään myöhempään ajankohtaan, kunnes työyhteisön perusasiat on saatu kuntoon. Ryhdyin myös selvittämään mahdollisuuttamme kriisityönoh- jaukseen.

Seuraavana toimenpiteenä halusin selvittää tarkemmin, mitä mieltä alaiseni ovat esimiestyöstäni, koska koin, että johtamista yleisellä tasolla sekä lähiesimiestyötä kritisoitiin voimakkaasti. Keräsin esimiespalautteen Järvenpään kaupungin kehityskeskustelujen yhteydessä kerättävän esimiespalautelomak- keen avulla. Kolmantena toimenpiteenä sovin kaikkien työntekijöiden kanssa työnohjauskeskustelun, jonka aiheena oli käydä läpi kehittäjiä raportin nosta- ma nykytilan kuvaus sekä saada suullisesti palautetta esimiestyöstä.

Työyksikön perusrakenteiden selkiyttämiseksi kävimme yhdessä läpi työyhteisömme palaverirakenteet. Terävöitin viikoittaisia käytäntöjä uudistamalla pala- verikäytäntöjä. Aiemmin pidimme yhden viikkopalaverin, jossa keskustelimme kaikki työyhteisöömme kuuluvat asiat. Uudistuneessa käytännössä erotimme asiakasasiat normaalista viikkopalaverista ja sovimme, että kokoonnumme aa- muisin klo 8.30 ja käymme akuutit päivän kulkuun liittyvät asiat läpi. Yhteispala- verirakenteen selkiyttämisen jälkeen tulemme käymään työharjoittelun arvioin-

tiin, asiakasohjaukseen ja verkostotyöhön liittyvät yhteistyökäytänteet läpi järjestelmällisesti.

## 4.2 Akuutit toimenpiteet - kehityskeskustelut sekä arjen johtamiskäytänteiden tarkastelu

Kehityskeskustelussa kävin jokaisen työntekijän kanssa järjestelmällisesti kaikki kehittäjien työpajatoiminnan nykytilaa kuvaavat kohdat. Keskustelin näkemyksistä kyseisten kuvausten takana ja selvitin edustaako kyseinen näkemys myös työntekijän henkilökohtaista kantaa työpajatoiminnan nykytilasta ja miten tärkeäksi työntekijä kokee kyseisen asian.

1 työntekijän tärkeäksi kokemat asiat	Toimenpide
<ul style="list-style-type: none"> <li>työyhteisössä tarvitaan monialaista osaamista liittyen elämönhallintataitojen opettamiseen ja kriisitilanteiden hoitoon</li> <li>mistä terveydenhuollon osaaminen, kun nuori oikein</li> <li>työn tavoitteet tulisi määritellä yhdessä koko työyhteisössä</li> <li>arjessa esimieheltä linjan mukaisia päätöksiä, esimieheltä ei saada kantaa työhön liittyvissä kysymyksissä</li> <li>ei tietoa, mitä ulkopuoliset odottavat (esim. te-toimisto)</li> </ul>	<p>Huomioidaan tehtäväkuvan tarkennuksessa</p> <p>Toimintamallin kuvaaminen</p> <p>Työ aloitettu, jatkuu toimintamallin kuvaamisen yhteydessä</p> <p>Työajan käyttöä muutettu: pysyvä työpiste siirtynyt pajojen yhteyteen, yhteisiä pelisääntöjä työstetään</p> <p>perustehtävän kirkastaminen, toimintamalli</p>
2-3 työntekijän tärkeäksi kokemat asiat	
<ul style="list-style-type: none"> <li>perehdytys puutteellista</li> <li>joidenkin työntekijöiden työnkuvat epäselvät (etsivä, mediapaja)</li> <li>painolastina vanhoja asioita</li> <li>eristyksissä, tieto ei kulje</li> </ul>	<p>tarkistetaan perehdytysuunnitelma</p> <p>tarkennetaan tehtäväkuva</p> <p>pelisääntöjen selkiyttäminen, työnohjaus</p> <p>asiakastietojen kulkeminen tarkistetaan</p>
4-5 työntekijän tärkeäksi kokemat asiat	
<ul style="list-style-type: none"> <li>työntekijöillä erilaisia käytäntöjä suhteessa työhön ja nuoriin</li> </ul>	<p>Pelisäännöt, Toimintamalli, työnohjaus</p>

**Taulukko 3. Työntekijöiden tärkeäksi kokemat, kehittäjien esille nostamat asiat sekä esimiehen keskustelujen pohjalta tekemä tulkinta tarkoituksenmukaisesta toimenpiteestä asioiden edistämiseksi ja kuntoon saattamiseksi.**

Työyhteisön kannalta vähemmän tärkeäksi koetut kehittäjien esille nostamat asiat olivat asioita, jotka olivat jo korjaantuneet, ajan myötä korjautumassa tai käytännöllisiä asioita, jotka on yksinkertaista hoitaa kuntoon. Lisäksi jotkut väittämät olivat ainoastaan yhden työntekijän näkökulmasta merkityksellisiä.

Työyhteisön seuraavaksi tärkeimmiksi, 2–3 työntekijän mielipide, kokemat asiat ovat moniulotteisia ja sisällöltään tarkempaa määrittelyä kaipaavia. Perehdytys on koettu puutteelliseksi esimiehen toisessa työpisteessä työskentelystä johtuvan läsnäolon vähäisyyden vuoksi, hallinnon verkon puutteen vuoksi sekä joistakin yksilöllisistä syistä johtuen. Perehdytyksen huomioon ottaminen on keskeinen osa lähiesimiestyöni huomioimista. Työnkuvien epäselvyyksiä hälvennämme muutosohjelmaan sisältyvillä toimilla. Myös eristyneisyyttä vähennetään ja tiedonkulkua parannetaan paitsi juuri käyttöön saamallamme hallinnon verkolla niin myös verkostoyhteistyön kehittämällä osana muutosohjelmaa. Pajan vanhoja painolasteja yritämme purkaa kriisityönohjauksella.

Työntekijät kokivat kaikkein haastavimmaksi kehittämistä vaativaksi asiaksi sen, että työntekijöillä on erilaisia käytäntöjä suhteessa työhön ja nuoriin. Työntekijöiden kanssa käymieni keskustelujen perusteella voin todeta, että työyhteisö on jakautunut kahteen leiriin, joiden välillä vallitsee epäluottamus toistensa työtä, nuorten kohtaamista ja ohjausta kohtaan. Erilaisia näkemyksiä voi kuvailla työntekijöiden ilmaisuilla vastakkaisten näkemysten edustajista, A tiukka linja, B löysä linja.

A = tiukka linja	B = löysä linja
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ohjaus on nuorta pelottavaa, ahdistavaa, tiukkapipoista, ilotonta touhua</li> <li>● nuorten ja toisten työntekijöiden tekemisiä tarkkaillaan jatkuvasti ja tehdään negatiivisia tulkintoja, pomottamista</li> <li>● nuoren kohtaaminen on virkamiesmäistä ja kylmää</li> <li>● piruilua / ilkeitä kommentteja: vaikea ottaa selvää onko tarkoituksellista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● työntekijä on huono esimerkki nuorille, esim. kiroilu, tupakointi</li> <li>● nuori ei saa tarvitsemaansa ohjausta</li> <li>● työtehtävät eivät kohtaa nuoria, kaikilla ei ole tarpeeksi tekemistä, nuoret vain istuvat</li> <li>● nuoren arviointi ei ole ammattitaitoista</li> <li>● pajatyötä ja yhteistoimintaa ohjaavat työntekijänhenkilökohtaiset mielihalut ja estot</li> </ul>

**Taulukko 4. Kehityskeskusteluissa havaittu henkilöstön epäluottamus ja kriittiset ilmaiset työtovereita kohtaan.**

Työyhteisön huonoon ilmapiiriin vaikuttaminen ja työyhteisön toimintakyvyn parantaminen on suuri haaste, jonka eteen voi joutua tekemään töitä pitkään. Kriisityönohjaus on yksi keino tilanteen esille nostamiseen ja työstämiseen, jota aiomme käyttää. Toisena keinona näen tärkeäksi oman lähiesimiestyöni tiukentamisen, työyhteisön arkitilanteiden selvittelyn sekä työnjohdolliset toimet välittömästi tilanteiden ilmettyä. Käytännön lähiesimiestyö on helpottunut, kun työpisteeni on siirtynyt työpajojen yhteyteen elokuun 2009 puolivälissä.

Perustehtävän selkiyttäminen, prosessien kuvaaminen, kuvauksen vieminen yksittäisten työprosessien tasolle ja käytännön toimien kehittäminen auttaa osaltaan jäsentämään työtoverien työtä parantaen aikaa myöten myös työilmapiiriä. Ilmapiirin kohentajana työyhteisön kehittäminen ei välttämättä ole nopeaa, mutta se on kuitenkin edellytys sille.

Keräsin työntekijöiltä kehityskeskustelujen yhteydessä annettavan johtamispalautteen ennen tapaamisiamme ja laskin vastauksista keskiarvot. Kehityskeskustelun päätteeksi kävimme läpi johtamispalautteen koosteen, minkä avulla

pyrin saamaan työntekijöiltä näkemyksiä ja kehittämisajatuksia johtamiseen ja esimiestyöhöni.

Kaikkiaan viisi työntekijää jätti johtamispalautteen. Palautteessa työntekijät arvioivat esimiestyötäni asteikolla 1–4 vastuullisuuden, yhteisöllisyyden, luovuuden ja oikeudenmukaisuuden näkökulmista vastaten kahteenkymmeneenseitsemään väittämään. Asteikon sanalliset kuvaukset olivat: 1 = toteutuu toisinaan, 2 = toteutuu usein, 3 = tapa toimia / osa jokapäiväistä työtä sekä 4 = toteutuu erinomaisesti.

Vertaillakseni laskin esimiestyön eri näkökulmista vastausten keskiarvot.

Esimiestyön näkökulmien keskiarvot:

- vastuullisuus 2,7
- yhteisöllisyys 2,5
- luovuus 2,2
- oikeudenmukaisuus 2,1

Keskiarvo, johon voisi olla tyytyväinen, on 2,5. Mielestäni tavoiteltavaa esimiestyössä olisi taso, jossa toimintatapa on osa jokapäiväistä työtä. Yksittäisistä arviointikriteerejä tarkasteltaessa voi olla tyytyväinen kriteereihin jotka arvioitiin tasolle kolme tai siitä yli. Erittäin huolissaan tulee olla kriteereistä, jotka jäivät alle arvon 2. Johtamispalautteesta ilmenevät vahvuudet ja heikkoudet esimiestyössäni ovat esitettynä taulukossa.

Vahvuudet	Heikkoudet
1. hallitsee talouden ja on kustannustietoinen 2. toimii asiakaslähtöisesti 3. luottaa henkilöstöönsä 4. käy säännöllisesti kehityskeskustelut 5. on yhteistyökykyinen 6. antaa henkilöstölle toimintavapauden työskentelyyn	1. edistää työyhteisönsä ilmapiiriä 2. tukee henkilöstönsä työhyvinvointia ja työssä jaksamista 3. osaa organisoida työt 4. osaa hoitaa ongelmatilanteet rakentavasti 5. kertoo selkeästi henkilöstöön kohdistuvat odotukset ja tavoitteet

#### Taulukko 5. Työntekijöiden kokemat vahvuudet ja heikkoudet esimiestyössä

Johtamispalautteesta näkyy selvästi työyhteisön ilmapiiriongelmat. Järjestään kaikkein heikointa palaute oli työyhteisön ja henkilöstön välisten suhteiden hoitamiseen liittyvien määreiden kohdalla.

Lähiesimiestyön tehostaminen on ensimmäinen lähiesimiestyön haaste. Läsnäolo työyhteisössä on helpottunut, kun työpisteeni on lähellä. Pelkkä läsnäolo ja eteen tulevien asioiden hoitaminen ei riitä. Työyhteisön kehittäminen ja kriisin purkaminen ovat välttämättömiä. Yksi muutosohjelman tavoitteista on ilmapiirin tervehdyttäminen sekä rakenteellisten edellytysten luominen toimivalle työyhteisölle.

Kehittäjien ja johdon tilannekatsauksen jälkeen todettiin, että perustehtävän selkiyttämiseksi tarvitaan johdolta täsmällistä tahtotilan määrittelyä, muutosohjelmaa sekä toteutuksen ohjausta ja seurantaa. Nuorten työllisyydenhoidon johto jakautuu Järvenpään kaupungin organisaatiossa sivistys- sekä sosiaali- ja terveystoimialan kesken. Käytännössä tahtotilaa olivat määrittämässä sivistystoimenjohtaja, nuorisotoimenjohtaja, työllisyydenhoidon prosessin omistaja sekä siltä osin työpajatoiminnan tulosityksikön esimies, kun strategiatasolta siirryttiin operationaaliselle tasolle.

Palvelun kehitysprosessi voidaan yksinkertaistaen esittää palveluideoiden määrittämisenä, tuotantokonseptien ja palvelumallien laatimisena, joita karsitaan ja testataan asiakkaiden sekä asiantuntijoiden avulla, niin että lopulta saadaan käytäntöön sovellettava palvelumalli. Palvelun käytäntöön sopeuttaminen edellyttää usein henkilöstön kouluttamista, palveluympäristön suunnittelua, palvelun tulkinnan ohjeistusta ja hinnoittelua. Palvelujen suunnittelu on oppimisprosessi, jossa tulisi pystyä aina palaamaan aiempaan vaiheeseen, koska ongelmien hautaaminen helposti kostahtuu myöhemmässä vaiheessa. (Kinnunen 2004, 96–97.)

Oppimista ja oppivan organisaation näkökulmaa toimintaan kaivataan silloin, kun organisaatio joutuu muuttamaan toimintatapaansa. Syitä muutokseen ja tarvetta oppivaksi organisaatioksi kehittymiseen on moninaisia. Niitä voivat olla työntekijöiden vähentyminen ja resurssien niukentuminen tai tarve syvälliseen kehittämiseen, toive ihmiskeskeisemmistä toimintatavoista, tarve asiakkaiden parempaan kohtaamiseen, tarve aktiivisempiin kokeiluihin, tuki muutosten kohtaamiseen tai tarve kasvaa ja menestyä kilpailussa. (Moilanen 2001,103.)

Organisaatiot ovat vuosien kuluessa muotoutuneet palvelemaan jotakin tarkoitusta. Myös strategisen taso eli arvot, toimintamallit, periaatteet ja rakenteet on valjastettu tarkoitusta varten. Oppivan organisaation johtamisen voi jakaa strategiseen johtamiseen sekä operatiiviseen oppijoiden ja heidän oppimisensa johtamiseen. Usein muutoksissa on kyseessä isot ja moniulotteiset asiat, että yksittäinen esimies tai keskijohdon edustaja ei pysty niihin yksinään vaikuttamaan. Johdon merkitys organisaation muutostilanteessa ja organisaation oppimisessa on keskeinen. Organisaatio on kokonaisuus, jossa oppimisen mahdollistavista muutoksista on kannettava aktiivisesti huolta ja organisaation strategiat ja visiot pitää pystyä purkamaan niin, että ne suuntaavat henkilöstön oppimista ja muutosta. (Emt.,18–19.)

Oppimista organisaatiossa voi tarkastella yksilöiden että organisaation näkökulmasta. Yksilöiden oppimistarpeita kartoitettaessa on tarkoituksenmukaista tehdä osaamiskartoituksia ja kehityssuunnitelmia

työntekijöille. Yrityksen tai organisaation kehittämistarpeet ja siitä juontuvat oppimistarpeet eivät ole johdettavissa yksilöistä käsin vaan organisaation kilpailutilanteesta ja tavoitteista. (Emt., 38–39.)

### **4.3 Johdon määrittelemä tavoitetila, muutosohjelma ja kehittämissaasteet**

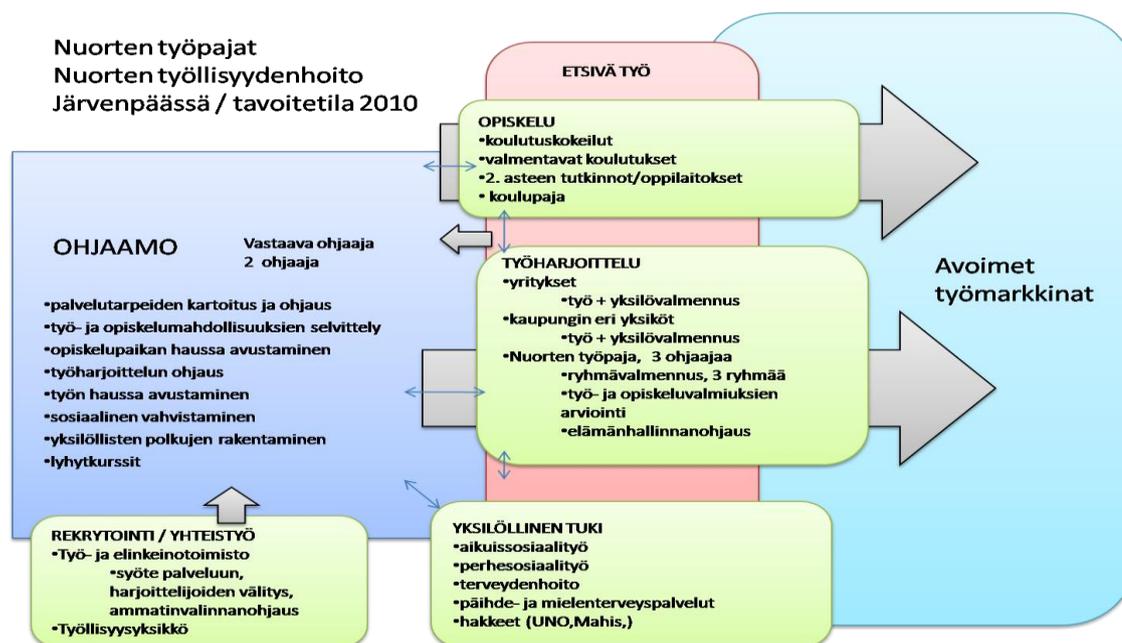
Nuorten pajan kehittämishaasteena on uuden toimintamallin muutoksen toteuttaminen ja uuden toimintamallin jalkauttaminen osaksi arjen toimintaa. Uusi toimintamalli pitäisi olla käytössä kesäkuussa 2010.

Nuorten työllisyydenhoidon tavoitetila poikkeaa nykytilasta. Palvelut ovat jäsentyneet eri tavoin. Ohjaamo on aiemmin toiminut koulutuksesta putoamisvaarassa olevien nuorten ohjauksen yhteydessä, lähinnä etsivän nuorisotyöntekijän työn kautta. Nuoret ovat ohjautuneet suoraan työpajalle haastatteluajanvarauksella. Ohjaus muihin työharjoittelumahdollisuuksiin on ollut melko vähäistä. Uudenlaisella ohjauksen organisoinnilla parannetaan kokonaisvaltaista koulutuksen ja työelämän nivelvaiheessa tukea tarvitsevien nuorten ohjauksen haluttuottoa.

Uusi toimintamalli vaikuttaa henkilöstön työnkuviin. Yksi pajaohjaaja siirtyy ryhmänvetäjän roolista yksilöohjaajan rooliin Ohjaamoon. Ohjauksen asema korostuu entisestään. Työpajaharjoittelusta tulee yksi toimenpide muiden joukossa. Uusina ohjauksen työmuotoina on erilaiset työllistymistä edistävät ja elämänhallinnalliset lyhytkurssit, joita voivat olla mm. työnhaku-, esiintymistaito-, viestintä-, medialukutaito-, itsetuntemus-, itsetunto- ja elämäntapamuutoskurssit.

Ohjaamossa tulee toimimaan kaikkiaan kolme työntekijää. Työpajatoiminnan esimies profiloituu enemmän toiminnasta vastaavan ohjaajan rooliin. Kahden yksilöohjaajan työnkuvat laaditaan sekä etsivän nuorisotyöntekijän työpanosta suunnataan enemmän ulkopuolelle ohjaamon ja työpajan toiminnasta, toimintaan sisään ohjaavaksi ja nuoren tukihenkilönä toimivaksi työntekijäksi.

Työpajan ryhmänvetäjien työnkuvat monipuolistuvat. Joitakin elämänhallinnan ohjauksen elementtejä tulee lisää, kun työpajatoiminta keskittyy kaikkein eniten tukea tarvitsevien ja heikosti muuhun harjoitteluun integroituvien nuorten ohjaukseen. Paljon tukea tarvitsevien nuorten ohjaus edellyttää monien työtoimintojen mielekkyyden uudelleen arviointia ja suunnittelua sekä harjoitteluarviointien kehittämistä sellaisiksi, että niistä voisi olla hyötyä nuoren ohjaukseen työharjoittelun jälkeen.



Kuvio 5. Nuorten työllisyyden hoidon koordinointi Järvenpäässä (Pehkonen 2009).

Muutoksen aikaansaaminen nuorten työpajoilla vaatii sivistystoimen, nuorisopalveluiden ja työllisyydenhoidon prosessin yhteistä tahtotilaa toiminnan tavoitteista, keskeisistä toimintamodoista sekä kehittämisen menetelmistä. Lisäksi on otettava huomioon niin perhe- kuin aikuissosiaalityön haasteet vaikeasti yhteiskuntaan, koulutukseen ja työhön integroituvien asiakkaiden ohjauksessa.

Dialoginen organisaation kehittämisote ja dialoginen johtaminen auttaa kohdentamaan ajattelun ja toiminnan jäykistä rakenteista ja yksittäisistä tehtävistä suhteisiin ja prosesseihin sekä auttaa siirtymään ulkoisesta vallasta ja kontrollista jaettuun johtajuuteen ja sisäiseen voiman kokemiseen. Ylhäältä alas tapahtuvasta päätöksenteosta päästään yhteisten merkitysten etsintään. Haitallisesta

kilpailusta päästään yhteistyöhön, vastuuseen ja yhdessä ajattelemiseen. (Heikkilä 2001, 21–33.)

Kehittämistyö ja muutos nuorten työpajatoiminnassa on esimiesten ja työntekijöiden yhteinen haaste. Työpajapalvelu on sinänsä monimutkainen palvelutuote. Yksittäinen palvelutapahtuma ja asiakas on ainutkertainen. Koko henkilökunnan osaamista ja erilaisia näkökulmia tarvitaan, jotta kokonaisuus toimisi laadukkaasti.

Työnantaja on määritellyt tavoitetilan nuorten työllisyysenhoidolle. Johdon tahotila oli, että tavoitetilan pohjalta määritellään toimenpiteet muutoksen toteuttamiseksi ja uuden tavoitetilan mukainen toiminta aloitetaan välittömästi, työyhteisön kehittämistyön rinnalla. Nuorten työpajatoiminnan arjen toiminta ja tilanne sekä tavoitetila huomioiden, tarvitsimme monitasoisen muutosohjelman pystyäksemme toteuttamaan työnantajan meille asettamat tavoitteet.

Nuorten työllisyysenhoidon kehittäminen, prosessien määrittely, eritasoinen kuvaaminen ja vuonna 2010 kaupungin tavoitteena oleva palvelujen tuotteistaminen vaatii onnistuakseen henkilöstön sitoutumisen. Aitoon yhteistyöhön ja yhteistoiminnalliseen kehittämiseen päästään avoimessa dialogissa, jonka toteutuminen vaatii työpajahenkilöstöltä ja esimieheltä tietoisia ponnistuksia.

Työpajatoiminnan muutosohjelma sisältää toimenpiteet, joiden avulla edellä esitelty nuorten työllisyysenhoidon tavoitetila toteutetaan. Ohjelman toimenpiteet voi jakaa organisaation toiminnan tasapainoon saattamiseen ja uuden organisaatiomallin suunnittelu- ja toteutustyöhön. Nykytilan selkiyttäminen ja tulevaisuuden rakentaminen kulkevat prosesseina käsi kädessä.

Organisaation tasapainoittavina toimina on toteutettu johdon ja henkilöstön yhteispalavereja, joissa toiminnan tavoitteita on määritely sekä on keskusteltu ja osittain sovittu rakenteellisista uudistuksista palaverikäytänteissä. Uuden

toimintamallin rakentaminen käsittää mm. asiakasprosessien kuvaamisen, työnkuvien läpikäynnin, asiakasohjauksen ja ryhmäohjauksen työprosessien avaamisen, moniammatillisen työn avaamisen työllisyydenhoidon näkökulmasta, viestintäsuunnitelman laatimisen ja konkreettisen työsuunnitelman laatimisen.

Nuorten työllisyydenhoito on kokonaisvaltainen prosessi, jossa on paljon toimijoita. Perusopetuksen jälkeisen koulutukseen ja työelämään ohjaavan palvelun ja palveluja koordinoivan roolin ottaminen ei onnistu ilman yhteistyökumppanien tukea ja yhteistä tahtotilaa palvelujen kehittämiseksi. Palvelun sisäisen kehittämisen ja yhteistyön kehittämisen on kuljettava käsi kädessä.

Työpajatoiminnan keskeiset kehittämiskohteet nousevat esille työnkehittäjien esille nostamista haasteista sekä johdon määrittelemästä tavoitetilasta. Ohjaamo on työpajatoiminnan yhteyteen suunniteltu uusi rakenne, joka tarvitsee toimintasuunnitelman tuekseen.

Työpajatoimintaa toteutettiin parhaillaan ja sen jatkuminen turvallisena toiminnassa olevien harjoittelijoiden kannalta koettiin tärkeäksi. Toimintaa ei haluttu missään tapauksessa ajaa alas suunnittelun ajaksi, vaan uuteen toimintamalliin siirtymiseksi määriteltiin muutosohjelma, jota lähdettiin toteuttamaan.

Johtamisen rakenteiden ja pelisääntöjen selkiyttäminen oli kehittämistyön sekä ensimmäinen että koko prosessin läpäisevä haaste. Muutosohjelman ylätasoon tavoitteiksi määriteltiin perustehtävän selkiyttäminen, toiminnan rakenteiden läpikäynti sekä nuorten mielipiteiden hyödyntäminen kehittämistyössä. Lisäksi yksilöidympinä tavoitteina olivat työntekijöiden tehtäväkuvien uudelleen määrittely sekä konkreettisen työohjelman laatiminen muutoksen tueksi.

## **5 Muutoksen toteuttaminen**

Muutosta lähdettiin viemään eteenpäin kahdesta eri suunnasta, moniammatillisen yhteistyön sekä toiminnan sisäisen kehittämisen näkökulmista. Yhteistyö-

kumppanien odotuksia kartoitettiin yleisesti sekä kaikkien yhteistyökumppanien kanssa neuvoteltiin erikseen yhteistyön odotuksista, toiminnan kehittämisestä, uuden ohjaamo-palvelun toiminnasta sekä kartoitettiin yhteistyön kehittämistä-voitteita ja sovittiin toimenpiteistä.

Työpajatoiminnan esimiehenä laadin konkreettisen toimintaohjelman, jonka mukaan lähdimme työyhteisönä työskentelemään. Perustehtävää lähdettiin selkiyttämään yhdessä työntekijöiden kanssa tekemällä prosessikuvauksia ja avaamalla yksittäisiä työprosesseja. Työntekijöiden tehtäväkuvia ja työnjakoa määriteltiin yhdessä työnantajan tavoitetilan asettamista vaatimuksista käsin.

Toiminnan rakenteita käytiin läpi asiakasohjauksen, harjoittelun arvioinnin ja verkostotyön näkökulmista. Nuorten mielipiteiden hyödyntämistä kehittämis-työssä ja toiminnassa pohdittiin nuorten rakenteisiin suunnitellun toiminnan näkökulmasta sekä asiakaspalautteen näkökulmasta.

Toimenpide	Nykytila	Muutos	aika
Arvot ja yhteiset pelisäännöt	erilaisia arvoja suhteessa nuoriin, ei yhteisiä pelisääntöjä	Arvot / pelisäännöt avattu	16.11.
Ohjaamon työnkuvat	esimies, yksilöohjaaja, etsivä, 4 ryhmäohjaajaa	vastaava ohjaaja, 2 yksilöohjaajaa, 3 ryhmäohjaajaa / kuvaus	16.11.
Ryhmäohjaajien työnkuvat	neljä ryhmää toimii itsenäisesti ohjaajan johdolla	entiset toiminnot jatkuvat, 3 ohjaajaa / kuvaus	24.11.
Perustehtävien kuvaukset / työnjako	Kokonaisuudet määriteltä	Työnjako määriteltä tehtäväkuvauksien perusteella	1.12.
Prosessikuvaukset / asiakasohjaus	Joitakin prosesseja kuvattu yleisellä tasolla	Keskeisten prosessien määrittely	8.12.
Keskeiset työprosessit	Ohjaustyön prosesseja tunnistettu joitakin	Prosessien kuvaaminen / kehittäminen	15.12.
Henkilökohtaisten työprosessien kuvaus	Osa prosesseista tunnistettu	Prosessien tunnistaminen / kehittäminen	vko 49 alkaen

**Taulukko 6. Nuorten työpajan sisäisen kehittämisen toimenpiteet aikatauluineen.**

## **5.1 Nuorten työllisyydenhoidon prosessin arvot yhteisten pelisääntöjen selkiyttäjänä**

Lähdimme selvittämään toiminnassamme koettuja ristiriitoja arvojen määrittelyn kautta. Kokoonnuimme henkilöstön kanssa 16.1.2009 käsittelemään ja kuvaamaan toimintamme arvoja sekä keskeisiä pelisääntöjä, joiden tulisi olla yhden-suuntaisia arvojen kanssa.

Järvenpään kaupungin arvot ovat: huolenpito ihmisestä, vastuullisuus, taloudellisuus ja oikeudenmukaisuus. Järvenpään kaupungin sivistystoimen kehittämis-

suunnitelmassa 2008–2009 on avattu toimialan tasolla, mitä arvot tarkoittavat toiminnassamme. (Sivistystoimi 2008,6.)

Nuoren työllisyydenhoidon arvoja ja keskeisiä palveluja määriteltäessä käytimme lähtökohtana organisaatiotason määrittelemiä arvoja omassa määrittelysämme. Lisäksi konkretisoimme arvoja määrittelemällä työllisyydenhoidon tavoitteita tai toimintoja, joiden kautta arvot näkyvät toiminnassamme. Yleisen tason kuvauksesta etenimme toimenpidetasolle kuvaamaan arvojen käytännön toteutumista työssämme. Osa toimenpiteistä on selkeitä, toiminnassa olevia asioita, jotka toimivat hyvin. Osa toimenpiteistä on laajoja kokonaisuuksia, jotka ovat sinällään tarkoituksenmukaisia kehittämiskokonaisuuksia.

Sivistystoimessa määritellään vastuullisuus yhteiskunnallisen sivistystehtävän toteuttamiseksi ihmisläheisellä tavalla, laadukkaasti ja taloudellisesti yhteistoiminnassa muiden toimijoiden kanssa sekä kulttuuriperinnön kunnioittamiseksi, kulttuurisen monimuotoisuuden edistämiseksi ja kestävän kehityksen periaatteiden huomioimiseksi toiminnassa. (Emt.,6.)

Sivistystoimen määritelmien pohjalta katsoimme että vastuullisuus nuorten työllisyydenhoidossa toteutuu, kun nuori hyötyy palveluistamme ja ohjausta mietitään kokonaisuutena sekä noudatetaan kestävän kehityksen periaatteita toiminnassamme. Käytännössä arvot siirtyvät tavoitteiksi ja toimenpiteiksi, kun nuoria ohjataan, motivoidaan ja tuetaan yksilöllisesti pääsemään tavoitteisiinsa ja tarvitsemiensa palvelujen piiriin. Toimenpidetasolla yksilöllinen ohjaus ja tuki varmistetaan määrittelemällä yksilöllinen tuki tarkemmin, huolehtimalla tarkoituksenmukaisesta asiakastiedonsaannista haastattelujen, ohjauskeskustelujen, arvioinnin ja moniammatillisen yhteistyön avulla sekä varmistamalla henkilöstön osaaminen ohjausprosessissa. (Liite 1.)

Järvenpään sivistystoimessa oikeudenmukaisuus määritellään palvelujen tasa-arvoisina käyttömahdollisuuksina, vaikutusmahdollisuuden itseä koskeviin päätöksiin, avoimuutena, rehellisyytenä, tasapuolisena kohteluna ja keskinäisenä luottamuksena (Sivistystoimi 2008,6). Määrittelimme, että

oikeudenmukaisuus työllisyydenhoidon prosessissa tarkoittaa tasa-arvoa, yhtenäisiä sääntöjä, läpinäkyviä toimintatapoja ja samojen mahdollisuuksien tarjoamista kaikille. Käytännöllisellä tasolla oikeudenmukaisuuden periaatteita toteutetaan pelisääntöjen määrittelyn jälkeen noudattamalla sääntöjä ja ohjeita, osallistumalla yhteiseen tekemiseen ja varmistamalla asiakkaiden kuuleminen. (Liite1.)

Huolenpito ihmisestä toteutuu sivistystoimialalla toistemme tukemisesta, kunnioittavasta ja arvostavasti toimimisesta sekä lasten ja nuorten oppimisedellytyksistä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista huolehtimisesta (Sivistystoimi 2008,6). Työllisyyden hoidon palveluissa huolenpito ihmisestä tarkoittaa asiakaslähtöisyyttä, turvallisuutta sekä toisaalta yksilöllisyyttä ja toisaalta yhteisöllisyyttä. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa toisaalta sitä, että toimenpiteitä ja palveluita suunnitellaan ja toteutetaan asiakaslähtöisesti, yksilöllisistä tarpeista käsin. Toisaalta toimintamenetelmien tasolla korostuu turvallisuuden ja yhteisöllisyyden merkitys, koska nuoren tukemisen, toimintaan kiinnittymisen, motivoitumisen ja onnistuneen ohjauksen kannalta on ehdottoman tärkeää turvallisuuden ja aidon yhteisöllisyyden kokemus. (Liite 1.)

Luovuuden toteutuminen sivistystoimialalla varmistetaan edistämällä intohimoa oppimiseen ja laatuun, antamalla aikaa ja tilaa luovuudella sekä kannustamalla uudistusrohkeuteen (Sivistystoimi 2008, 6). Nuorten työllisyyden hoidon rakenteet ovat muotoutuneet pitkälti kunnan omista lähtökohdista. Kunnalle osoitettuja lakisääteisiä velvollisuuksia määritellään ainoastaan kuntouttavan työtoiminnan laissa. Työllisyyden hoito sinänsä on käsitteenä laajempi. Nuorten työllisyyden hoidossa Järvenpäässä luovuus näkyy pyrkimyksenä tilanteen mukaiseen ohjaukseen, joka edellyttää uudistumiskykyä, uusien menetelmien, ohjaustuotteiden kehittämistä sekä yksilötason ohjaukseen että koko työllisyydenhoidon rakenteeseen (Liite 1).

## **5.2 Moniammatillisen työtteen varmistaminen Ohjaamo- palvelussa**

Työllisyydenhoidon prosessin johtoryhmätyöskentely, perusopetuksen nivelvaiheiden moniammatillinen ryhmä ja muiden olemassa olevien yhteistyöryhmien työskentelyn tueksi järjestettiin kolme yleisesti kaikille nuorten työllisyydenhoidon yhteistyökumppaneille tarkoitettua tilaisuutta sekä erikseen neuvottelute-toimiston, aikuissosiaalityön, perhesosiaalityön ja nuorisoneuvolan kanssa.

Työllisyyden hoidon pilottiprosessin aloittamisen myötä 2009 tuli ajankohtaiseksi kartoittaa yhteistyökumppanien odotuksia paitsi koko työllisyyden hoidon prosessille niin erityisesti nuorten palveluille siinä. Kevään aikana järjestettiin kaksi tapaamista keskeisten nuorten koulutuksen ja työelämän nivelvaiheiden palveluissa toimivien kaupungin työntekijöiden kanssa. Paikalle kutsuttiin työllisyydenhoidon prosessin henkilöstön lisäksi erityisnuorisotyön, nuorisoneuvolan, aikuissosiaalityön, perhesosiaalityön ja päihde- ja mielenterveysyksikön edustus, koska juuri näiden tahojen odotusten ristipaineissa koimme työpajatoiminnassa olevan.

Nuorten työpajojen kautta oli lähdetty toteuttamaan Koulutus- ja yhteiskuntatakuu Järvenpäässä -työryhmämuistiossa määriteltyä perusopetuksen päättävien nuorten koulutukseen ja työelämään ohjauksen mallia. Ohjauksen tukena ja moniammatillisen työn koordinoijana toimi sivistystoimenjohtajan nimeämä työryhmä. Työryhmätyöskentelyn mahdollisuudet ottaa haltuun moniulotteinen nivelvaihtely olivat olleet rajalliset.

Moniammatillisen työn lakisääteistäminen on meneillään opetusministeriön johdolla. Lakisääteistäminen tuonee lisää käytännön työkaluja perusopetuksen jälkeiseen yhteistyöhön. Esimerkiksi yhteisvalintatietojen saaminen ohjauksen käyttöön auttaa kaikkien nuorten saamisessa nopeasti ohjauksen piiriin.

Moniammatillisen työn koordinoinnin tavoitteena on saada Järvenpään nuorille suunnatut palvelut ja niissä tehtävä työ kohdentumaan mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Osa nuorten kanssa tehtävästä työstä kuuluu työllisyydenhoidon prosessiin ja osa selkeästi lasten ja nuorten palveluiden prosessiin. Nuo-

ret ovat ryhmänä kaikkien palveluiden nivelvaiheessa ja siksi prosessien määrittely ja yhteistyö nuorten palveluissa on erityisen haastavaa.

Työpajatoimintaan kohdistuneet odotukset on toisinaan koettu ristiriitaisiksi. Johdatukseksi aihepiiriin ja nuorten palveluihin työllisyydenhoidon prosessissa avattiin työpajapalvelun sisällön, asiakaskunnan ja siihen kohdistuvien odotusten muutosta. Pääasiassa odotusten ristiriitaisuus on aiheutunut vaihtelevasta asiakaskunnasta. On koettu, että pajatoiminnan keinoin pitäisi pystyä vastaamaan kaikkeen mahdolliseen erilaisesta vajaakuntoisuudesta ja motivaation puutteesta sekä sosiaalisista vaikeuksista aiheutuvaa nuoren oireiluun ja ohjaten ja saattaen hänet eteenpäin.

Kevään 2009 tapaamisissa odotukset nuorten työllisyyden hoidolle olivat melko yleisellä tasolla. Odotuksia ei vielä pystytty jalostamaan käytännön tavoitteiksi tai toimenpiteiksi. Tuolloin emme käytännössä toteuttaneet vielä Ohjaamo - palvelua. Käytimme Ohjaamo nimeä lähinnä etsivän nuorisotyöntekijän työstä ja muuten puhuimme työpajatoiminnasta. Yhteistyökumppanien odotukset vauhdittivat Ohjaamo-palvelun määrittelyä ja niitä saatiin myös jalostettua toiminnan tasolle.

Perhesosiaalityön odotukset nuorten työllisyyden hoidon prosessille kohdistuivat lähinnä matalan kynnyksen toiminnan lisäämiseen, asiakasohjauksen tehostamiseen ja kotien kanssa tehtävään yhteistyöhön panostamiseen. Todettiin, että työpajojen ja perhesosiaalityön tiedonkulku on katkennut jossain vaiheessa, ennen toimi paremmin. Kysyttiin myös ovatko työllisyyden hoidon keinot liian vaativia nuorille. (Yhteispalaveri 15.4.2009.)

Aikuissosiaalityön viesti oli, että prosessissa on yleisesti ottaen varmistettava, että oikeat asiakkaat ovat oikea-aikaisesti oikeassa paikassa. Tiedonkulun rakenteiden määrittelyä kaivattiin, jotta tiedonkulku nuorten työtoimintojen ja sosiaalityöntekijöiden välillä toimisi. Terveyspalveluiden näkemyksiä edusti nuorisoneuvola, jonka edustajat totesivat heikkokuntoisia nuoria olevan paljon. Matalan

kynnyksen toimintaa tarvittaisiin enemmän ja kaupungissa toimivan verkostodialogin mahdollisuus olisi hyödynnettävä (Emt.)

Kevään 2009 toisessa yhteistyöpalaverissa todettiin, että nuorten palveluihin tarvitaan tarkempaa kohderyhmien ja palveluiden määrittelyä. Näytti siltä, että työpajatoiminnassa kaikkiin ongelmiin yritetään vastata samanlaisella palvelulla, joka kohdentuu harvoin oikealla tavalla. Työllisyyden hoidon prosessissa nuoret voidaan jakaa kolmeen ryhmään, peruskoulun juuri päättäneisiin tai päättövaiheessa oleviin nuoriin, työharjoittelijoihin sekä huonokuntoisiin nuoriin. Erityisesti huonokuntoisten nuorten ohjaaminen ja oikeiden palveluiden löytäminen heille on haaste. (Yhteispalaveri 20.5.2009.)

Nuorten kohdalla käsite huonokuntoinen on sinänsä usein harhaanjohtava. Kyse ei välttämättä ole varsinaisesti sairaudesta. Normaalin kehitykseen kuuluvien asioiden erottaminen muusta on monesti vaikeaa. Kuvaavaa on, että ns. huonokuntoinen nuoren kohdalla on usein jo alakoulussa todettu oppimisvaikeuksia, yläkoulussa on oltu erityisopetuksessa ja mahdollisesti pienluokalla, toisen asteen opinnot eivät ota sujuakseen ja jossain vaiheessa ilmenee tarvetta päihde- ja mielenterveyspalveluihin. Kaikkiaan nuorten tilanne on epäselvä. (Emt.)

Nuorten kanssa työskentelevillä on paljon tietoa kohderyhmästä, silti toimivien palveluiden rakentaminen on vaikeaa. Aikuistuvat nuoret ovat edelleenkin palvelujärjestelmän rajapinta-asiakkaita, joten työllisyyden hoidon sekä lasten ja nuoren palveluiden prosessien rajapinnan selkiyttäminen on välttämätöntä. Lisäksi konkreettisenä huolena nousi esille, että täysi-ikäisiä nuoria ei saada päihdepalveluiden piiriin. Nuorisoneuvolan terveydenhoitajat kaipaavat päihde- ja mielenterveysyksiköstä työparia kotikäynneille. Päihde- ja mielenterveysyksikössä selvitetään onnistuuko nuorille nimetä oma työntekijä ja mitä konkreettista, esim. depressiokoulu, voidaan nuorille tarjota. (Emt.)

Kolmas laaja yhteistyötapaaminen järjestettiin 25.1.2010, kun Ohjaamo-palvelu oli jo toiminut noin kolme kuukautta. Tilaisuudessa haluttiin esittää kootusti Ohjaamo-palvelun toimintaperiaatteet, tämän hetkinen tilanne, kehityshaasteet

sekä kartoittaa kanssatoimijoiden odotuksia nimenomaan Ohjaamon toiminnasta. Kaupungin toimijoista tilaisuuteen oli kutsuttu edellisiin tapaamisiin osallistuneiden lisäksi perusopetuksen ja oppilashuollon edustus sekä oman organisaation ulkopuolisia tahoja oli kutsuttuna paikalliset toisen asteen koulutuksen järjestäjät ja heidän ohjaushankkeiden edustajat sekä te-toimiston nuorten ohjauksessa mukana olevat virkailijat. (Emt.)

Yhteistyökumppaneilta kerättiin palautetta ja kehittämissuhteita Ohjaamon toiminnan kehittämiseksi ja jatkotyöskentelyn pohjaksi. Yhteispalaverissa esille nousseiden kehittämiskohteiden eteenpäin työstämistä jatkettiin ja jatketaan edelleen kahdenkeskisissä yhteistyöneuvotteluissa sekä asiakokohtaisesti kokoonkutsuttavissa moniammatillisissa ryhmissä. Ohjaamo toimii kehittämistyön eteenpäin viemisen vastuullisena tahona.

## Yhteistyötapaaminen Järvenpään nuorten Ohjaamo-palvelun kehittämiseksi

### 25.1.2010 / Palautteet ja kehittämissuositukset

**TE-toimistot:** Ohjaamon ja Te-toimen yhteistyö koettiin aiempaa toimivammaksi. Kannustettiin Ohjaamoa vielä aktiivisempaan ammatinvalintapsykologin ja koulutuskokeilupalvelujen käyttämiseen.

**Työllisyysyksikkö:** Toivottiin selkeämmin ohjeistettua pajanuorten poissaolojen seurantamallia (vastuuhenkilö, poissaolojen kirjaaminen, raportointi), jossa myös tiedonsiirto systematisoidaan, jotta ongelmiin puuttuminen on nopeampaa.

**Nuorisotoimi/nuorisopalvelut:** Yhteistyön ja työnjaon kehittäminen koettiin tarpeelliseksi. Pajan/Ohjaamon kanssa pitää sopia yhteiset pelisäännöt mm. siitä, kuka huolehtii nuoresta silloin, kun hän on pois pajalta tai tarvitsee ura- tai koulutusohjausta. Etsivää nuorisotyötä toivottiin enemmän ”kenttätyöhön”.

**Sosiaalitoimi (+ muu kuratiivinen työ):** Toivottiin systemaattisempaa ja reaaliaikaisempaa tiedottamista nuorten asioista pajan ja sosiaalitoimen välillä. Tiedonsiirto ja asioiden kirjaaminen on tärkeää. Yhteistyötoimintamallin kehittäminen ohjaamon kanssa on tärkeää (esim. yhteyshenkilöiden nimeäminen). Todettiin, että nuorta tai lasta ei saa jättää pulaan, puuttuminen on välttämätöntä. Jos pajajakso joudutaan lopettamaan, on sovittava muun yksilöllisen tuen järjestämisestä esim. sosiaalitoimen tai lastensuojelun kanssa. Koulukuraattorit kokivat, että he eivät saa riittävästi taustatietoa pajanuorista, kun he siirtyvät johonkin 2. asteen oppilaitokseen. Tiedonsiirtoon toivottiin tehostamista.

**Terveystieteiden ja nuorisoneuvolatyö:** Yhteistyö pajan/Ohjaamon kanssa koettiin toimivaksi, mutta päihde- ja mielenterveysasioiden hoidossa on vielä kehittämistä varsinkin yli 18-vuotiaiden nuorten kohdalla. Toivottiin, että nuorisoneuvolan työntekijät saisivat Työpajalla käyttöönsä oman tietokoneen. Se nopeuttaa nuorten taustatietojen löytämistä.

**Ohjaustoimi:** Ohjaamon nuorten ura- ja ammatinvalintaohjauksen kehittämiseksi on tärkeää luoda alueellinen ohjaustoiminnan malli, jossa toimijat ja tehtävät on kuvattu/nimetty. Näin pystytään hyödyntämään jo olemassa olevia ohjausrakenteita.

**Työpajat:** Pajajaksoilla suoritettu työharjoittelu olisi tärkeää saada tunnustetuksi. Näin sitä voisi hyödyntää osana ammatillista koulutusta (”ammatillisen osaamisen tunnustaminen”). Etsivä nuorisotyö toivoi tiiviimpää tiedonsiirtoyhteistyötä eri toimijoiden kanssa, jotta nuorten taustatietojen kerääminen helpottuisi. Tarve etsivän nuorisotyön työnkuvan selkeyttämiseen todettiin.

## Taulukko 7. Yhteistyötahojen odotuksia Ohjaamon toiminnan kehittämiseksi

### 5.2.1 Kahdenväliset neuvottelut yhteistyökumppanien kanssa

Kahdenvälisiä neuvotteluja yhteistyökumppaneiden kanssa on tarvittu Ohjaamo-palvelun ideointi ja käynnistysvaiheessa ja niitä tarvitaan edelleen toiminnan kehittämiseen. Keskinäisiä toimintaperiaatteita ja käytänteitä ei voida työstää monitoimijaisissa ryhmissä. Nuorten työpajatoiminnan toimintatapojen muuttaminen ja Ohjaamon toiminnan aloittaminen edellyttivät kahdenkeskisiä neuvotteluja nuoria työllisyyden hoidon palveluihin ohjaavien tahojen kanssa, joista keskeisimpiä olivat te-toimisto ja aikuissosiaalityö.

Syyskuusta 2009 työllisyyden hoidon prosessin toimijat kävivät esimiestason neuvotteluja te-toimiston kanssa. Nuorisopalveluiden ja te-toimiston yhteinen neuvottelutilaisuus järjestettiin 10.9.2009. Ehdotin nuorten työpajojen ja työ- ja elinkeinotoimiston yhteistyöpalaveria, koska nuorten työpajoille ei ole ohjautunut riittävästi asiakkaita työ- ja elinkeinotoimiston alle 25-vuotiaille suunnatun perustyönvälitystyön kautta.

Kävimme te-toimiston kanssa yleisellä tasolla palautekeskustelun työpajatoiminnasta, työpajan palveluista, niiden kohdentumisesta, yhteistyökäytänteistämme sekä kehittämishaasteista. Erityinen huolen aiheemme oli, että ainoastaan yksi nuori oli ohjautunut työ- ja elinkeinotoimiston peruspalvelujen kautta toimintaamme eli näytti siltä, että pajatoiminnan ns. normaali ohjautumisreitti ei jostain syystä toiminut. (Te-toimiston yhteisneuvottelu 10.9.2009.)

Keskustelu kiteytyi nuorten ohjautumisen kuntoon saattamiseen. Työ- ja elinkeinotoimistosta oli jo reagoitu ohjautumiseen muuttamalla työkäytänteitä siten, että ammattikoulutetut nuoret oli siirretty nuorten työvoimaneuvojalta muille virkailijoille asiakkaiksi. Työpajatoiminnan näkökulmasta nuorisotoimenjohtaja toi esille vaatimuksen palvelujen tehokkaasta tuottamisesta eli käytännössä, jos työpajoille ei saada ohjattua riittävästi asiakkaita, niin joudumme supistamaan toimintaa huomattavasti. (Emt.)

Yhteisneuvottelutilaisuuden ja Ohjaamo-mallin edelleen jalostamisen jälkeen järjestimme nuorten työpajalla te-toimiston johtajan kanssa tapaamisen vielä syyskuulla 2009, jossa kävimme Ohjaamo-palvelun toimintamallia läpi sekä selkiytimme keskinäisiä odotuksia, kehittämistarpeita ja määrittelimme toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi. Te-toimisto odotti nimenomaan, että kaupunki pystyy järjestämään toiminnon, jossa ammattikouluttamattomat alle 25-vuotiaat nuoret saavat työharjoitteluun ohjauksen sekä muun koulutus- ja työllistymisedellytyksiä tukevan palvelun samasta paikasta. Tähän saakka te-toimisto oli osoittanut nuoria ainoastaan työharjoitteluun työpajalle. Käytännössä sovimme Ohjaamo-palvelun käyttöön otosta te-toimiston paikallisjohtajan kanssa.

Aikuissosiaalityö oli toinen keskeinen toimintaamme nuoria ohjaava taho, joiden kanssa asiakkaiden palveluun ohjausta sekä asiakasyhteistyötä katsottiin tarpeelliseksi kehittää. Sosiaalityöntekijöiden ja Ohjaamon henkilökunnan yhteispalaveri järjestettiin 22.9.2009 selkiyttämään palveluprosessia. Aikuissosiaalityön kanssa päädyttiin ohjauksen malliin, jossa automaattisesti, osana sosiaalityön käytäntöä, ohjataan alle 25-vuotias toimeentulotukea hakeva nuori Ohjaamoon koulutus- ja työllistymisedellytysten selvittelyyn. Rakenteellisesti palvelu määriteltiin niin tiukasti, että jos nuori kieltäytyy tulemasta Ohjaamo-palveluun tai kieltäytyy hänelle ehdotetuista toimenpiteistä, kuten työharjoittelusta, hänelle voidaan tehdä toimeentulotuen alennuspäätös. Käytännön tasolla yhteistyön onnistuminen merkitsi sosiaalityöntekijöiden ja Ohjaamon keskinäisen tiedonkulun varmistamista, tietojen luovutuskäytännön uudistamista sekä toiminnan tavoitteiden läpikäyntiä. (Aikuissosiaalityö 22.9.2009.)

### **5.3 Ohjaamon uudet työnkuvat**

Työpajatoiminnan olemassa olevien perustehtävien kuvauksien, johdon tavoite-tilan ja henkilöstön kanssa käytyjen kehityskeskustelujen perusteella lähdin kuvaamaan Ohjaamon ja työpajatoiminnan uusia tehtäviä, joita sitten edelleen työstimme kolmessa koko henkilöstön yhteisissä tapaamisissa marras-joulukuussa 2009. Suurempien kokonaisuuksien, tehtäväalueiden tasolla kuva-

ukset syntyivät helposti, ilman ristiriitoja. Henkilöstö piti niitä ikään kuin itsestään selvyyksinä.

Kolmen pajaohjaajan ja etsivän nuorisotyöntekijän tehtäväalueet ja käytännön työ ovat uudessa työpajan ja Ohjaamon toimintamallissa lähestulkoon entisellään. Yhden pajaohjaajan tehtävä muuttuu kokonaan yksilöohjaajan tehtäväksi tulevaisuudessa, työpajalla jo toimineen yksilöohjaajan tehtäväkuvaan tulee muutoksia ja työpajatoiminnan esimiehen roolissa korostuu Ohjaamo-palvelun aloittamisen myötä entistä enemmän vastaavan ohjaajan rooli. (Liite 2. Ohjaamon ja nuorten työpajan perustehtävien kuvaus.)

Ohjaamo-toiminnan aloittaminen lokakuussa 2009 muutti tehtäväkuvia siten, että yksilöohjauksen rooli muuttui entistä enemmän toisaalta palveluohjauksen suuntaan ja toisaalta koko asiakaskuntaa koskevan yksilö- ja ryhmämuotoisen elämönhallinnallisen ohjauksen suuntaan. Pajaohjaajan tehtävä muuttuu yksilöohjaajan tehtäväksi kesäkuun 2010 alusta, joten Ohjaamon tehtäviä hoitaa siihen saakka vastaava ohjaaja, yksi yksilöohjaaja ja etsivä työntekijä. Ohjaamotyöskentelyn keskeiset tehtäväalueet ovat nuoren elämäntilanteen kartoittaminen ja asiakasohjaus, työharjoittelujen järjestäminen, työ- ja opiskeluedellytysten selvittely, nuoren tukihenkilönä toimiminen viranomaisverkostossa sekä elämönhallinnallisen, tavoitteellisen toiminnan järjestäminen asiakkaille. (Liite 2.)

Henkilöstön tehtäväkuvien selkiyttäminen kulki käsi kädessä nuorten työllisyydenhoidon prosessikuvausten kanssa. Toimintaa ei voi erottaa tekijöistään. Mitä yksityiskohtaisemmalla tasolla työtä kuvattiin, sitä enemmän jouduttiin keskustelemaan henkilöstön keskinäisistä toimintatavoista, työnjaosta ja yhteistyön tavoista. Työpajatoiminnan arvot, tavoitteet, tehtäväkuvat ja toimintatavat olivat useimmiten yhtä aikaa työn alla.

Kun Ohjaamon ja työpajan tehtäväkuvaukset oli yleisellä tasolla tehty. Avasimme työntekijöiden tehtäväalueita asiakastyön, yhteistyön ja toimintaedellytysten luomisen näkökulmista. Taulukko tehtäväkuvien avauksesta on lopussa, liitteenä.

nä 3. Kaikista tarkastelemistamme näkökulmista katsottuna yksilöohjauksen eli Ohjaamo-palvelun henkilökunnan tehtävät sekä erosivat pajaohjaajan tehtävistä että olivat osittain yhteneviä heidän tehtäviensä kanssa. Työn tavoitteet asiakasnäkökulmasta katsottuna ovat samat, joten on erittäin tärkeää, että työntekijöiden tehtävät ovat sisällöltään näitä tavoitteita palvelevia ja keskinäinen yhteistyö on valjastettu näitä tavoitteita palvelemaan.

Ohjaamon kautta hoidetaan nuoren rekrytointi työharjoitteluun joko työpajalla tai muuhun kaupungin toimipisteeseen, työ- ja opiskeluedellytysten selvittely, nuoren yksilöllinen palveluohjaus, henkilökohtainen tuki, tulevaisuuden tavoitteiden ja elämänhallinnallisten tavoitteiden asettaminen sekä toimivien koulutukseen ja työelämään johtavien polkujen hahmottelu yhdessä nuoren kanssa. Ohjaamon kautta hoidetaan asiakasasioihin liittyvä yhteistyö muiden viranomaisten kanssa. (Liite 3.)

Onnistuneelle yhteistyölle Ohjaamossa on luonnollisesti edellytyksenä nuorten työllisyyden hoidon hyvä sisäinen yhteistyö eli yksilöohjaajien, pajaohjaajien sekä työpaikkaohjaajien yhteistoiminta, jonka onnistumista edesauttaa toimivat yhteistyön rakenteet. Yhdessä sovitut toimintamenetelmät, kuten työharjoittelun arviointikäytännöt, päivitettiin työnkuvien avaamisen yhteydessä. Lisäksi asiakasasioihin liittyvää yhteistyötä tehostettiin erottamalla asiakasasioiden käsittely perinteisestä viikkopalaveristamme omaksi säännöllisesti toteutettavaksi kokonaisuudekseen, Asiakasriiheksi. (Liite 3.)

Pajaohjaajien tehtävät pysyivät käytännön tasolla kutakuinkin ennallaan. Pajaohjaajat toimivat ryhmänvetäjinä, joiden ajallisesti suurin työpanos kohdistuu työn organisointiin ja ohjaukseen. Työn elämänhallinnallista ohjausta sekä nuoren tavoitteellista ohjaamista koulutukseen ja työelämään tehostettiin määrittelemällä harjoittelijan arjen hallintaa tukevia tehtäviä ja yhteistyötä edellisiä tehtäväkuvauksia täsmällisemmin. Halusimme korostaa työtoiminnan roolia alisteisena nuoren tavoitteelliselle ohjaukselle. Katsoimme työvälineiden ja materiaalien hankinnan, töiden vastaanoton ja suunnitelmallinen toteutuksen olevan toi-

mintaedellytyksiä ylläpitävää toimintaa eli tukitoimintaa varsinaiselle työlle, joka on nuoren tavoitteellista ohjausta. (Liite 3.)

#### **5.4 Työllisyydenhoidon prosessin kuvaaminen**

Työllisyyden hoidon prosessi käynnistettiin 1.1.2009 kaupungin johtamisjärjestelmän muutokseen sisältyvänä prosessina. Kaupunginvaltuusto teki päätöksen uusista hallinto- ja johtosäännöistä elokuussa 2008, jonka jälkeen lautakunnat päättivät toimialojen toimintaohjeista. Poikkeuksena toimiala-, vastuualue- ja tulosityksikköjaon mukaisesta toimintamallista lähdettiin kokeilemaan prosessi- maista toimintatapaa valtuuston talousarviossa päättämässä prosesseissa. Työllisyyden hoidon prosessinomistajaksi nimettiin toimintakeskuksen johtaja sosiaali- ja terveystalouksien palveluista. (Järvenpään kaupunginvaltuusto 25.8.2008 § 93.)

Prosessin omistaja johtaa ja ohjaa prosessia yli toimiala-, vastuualue- ja tulosityksikkörajojen. Prosessin omistajan tehtäviksi määriteltiin prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen, määrittellä prosessille strategiasta johdetut tavoitteet ja mittarit sekä seurata niiden toteutumista ja toiminnallaan varmistaa tavoitteiden toteutumista. Lisäksi hänen vastuullaan on huolehtia siitä, että prosessiin kuuluvat ihmiset ovat tietoisia prosessista ja roolistaan siinä sekä huolehtia prosessin toteuttamisesta kiinteässä yhteistyössä toimialojen johdon kanssa. Toiminnan tulee olla prosessikuvausten mukaista ja sitä tulee systemaattisesti arvioida ja kehittää asiakaslähtöisesti kohti parempaa sisäistä tehokkuutta. (Emt., § 93.)

Työllisyyden hoidon prosessille asetettiin prosessijohtoryhmä, joka aloitti toimintansa 2009. Se oli uusi poikkihallinnollinen johtamisrakenne, jonka tehtävänä oli vastata prosessin kehittämiseksi asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta eli koko prosessin suorituskyvyn parantamisesta. Prosessijohtoryhmään nimettiin prosessin omistajan lisäksi vastaava työvalmentaja ja työllisyyskoordinaattori kaupungin työllisyysyksiköstä, aikuissosiaalityön johtava sosiaalityöntekijä, sosiaalipalveluiden osastopäällikkö, nuorisotoimenjohtaja, nuorten työpajojen esimies, mielenterveys- ja päihdeyksikön johtaja sekä sosiaali- ja terveystalouksien johtaja. Tarvittaessa prosessijohtoryhmään kutsuttiin elinkeinojohtaja, sijaisvälityksen

esimies henkilöstöpalveluista ja ylilääkäri. (Toimintakeskuksen johtaja 17.3.2009 § 32.)

Työllisyyden hoidon prosessin keskeisinä toimijoina muodostimme prosessiryhmän valmistelevaan siirtymistä prosessimaiseen johtamistapaan marraskuussa 2008. Työryhmään kuuluivat prosessin omistaja, työllisyysyksikön vastaava työvalmentaja, työllisyyskoordinaattori ja työpajatoiminnan esimies. Kokoonnuimme viikoittain määrittelemään työllisyyden hoidon prosesseja, menetelytapoja ja suunnittelemaan yhtenäistä työllisyyden hoidon kokonaisuutta.

Ensimmäisissä prosessimäärittelyssämme nimesimme toiminnassamme olevia erilaisia palvelukokonaisuuksia asiakaslähtöisesti. Löysimme työllisyyden hoidon prosessista kahdeksan eri palvelukokonaisuutta, jotka olivat yhteneväisiä sekä alle että yli 25-vuotiaiden palveluissa. Nuorten työllisyydenhoidon tasolla tunnistimme kahdeksan erilaista palvelukokonaisuutta, joiden katsoimme olevan työllisyyden hoidon keskeisiä prosesseja ja joita lähdimme kuvaamaan tarkemmin.

<b>Työllisyyden hoidon prosessit</b>	<b>Nuorten työpajatoiminnan prosessit</b>
1. Kuntouttava työtoiminta	1. Työharjoittelu/työelämävalmennus
2. Työkokeilu	2. Työkokeilu
3. Työharjoittelu/työelämävalmennus	3. Ohjaamo-palvelu
4. Tukityöllistäminen	4. Tukityöllistäminen
5. Koulutus	5. Harjoittelu yrityksissä ja yhdistyksissä
6. Eläkeselvittely	6. Kuntouttava työtoiminta
7. Työharjoittelu yrityksissä	7. Tukipalvelut
8. Työvoiman ulkopuolella olevien toiminnot	

**Taulukko 8. Järvenpään työllisyyden hoidon asiakasprosessien tunnistaminen.**

Lähdimme avaamaan alle 25-vuotiaiden palvelujen asiakasprosesseja palvelukokonaisuuksittain. Työn tuloksena tutustuimme, nuorten työpajojen ja työllisyyden hoidon prosessien keskeisiin osiin.

syysyksikön henkilökunta, toisiimme, toistemme tehtäväkuviin, työmenetelmiin ja kehitimme moniammatillisia toimintatapoja sekä keskinäistä vuorovaikutusta. Huomasimme, että käytimme usein palveluistamme samaa nimitystä, mutta käytännön sisällöt saattoivat olla hyvinkin erilaisia. Lisäksi asiakaskuntamme, heidän roolinsa, odotuksensa ja sitä kautta työn sisällölliset vaatimukset poikkesivat melko lailla toisistaan johtuen pelkästään palvelujen käyttäjien iästä. Tämän erilaisuuden ymmärtäminen käytännön tasolla vaati tehtäväkentän perusteellista avaamista.

Nuorten palvelut	Prosessikuvauksen runko
1. Työharjoittelu/työelämävalmennus	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Työvoimatoimisto ohjaa kaikki alle 25-vuotiaat kaupungille tulevat harjoittelijat nuorten työpajalle</li> <li>➤ nuori ohjataan työharjoitteluun johonkin kaupungin toimipisteeseen <ul style="list-style-type: none"> <li>• harjoittelupaikkarekisteriä ylläpitää työllisyysyksikkö</li> <li>• yksilövalmennus</li> </ul> </li> <li>➤ Työpajaharjoittelu <ul style="list-style-type: none"> <li>• ryhmätyövalmennus työpajaryhmissä: yksilöllinen tavoitteiden asettaminen, toimintasuunnitelma ja yksilötyön toteutus</li> <li>• yksilövalmennus tähtää työllistymiseen, koulutukseen tai muuhun toimenpiteeseen.</li> <li>• jälkiseuranta 24 ikävuoteen saakka, etsivä nuorisotyöntekijä</li> </ul> </li> </ul>
2. Työkokeilu	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alle 17-vuotiaat ohjataan työvoimatoimiston ammatinvalinnanohjaukseen ja sitä kautta mahdollisesti pajalle. Jakso toteutuu kuten työharjoittelu.</li> </ul>
3. Ohjaamopalvelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ alle 25-vuotiaiden palveluohjaus, lähettävänä tahona voi olla mikä tahansa viranomaisverkoston toimija; sosiaali- ja terveystoimi, koulutuksen järjestäjät sekä perusopetuksesta, 2. asteen koulutuksesta ja muista jatko-opiskelupaikoista, työvoimatoimisto jne. Asiakas voi ohjautua palvelujen piiriin myös itse.</li> <li>➤ asiakkaita ohjataan työllisyysprosessin sisällä sekä ulospäin</li> <li>➤ palvelujen ulkopuolella olevia asiakkaita etsitään aktiivisesti toiminnan piiriin sekä viranomaisyhteistyönä että kontaktityönä nuorten parissa <ul style="list-style-type: none"> <li>- kuntouttavan haastattelussa todetaan, että asiakkaan kunto ei vastaa työtoimintaa</li> <li>- negatiivinen keskeytys kuntouttavassa työtoiminnassa</li> <li>- asiakas ei saapunut kuntouttavan haastatteluun</li> </ul> </li> </ul> <p style="margin-left: 40px;">→ ohjaus etsivälle nuorisostyöntekijälle</p>
4. Tukityöllistäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nuori ohjataan työllisyysyksikköön haastatteluun, jossa arvioidaan soveltuvuus tukityöhön. Tukityöjakso sisältää yksilötyövalmennuksen ja jatkosuunnitelmien teon.</li> <li>➤ jatkotoimenpide onnistuneen työharjoittelun jälkeen</li> <li>➤ tukityöllistämistä käytetään harkinnanvaraisesti oppisopimuksiin, kun katsotaan sen olevan nuorelle ainoa toimiva vaihtoehto</li> </ul>
5. Harjoittelu yrityksissä ja yhdistyksissä	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nuori ohjataan enintään viikon mittaiselle perehdytysjaksolle yritykseen, jonka jälkeen työharjoittelu voidaan siirtää yritykseen tai yhdistykseen. Työpaja toimii tukena sopimuksen siirron jälkeen nuoren ja yrityksen suuntaan.</li> </ul>
6. Kuntouttava työtoiminta	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ työvoimaneuvoja ja sosiaalityöntekijä tekevät nuoren kanssa aktivointisuunnitelman, joka lähetetään työllisyysyksikköön jatkotoimenpiteitä varten</li> </ul> <p style="margin-left: 20px;">→Yksilötyövalmentajat</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. ensisijaisena toimenpiteenä on työharjoittelu</li> <li>b. Kuntouttava työtoiminta on viimesijainen toimenpide, kun nuoren kokonaistilanne on kartoitettu ja todettu, että nuori ei kykene harjoitteluun viitenä päivänä viikossa, 6 h päivä</li> </ol>
7. Tukipalvelut	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nuoria tuetaan ja ohjataan koulutuskokeiluihin alueen oppilaitoksiin, kun nuoren opiskelukykyä on syytä kartoittaa. Mahis-hankkeen avulla nuoret pääsee työ- ja toimintakyvyn konsultaatioon.</li> <li>➤ Työ- ja toimintakyvyn arviot. Käytössä Melba, harkinnan mukaan.</li> </ul>

**Taulukko 9. Alle 25-vuotiaiden palvelujen määrittely työllisyyden hoidon prosessissa.**

Melko pian prosessiryhmässä havaittiin, että useiden asiakasprosessien yksityiskohtainen kuvaaminen on työlästä, eikä sinällään tuottanut kovin paljon lisä-

arvoa. Päätimme, että muutaman keskeisen prosessin kuvaaminen riittää. Totesimme, että poikkeustapauksiin ja kaikkiin toimintoihin liittyviin sivujuonteisiin ei ole syytä keskittyä, vaan pyrimme löytämään olennaisimmat asiat ja vahvistamaan niitä.

Nuorten työllisyyden hoidon prosessien kuvaaminen asiakastoimenpiteittäin ei sinällään ole asiakaslähtöistä. Se on pikemminkin työntekijälähtöistä. Kun asiakkaita ja nuoren kohtaamista lähestytään toimenpiteestä käsin, ajatellaan asiakkuutta toimenpiteenä, eikä suoda asiakkaalle, nuorelle vaikutusmahdollisuuksia itseään koskevissa asioissa ja päätöksenteossa, eikä myöskään kannusteta nuorta ottamaan vastuuta aktiivisena toimijana.

Kevään 2009 aikana varmistui, että nuorten työpaja pääsee kaupungin työnkehittäjätyöskentelyyn mukaan, joten otimme prosessien kuvaamisesta hengähdystauon. Nuorten työllisyydenhoidon prosessien työstäminen pääsi toden teolla käyntiin, kun työpajatoiminnan muutosohjelma käynnistyi prosessikehittäjien vauhdittamana. Työnkehittäjät kokoontuivat henkilöstön kanssa työstämään nykytilan kuvausta, jonka piti toimia prosessikuvauksen aloituksena. Alkuperäiset suunnitelmat kuitenkin muuttuivat työyhteisön muiden haasteiden vuoksi ja varsinaisia prosessikuvauksia ryhdyttiin työstämään joulukuussa 2009.

Asiakaslähtöistä kuvausta tehdessämme huomasimme, että kaikki aiemmin kuvaamamme palvelut kyettiin kiteyttämään kahteen ydinprosessiin. Valitsimme nuorten työllisyyden hoidon prosessista kaksi keskeistä prosessia, joita lähdimme tarkemmin avaamaan. Alun perin määrittelemistämme nuorten työllisyyden hoidon palveluista jalostui Ohjaamoprosessi ja nuoren pajaharjoitteluprosessi. (Liite 3 ja 4.)

Ohjaamon ja nuorten työpajan toimintaa ei voi käytännön työssä erottaa toisistaan. Nuorten työllisyyden hoidon henkilöstöä ei voi jakaa yksiselitteisesti Ohjaamon ja työpajan henkilökunnaksi. Prosessikuvauksia tehdessämme huomasimme, että koko henkilöstöllä on roolinsa molemmissa prosesseissa. Nuorten työllisyyden hoidon tavoitteista sekä ohjaamo- ja pajaharjoitteluprosessien

tavoitteista käsin katsottu pajaharjoittelu on Ohjaamoprosessin alaprosessi. Työpajatoiminnan kuvaaminen omana kokonaisuutenaan oli kuitenkin tarkoituksenmukaista, koska se on resursoinniltaan huomattava osa toimintaamme. Lisäksi Ohjaamo-palvelu on kehittynyt uutena toimintona työpajatoiminnan kylkeen, joten vanha toiminta on syytä määritellä uudenaikaisessa toimintaympäristössä.

#### **5.4.1 Ohjaamo ja pajaharjoittelu ovat nuorten työllisyydenhoidon keskeiset prosessit Järvenpäässä**

Ohjaamo-palvelu on perusopetuksen päättäneen, alle 25-vuotiaan, nuoren koulutukseen ja työelämään ohjauksen prosessi, joka itsessään pitää monia ohjauksen ja moniammatillisen yhteistyön elementtejä unohtamatta nuorta toiminnan keskiössä. Kuvasimme Ohjaamoprosessia seitsemästä asiakaslähtöisestä näkökulmasta, joiden katsoimme palvelevan toimintamme tavoitteita. Osittain kuvaaminen lähti konkreettisista ajallisesti etenevistä palveluista ja osittain kokonaisvaltaisista toiminnan tavoitteista, joiden edistämiseen koko toiminta tähtää. Ajallisesti kronologisesti etenevät Ohjaamon palveluprosessin osat ovat ohjautuminen, tutustuminen, arviointi ja seuranta. Mukana eri prosessin vaiheissa kulkevat elementit ovat palveluohjaus, arjen hallinta ja ammatinvalinta. (Liite 3.)

Kuvasimme ohjaamoprosessin tavoitteet, toimenpiteet, vastuuhenkilöt, arvioinnin ja lomakkeet prosessiosioittain, jotka on esitetty yksityiskohtaisesti liitteessä 3. Ohjaamoprosessin keskeiset tavoitteet ovat nuoren motivointi prosessin työllisyyden hoidon palveluihin, ohjaustoimenpiteiden ja palvelujen tarkoituksenmukainen kohdentaminen, nuoren omien tavoitteiden löytyminen sekä tavoitteisiin sitoutuminen ja ammatinvalinnan selkiytyminen.

Ohjaamoprosessin tärkeimmät ohjauksen ja kohtaamisen toimenpiteet tai menetelmät, joilla tavoitteisiin pyritään, ovat asiakasohjauksen suunnittelu moniammatillisessa verkostossa, alkukartoitus, motivoivat ja kartoittavat keskustelut, palveluohjaus, tukihenkilönä toimiminen, ammatinvalinnan ohjaus, työharjoittelujen järjestäminen sekä opiskelu- ja työllistymisedellytyksiä tukeva koulu-

tus. Ohjaamoprosessissa vastuullisina työntekijöinä ovat pääasiassa yksilötyötä tekevä Ohjaamon henkilökunta, mutta myös työpajaohjaajilla on prosessissa oma roolinsa ja tehtävärajapinta. (Liite 3.)

Pajaharjoitteluprosessia kuvasimme myös seitsemästä eri näkökulmasta, jotka nimesimme lähestulkoon samoin kuin Ohjaamoprosessin osat. Samat vaiheet ja elementit olivat löydettävissä molemmissa prosesseissa. Pajaharjoitteluprosessin ajallisesti etenevät prosessin elementit ovat ohjautuminen, tutustuminen, tavoitteellinen toiminta sekä seuranta. Muut toiminnan elementit ovat arviointi, arjen hallinta ja ammatinvalinta. Arviointi näkyy pajaharjoitteluprosessissa enemmän koko aika läsnä olevana toimintona, kun taas Ohjaamoprosessissa arviointi on tavoitteellisempaa ja siihen on kehitetty käytänteitä ja rakenne. (Liite 4.)

Halusimme korostaa molempien prosessien yhteneviä tavoitteita huolimatta erilaisista toiminnoista ja työntekijöiden tehtäväkuvista. Prosessikuvaukset selkiyttivät osaltaan myös henkilökunnan tehtäväkuvia tekemällä näkyväksi tehtävien rajapintoja.

Pajaharjoittelun keskeisiksi tavoitteiksi määrittelimme nuoren sitoutumisen toimintaan sekä henkilökohtaisten tulevaisuuden tavoitteiden löytymisen, taitojen kartuttamisen, ammattialoihin tutustumisen sekä henkilökohtaisten elämäntapojen ja – rytmin vakiintumisen. Työtoiminta työpajalla on tietenkin keskeisin toimenpide, jonka avulla tavoitteisiin pyritään. Työtoiminnan onnistunut toteuttaminen edellyttää harjoittelijan perehdytystä työtehtäviin, sitouttamista työyhteisöön, hänen valmennustarpeensa ja motivaationsa arviointia, työtehtävien vaativuustason sovittamista harjoittelijan kykyisyyden mukaan sekä erilaisten työtehtävien kokeilua. Pajaohjaajat toimivat ryhmän vastuullisina vetäjinä. Heidän roolinsa on organisoida työtoiminnan käytännön toteutus, joka sisältää työtehtävien suunnittelun ja hankinnan sekä harjoittelijoiden ohjauksen. (Liite 4.)

## **5.5 Ohjaamo on tuonut mukanaan uuden ajattelun ja uusia toimintamuotoja**

Ohjaamo-palvelun määrittely omaksi nuorten työpajatoiminnasta erilliseksi prosessiksi on ollut suuri ajattelutavan muutos nuorten työllisyyden hoidossa Järvenpäässä. Ajattelutavan muutos on jo ehtinyt näkyä konkreettisella, toimintakäytänteiden tasolla, vaikka uuden toimintamalli onkin vielä jalkauttamisvaiheessa. Käytännössä muutos on tarkoittanut kokonaisvaltaisen vastuun ottamista nuoren ohjauksesta, mikä tarkoittaa entistä tiiviimpää yhteydenpitoa nuoriin palveluohjauksen tukena sekä tehostettua jälkiseurantaa ja yhteydenpitoa harjoittelujaksojen jälkeen.

Ohjaamo- ja pajaharjoittelu prosessien määrittely ei itsestään muuta toiminnan sisältöjä ja arjen käytänteitä. Muutosohjelmaa lähdettiin toteuttamaan suunnitelmalla muutosta, kuvaamalla nykytilaa, määrittelemällä tavoitetilaa ja uusia toimintatapoja sekä tekemällä konkreettisia muutoksia toiminnoissa ja ryhtymällä käytännössä toimimaan toisin lähestulkoon samanaikaisesti. Ohjaamo-palvelun aloittaminen on luonnollisesti suurin muutos, joka jo toimii. Osa muista, pienemmistä, muutostavoitteista oli Ohjaamo-palvelun sisällölliseen kehittämiseen liittyviä tavoitteita ja osa työyhteisön toimintakyvyn parantamiseen tähtäviä tavoitteita.

### **5.5.1 Johtamiskäytänteitä on uudistettu, asiakaslähtöisyyteen sekä koulutus- ja työllistymisedellytyksiä tukevaan toimintaan on keskitytty**

Johtamiskäytänteiden muutos alkoi työpajatoiminnan esimiehen työpisteen muutolla elokuussa 2009. Tuohon asti työyhteisössä ei ollut esimiestä, joka olisi ollut koko ajan tai riittävästi läsnä. Työyhteisön toiminnan havainnointi ei ollut aidosti mahdollista, mikä hankaloitti tarkoituksenmukaista työnjohtoa.

Palaverikäytänteitä uudistettiin kehittämistyön myötä lokakuussa 2009 erottamalla asiakasasioiden käsittely normaalista viikkopalaverikäytännöstä. Tiedonkulun ja arkityöskentelyn sujuvoittamiseksi päätimme, että työyhteisö kokoontuu aamuisin, ennen nuorten saapumista, yhteen. Tarkoituksena on nopeasti käydä

läpi päivän kulkuun vaikuttavia asioita, kuten onko jonkin ryhmän tekemisissä jotakin erikoista, vaatiiko jonkin ryhmän tilanne muiden ohjaajien huomiota, ovatko kaikki koko päivän paikalla, esiintyykö sijaistustarpeita päivän aikana sekä onko joitakin nopeaa toimintaa vaativia seikkoja ilmaantunut. Yhteinen hetki koettiin tarpeelliseksi, koska ristiriitoja syntyi siitä, että ei riittävästi tiedetty toisten työntekijöiden suunnitelmista. Toimitilamme ovat fyysisesti sen verran laajat, että yhteisestä hetkestä täytyy sopia erikseen. Riittävää vuorovaikutussellisuutta ei välttämättä synny itsestään.

Ryhmätyönohjausta järjestetään työyhteisön yhteistyön kehittämiseksi. Yhteisesti mielletyt tavoitteet ja keinot ovat monitasoisia ja avautuvat eri henkilöille eri tavalla. Ohjaukselliset tilanteet ovat vaihtelevia ja nuorten erilaiset tilanteet lisäävät haastetta. Odotamme työnohjaukselta henkilöstön keskinäisen ymmärtämyksen syvenemistä, työn tavoitteiden konkretisoitumista toiminnan tasolle ja yhteishengen parantumista, mitä kautta pääsemme entistä paremmin toteuttamaan perustehtäväämme.

Nuoren kuulemisen ja osallisuuden vahvistamisen näkökulma on tärkeä, jos haluamme toimintamme olevan aidosti asiakaslähtöistä. Ohjaus on vuorovaikutusta, joka ei toimi ilman osapuolten sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Ohjauksessa pyritään asettamaan harjoittelijoille henkilökohtaisia koulutukseen ja työelämään johtavia tavoitteita. Prosessissa tulee jatkuvasti arvioida näiden tavoitteiden työstämistä, jotta varmistutaan, että kyseessä ovat todellakin nuoren tavoitteet, eivätkä jonkun muun tavoitteet.

Kehittämistyön aikana päivitimme asiakastyötä ohjaavan lomakkeiston, kun kävimme ohjaamo- ja pajaharjoitteluprosesseja läpi. Pääajatuksenamme uudistuksessa oli, että nuori on itse läsnä ohjauksessaan. Alkuhaastattelut, tavoitesuunnitelmat, arvioinnit ja seurannat tehdään yhteistyössä nuoren kanssa.

Yhteistyötä nuoren kanssa ei voi väkisin runnoa ajallisesti etenevään malliin, jos esimerkiksi tavoitesuunnitelma ei ota syntyäkseen. Haasteelliseen nuoren kohtaamiseen olemme varautuneet kouluttautumalla. Koko henkilöstö osallistui vii-

me vuonna motivoivan haastattelun menetelmäkoulutukseen, jonka tarkoituksena on avata ohjauksellista vuorovaikutusta ja saada nuori ylipäättään puhumaan, jotta mahdollisuus ohjaukselle saadaan avattua.

Perinteisesti olemme keränneet asiakaspalautteen harjoittelun päätyttyä. Ongelmana on ollut, että palautteet on aina saatu kerättyä vain niiltä nuorilta, jotka ovat onnistuneesti saaneet suoritettua jakson. Yleisesti on sellainen tuntuma, että palaute on todellisuuteen nähden liian hyvä. Aidon asiakaspalautteen kerääminen ja käsittely on meillä edelleen kehittämisen kohteena.

Arjessa olemme pyrkineet lisäämään nuorten vaikuttamismahdollisuuksia aloittamalla 2010 vuoden alusta koko työpajatoiminnan yhteispalaverit. Yhteispalaveri järjestetään maanantai-iltapäiväisin kahvitarjoilujen merkeissä. Tilaisuus toimii sekä tiedotuksellisena kanavana että paikkana tiedustella nuorten mielipiteitä, työstää yhteisiä asioita ja tapahtumia eteenpäin. Tilanteena palaverit ovat olleet haasteellisia, koska on pyrittävä varmistamaan esimerkiksi erilaisilla ryhmätyömenetelmillä, että nuoret todella tuottaisivat mielipiteitään ja osallistuisivat työpajayhteisön kehittämiseen. Yhteispalaverilla toimii paitsi nuorten vaikuttamiskanavana niin myös työelämälähtöisestä näkökulmasta katsottuna sekä esimerkkinä että palaverikäytänteiden oppimisympäristönä.

Työllisyyden hoidon tavoitteiden mukaisesti olemme halunneet keskittyä myös nuorten koulutukseen ja työelämään integroitumisen motivaation ja kykyisyyden tukemiseen. Asiakasasioiden käsittelyn ja toimintatapojen uudistaminen, elämänhallinnallisen ohjauksen systematisointi ja perusopetuksen päättötodistuksen numeroiden korottamismahdollisuuden tarjoaminen on aloitettu Ohjaamon toiminnan myötä.

Asiakasasioiden käsittelyyn on luotu uusi rakenne asiakasriihi, koska huomasimme hoitavamme nuorten ohjaukseen liittyvää henkilöstön välistä yhteistyötä liian paljon muiden tehtävien lomassa. Laadukkaassa ohjauksessa pysymme antamaan ohjausta ja tukea kaikille nuorille yhteisesti sovituin tavoittein. Usein kävi niin, että tieto ei kulkenut kaikille sitä tarvitseville työntekijöille tai

nuorelle itselleen. Lisäksi seurantaan jonkin ohjauksellisen toimenpiteen toteutumiseen ei ollut. Luultiin, että joku hoitaa tai on hoitanut jonkin asian, vaikka ei ollutkaan. Lisäksi vaarana oli nuorten henkilökohtaisten, luottamuksellisten asioiden leviäminen, kun asioista puhutaan käytäväkeskusteluina.

Asiakasriihi kokoontuu joka toinen viikko käsittelemään Ohjaamon kautta työharjoitteluun ohjautuvien nuorten ja etsivän työn asiakasnuorten ohjaukseen liittyviä asioita. Sen tarkoituksena on varmistaa harjoittelijoiden tasapuolinen huomioiminen, kaiken nuoren tilanteeseen ja ohjaukseen liittyvän tiedon saaminen käyttöön, nuoren harjoittelusuunnitelman tukeminen käytännössä ja toimivien suunnitelmien rakentuminen asiakkaille. Käytännössä asiakasriihessä todetaan harjoittelun aloitus ja loppumisajankohdat, suunnitelmat pajan jälkeisestä ohjauksesta ja seurannasta, käydään läpi havainnot nuoren harjoittelusta sekä päätetään ohjauksellisista toimista ja ohjauksen työnjaosta.

Harjoittelun havainnointiin ja ohjauksen työnjakoon on tarkoituksenmukaista kiinnittää huomiota, koska ohjaussuhteen vuorovaikutus on monimutkaista ja usein vaikeasti tulkittavaa. Havainnoinnin subjektiivisuuden vuoksi on ammatillisuuden varmistamiseksi välttämätöntä jakaa havainnot työryhmässä ja suunnitella ohjaus, sen tavoitteet ja toimenpiteet, yhteistyössä. Ryhmänohjaaja pitää päiväkirjaa harjoittelusta, jonka perusteella hän esittelee havainnot nuoren työskentelystä. Tehdyt työt kuvataan ja suoriutumista kuvataan käytössämme olevan valmennustarpeen havainnointi – lomakkeen kriteerien mukaisesti. Havainnoinnin ja siitä käydyn keskustelun perusteella päätetään ohjauksellisista toimista eli siitä mitä tehdään ja kuka tekee. Yksilöohjaaja toimii asiakasasioiden kirjaajana.

Elämähallinnallinen ohjaus on ollut osa nuorten työpajaharjoittelua ennenkin. Se on suurelta osin toimintaa, jonka tavoitteet ja toimenpiteet ovat sisäänrakennettuina pajatoiminnassa. Halusimme kuitenkin tehostaa elämähallinnallista ohjausta ja varmistaa, että kaikille harjoittelijoille tarjotaan samat mahdollisuudet osallistua toimintaan, ryhtymällä rakentamaan elämähallinnallisen valmennuksen kurssitarjotinta.

Elämänhallinnallisen valmennuksen aihealueet ovat ammatinvalinnan selkiyttäminen, arjen hallinta sekä työelämätiedot ja – taidot. Rakensin keväälle 2010 aihealueittain rakentuvan kurssiohjelman, jota lähdimme toteuttamaan tammi-kuun lopulla. Lähdimme liikkeelle ammatinvalinnan selkiyttämisestä, koska se oli luontevinta toteuttaa ennen maaliskuussa tapahtuvaa toisen asteen oppilaitosten yhteishakua. Käytännössä kävimme tutustumassa lähialueen oppilaitoksiin, kutsuimme niistä myös tutor-oppilaita kertomaan opiskelustaan, järjestimme opinto-ohjaajan ammatinvalintainfo – tilaisuuden sekä henkilökohtaiset ammatinvalinnanohjaukset harjoittelijoille, keskusteluiltaapäivän nuorten kanssa ja muutaman koulutuskokeilun oppilaitoksiin. Arjen hallinta sekä Työelämätiedot ja -taidot osa-alueisiin päätettiin keskittyä yhteishaun jälkeen, ennen heinäkuun kesätaukoa.

Saimme maaliskuussa 2010 toimintaterapeuttipiskelijän Ohjaamoon. Hän lähti opintosuorituksenaan suunnittelemaan ja toteuttamaan meille toiminnallista arjen hallinta -teemalla toteutettavaa pienryhmää, jonka tarkoituksena on kokeilla ja tuottaa nuorten työpajaympäristöön soveltuva toiminnallinen kurssi menetelmien käyttöömme. Arjen hallinta kokonaisuuden käsittely tuntui henkilöstöstä kaikkein haastavimmalta osiolta käsitellä, koska kokemuksemme mukaan toiminnan tasolle vietyinä arjen hallinnalliset asiat tyypistyvät helposti ruoanlaiton ja siivouksen opettelemiseksi, taloudenhoidon ja raha-asioiden hoidon luennoiksi tai muiksi irrallisiksi vierailijoiksi. Toimintaterapeutin lähestymistavan tavoitteena on antaa nuorille eväitä muutosten käsittelyyn omassa elämässään. Muutosta käsitellään ryhmässä erilaisilla itsearviointi työkaluilla, joiden pohjalta ryhmä käsikirjoittaa ja tuottaa itse valmistamallaan nalleilla toteutettavan animaation.

Työelämätiedot ja -taidot osio toteutetaan Ohjaamon omana toimintana touko-kesäkuussa 2010. Tarkoituksenamme on ollut kokeilla erilaisia menetelmiä sekä järjestelmällisempää työskentelyä elämänhallinnallisessa ohjauksessa.

Kevään toiminnasta keräämiemme kokemusten pohjalta ryhdytään rakentamaan kurssitarjontaa, jonka toteutus ajoitetaan syksylle 2010 ja keväälle 2011.

Tavoitteena on tulevaisuudessa löytää helpommin toistettavissa olevia sisältöjä ja selkeä kurssiohjelma, jonka mukaan voidaan suunnitella kullekin harjoittelijalle yksilöllisempiä kokonaisuuksia kuitenkin siten, että sisältöjä ei tarvitse keksiä joka kerta uudelleen.

<b>Ammatinvalinnan selkiyttäminen</b>	<b>itsetuntemus, itsetunto</b> / harjoitukset, testit <b>omien tavoitteiden tunnistaminen, löytäminen</b> / harjoitukset, testit <b>ammattialoihin tutustuminen</b> , toimialojen esittely, ammattien perusesittely, oppilaitos- ja työpaikkavierailut
<b>Arjen hallinta</b>	yhteiskunnan palvelut vapaa-aika, ihmissuhteet talouden hoito asuminen
<b>Työelämä tiedot ja -taidot</b>	<b>työnhakumenetelmät</b> , hakemus, cv, yhteydenpito työnantajiin, haastattelut /harjoitukset <b>tietotekniset perustaidot</b> , Office-ohjelmien peruskäyttö, tiedonhaku Internetistä, viranomaispalveluiden käyttö vuorovaikutustaidot työelämän pelisäännöt

**Taulukko 10. Ohjaamon elämänhallinnallisen valmennuksen aihealueet**

Perusopetuksen päättötodistuksen numeroiden korottaminen on yksi Ohjaamon toimenpide, jonka toteuttaminen asetettiin tavoitteeksi jo Järvenpään koulutus- ja yhteiskuntatakuu -toimenpideohjelmassa. Ajatuksena on tarjota nuorille työharjoittelijoille, joiden jatko-opinnot ovat vaarassa heikon päättötodistuksen vuoksi, mahdollisuus päättötodistuksen numeroiden korottamiseen. Käytännössä numeroiden korottamisen ajateltiin tapahtuvan osana työpajatoiminnan yhteydessä toimivan koulupajaluokan toimintaa. Toteutuksessa ilmenneiden käytännön haasteiden vuoksi saimme toteutettua numeroiden korottamisen ainoastaan yhden harjoittelijan kohdalla. Tahtotila päättötodistuksen numeroiden korottamiselle on olemassa, joten toimintatapaa kehitetään ensi syksyä silmällä pitäen.

## 6 KOHTI UUSIA HAASTEITA

Nuorten työllisyyden hoidon sekä perusopetuksen, ammattikoulutuksen ja työelämän nivelvaiheiden ohjauspalvelujen järjestäminen on moniammatillisessa ja monialaisessa yhteistyössä tapahtuvaa toimintaa. Järvenpään nuorten työpajan kehittämistyössä on määritelty nuorten työllisyydenhoidon keskeiset prosessit, joilla alle 25-vuotiaiden palveluja tuotetaan ja kehitetään edelleen. Prosessien määrittely on vain yksi vaihe kehitystyössä. Kehittämistehtäviä on edelleen kesken ja toimintaympäristön muutokset tuovat uusia haasteita koko ajan. Ohjaamo-palvelun käyttöönotto on edelleen kesken ja uutta prosessimäärittelyä ja toimintojen tarkempaa määrittelyä on tarpeen tehdä edelleen.

### 6.1 Ohjaamo – palvelun käyttöönotto

Palvelun lanseerauksen pohjana on palvelun tuottaman hyödyn ja lähtökohtien täsmentäminen. Lanseerauksen lähtökohtien määrittelyssä toimii käyttökelpoisena välineenä usein suunnittelun alkutilanteen kartoituksessa käytetty vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien tunnistaminen, SWOT-analyysi. (Kinnunen 2004, 113.)

Ohjaamo-palvelua aloitettiin toteuttamaan välittömästi johdon tavoitetilan ja työ- ja elinkeinotoimiston sekä aikuissosiaalityön kanssa käytyjen neuvottelujen jälkeen. Neuvottelut olivat oleellisen tärkeitä asiakkaiden palveluun ohjautumisen kannalta.

Ohjaamon toiminta-ajatus poikkeaa työpajatoiminnan toiminta-ajatuksesta. Työpajatoiminnassa tarkoituksena oli ainoastaan tarjota nuorille harjoittelupaikkaa työpajalla sekä harjoitteluun sisällytettyä elämänhallinnallista toimintaa. Ohjaamon toiminta-ajatuksena puolestaan on tarjota kokonaisvaltaisempaa työ- ja opiskelumahdollisuuksien selvittelyä sekä toiminnallisina tukivaihtoehtoina työharjoittelua yrityksissä, kaupungin työyksiköissä ja nuorten työpajoilla. Lisäksi Ohjaamon tukipalveluihin kuuluu olennaisena osana etsivä työ, joka toimii huonosti palveluihin sitoutuvien, koulutuksen ja työelämän ulkopuolella olevien nuorten parissa.

Ohjaamon lanseerauksen yhteydessä ei erikseen kartoitettu muutokseen liittyviä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia tai uhkia. Mahdollisia heikkouksia ja uhkia pyritään kuitenkin tunnistamaan sekä suuntaamaan toimintaa uudelleen kehittäjien työpajoille suunnattujen seurantakäyntien yhteydessä sekä osana henkilöstön kehittämistoimintaa.

Palvelun vakiinnuttamiseksi lanseerauskampanja täytyy toteuttaa tavoitteellisesti. Tavoitteiden tulee olla mitattavissa ja niitä on voitava asettaa jonkin yksikön mukaisiksi, kuten euromääräisiksi, kappalemääräksi, toimenpiteiksi tai vaikkapa asiakkaiden määräksi. Parhaimmillaan tavoitteet ohjaavat toimintaa, koska asiat joita seurataan, nousevat työntekijöiden keskuudessa tärkeiksi. Tavoitteet voivat olla taloudellisia, imagollisia, toiminnallisia ja laadullisia. (Emt., 121–126.)

Toiminnallisina ja laadullisina tavoitteina Ohjaamo-palvelun lanseerauksessa on uuden toimintamallin vakiinnuttaminen kevään 2010 aikana ja elämänhallinnallisen ohjauksen sisältöjen täsmentäminen. Määrälliseksi tavoitteeksi Ohjaamolle on asetettu kaksisataa ohjausasiakkuutta vuositasolla. Vuosi 2010 on ensimmäinen, jolloin toimintaa arvioidaan uusien tavoitteiden mukaisesti.

## **6.2 Uusi palvelu ei posta rajapintoja**

Työllisyydenhoidon prosessin työstämisessä kiinnitettiin erityistä huomiota palveluun ohjautumiseen. Te-toimiston ja aikuissosiaalityön kanssa nuorten ohjautumista on kehitetty ja Ohjaamoon sekä työharjoitteluun on saatu ohjattua ja sitoutettua entistä enemmän nuoria. Vaarana on, että nuorimmat eli alle 18-vuotiaat asiakkaat, eivät ohjaudu palveluun tai palvelu ei vastaa heidän tarpeitaan. Heidän ohjautumistaan ei ole kehitetty yhtä voimallisesti eikä toiminnan sisältöjä ole kehitetty nuorimpien tarpeita erityisesti huomioiden. Yli 18-vuotiaiden palveluihin panostamista on lisännyt vielä se, että toimintaa on kehitetty osana kaupungin koko työllisyydenhoidon prosessia.

Ohjaamossa tehdään tiivistä yhteistyötä toisen asteen koulutuksen järjestäjien kanssa. Ohjaamme ja tuemme nuoria opintoihin sekä järjestämme resurssien mukaan opiskeluun liittyvää tuettua työharjoittelua työpajaryhmissä. Ohjaamon asiakkuuteen ohjautuu myös pieni joukko ammatillisen tutkinnon suorittaneita vaikeasti työllistyviä nuoria, jotka ovat saattaneet olla asiakkaitamme jo ennen opintoja. Ohjaamon haasteena onkin löytää työharjoittelun rinnalle toimivia palvelupolkuja ja kehittää uusia työmuotoja ja toimintatapoja nuorille, joiden työmarkkinoille sijoittumiseen tarjoamamme työharjoitteluvaihtoehdot eivät ole toimivia ratkaisuja.

Yksi tärkeimmistä tavoitteista nuorten työllisyshoidossa on, että nuoret saadaan ohjattua ammatillisiin opintoihin. Perusopetuksen ja ammatillisen koulutuksen erilaiset nivel-luokat, joissa korotetaan peruskoulun päättötodistuksen numeroita, ovat toisen asteen koulutuksen järjestäjien toimintaa Järvenpäässä. Kaikki halukkaat nuoret eivät ole viime vuosina mahtuneet näille luokille. Käytännössä on käynyt niin, että kaikkein heikoimmin päättötodistuksin opiskelemaan hakevat nuoret ovat jääneet näiden koulutusvaihtoehtojen ulkopuolelle ja Ohjaamon asiakkaiksi. Ohjaamon haaste on löytää heille vaihtoehtoisia koulutuspolkuja, järjestää heille motivaatiota ylläpitävää toimintaa sekä löytää ja järjestää heille toimintaa, jolla parannetaan mahdollisuuksia koulutuspaikan saamiseen.

Kouluttautumisen ja työllistymisen esteenä on usein myös henkilökohtaisesta elämäntilanteesta ja terveydellisestä tilanteesta johtuvat seikat. Nuorten työllisyshoidon näkökulmasta koulutukseen tai muihin palveluihin ohjautumisen edellytyksenä on ollut toimintakykyisyyden selvittely. Yhteistyö Järvenpäässä toimivan nuorisoneuvolan kanssa on ollut toimiva ratkaisu. Sitä kautta nuoret on saatu ohjattua tarvitsemiensa terveystalveluiden piiriin, jotka ovat meidän Ohjaamon näkökulmasta katsottuna tuntuneet pääsääntöisesti hyvin toimivilta. Lähiinnä huolta on aiheuttanut nuorten aikuisten, yli 18-vuotiaiden, päihdehoitopalvelujen järjestäminen. Palvelut eivät kohtaa asiakaskuntaa. Hoitosuhteet katkeavat, kun nuori siirtyy aikuisten palvelujen piiriin. Yhteistyötä ja palvelujen

kehittämistyötä terveydenhuollon kanssa tarvitaan edelleenkin nuorten integroimiseksi koulutukseen ja työmarkkinoille.

Yhteistyön rajapintojen tarkastelu ja palvelujen suunnittelu yhteistyössä on jatkuva prosessi nuorten työllisyysenhoidon haasteiden edessä. Kaupunkiorganisaatio on muutostilassa ja yhteistyö sekä palvelut täytyy aika-ajoin määrittää uudelleen.

### **6.3 Kehittämistehtäviä riittää edelleen**

Ohjautumisen ja palvelukokonaisuuksiin liittyvän moniammatillisen yhteistyökehittämisen lisäksi nuorten työllisyysenhoidon sisällöissä riittää eritasoisia kehittämishaasteita, joita voidaan työstää omassa työyksikössä. Nuorten palveluun ohjautumista ja palvelupolkuja on kehitetty pääsääntöisesti moniammatillisessa yhteistyössä. Ohjaamoasiakkuuden ja harjoittelujaksojen jälkeen tapahtuva jälkiseuranta ja siihen liittyvä muu mahdollinen asiakkaan tukeminen on tehtäväkenttä, johon täytyy panostaa tulevaisuudessa. Meidän on tärkeää saada tilastomateriaaleja syvällisempää tietoa nuorten sijoittumisesta ja tukemisesta työmarkkinoille, jotta voimme vakuuttua toimintamme tuloksellisuudesta ja kehittämään toiminnan sisältöjä tarkoituksenmukaisella tavalla.

Elämönhallinnalliseen ohjaukseen on Ohjaamo ja työpajaharjoitteluprosessien määrittelyssä haluttu kiinnittää erityistä huomiota. Ohjaamolle asetetuissa tavoitteissa sitä konkretisoitiin elämönhallinnallisen kurssitarjottimen määrittelytavoitteella. Olemme tehneet elämönhallinnan ja sisarkäsitteen arjen hallinta määrittelyä Ohjaamossa luomalla koulutuskokonaisuuksien rungon. Aito työllisyysenhoidon tavoitteet kohtaavan koulutuksen ja yksilötyöskentelyn kokonaisuuden määrittelyn sekä toimivien tavoitteiden ja ohjauksellisten keinojen löytäminen on meillä vielä edessä.

Työpajaharjoittelu on keskeisin työllisyysenhoidon prosessin toiminnallinen väline, jonka tavoitteet olemme myös nähneet pohjimmiltaan elämönhallinnallisina. Työharjoittelun sisältöjen ja ohjausmenetelmien yksityiskohtainen avaaminen erikseen kussakin työpajaryhmässä on seuraava askel kehittämistyössä, kun

etsimme entistä parempaa vastaavuutta tavoitteiden ja menetelmien kesken. Työharjoittelun sisältöjen sekä arvioinnin edelleen kehittäminen osana nuoren ohjausta ovat tavoitteenamme.

Nuorten työllisyydenhoito laajasti ymmärrettynä kattaa Järvenpäässä kaikki alle 25-vuotiaiden, perusopetuksen päättäneiden, vailla koulutus- tai työpaikkaa olevien nuorten palvelut sekä asiakkuudet yleisissä palveluissa. Toimintakenttä on laaja. Toimijoita on paljon. Ohjaamon vastuulla on kohderyhmän koulutukseen ja työelämään ohjauksen koordinointi, joten keskeinen tehtävämme on hahmottaa ja löytää palvelun piiriin kohderyhmäämme kuuluvat nuoret. Ohjaamon etsivän työn tehtävänä on toiminnan ulkopuolella olevien kohderyhmien ja yksittäisten nuorten löytäminen ja tukeminen tarvitsemiensa palvelujen piiriin. Etsivän työn tavoitteista lähtevien menetelmien kehittäminen, toiminnan saumaton integroiminen palvelujärjestelmään ja toiminnan tuloksellisuuden arvioiminen ovat edelleen haasteena.

Ohjaamon palvelut sekä työharjoittelut ovat joistakin viranomaispakotteista huolimatta nuorille vapaaehtoisuuteen perustuvia palveluja. Yhteiskunta ja nuorille aikuisuutta edustavat kaupungin työntekijät asettavat toiminnalle yleisiä tavoitteita, jotka toivottavasti eivät ole ristiriidassa nuorten tavoitteiden kanssa. Haasteena toiminnassamme on muistaa sekä kyetä ottamaan huomioon nuorten mielipiteet ja tavoitteet siten, että pystymme luomaan toimintaympäristön ja toimintatavat, jotka toteuttavat yhteisiä tavoitteita kaikille osapuolille mielekkäällä tavalla. Sinä hetkenä, kun tähän tavoitteeseen on päästy, uusi tavoite voisi olla tämän olotilan säilyttäminen.

## Lähteet

### 6.4 Julkaisemattomat lähteet

Nuorten opiskelujen loppuunsaattaminen ja työllisyyden edistäminen – työryhmä. Nuorten koulutus- ja yhteiskuntatakuu Järvenpäässä. 28.2.2008

Yhteistyöpalaverimuistio / Nuorten palveluiden järjestämiseen kohdistuvat odotukset työllisyyden hoidon prosessissa 15.4.2009. Järvenpään kaupunki.

Yhteistyöpalaverimuistio / Työllisyyden hoidon prosessin nuorten palvelut 20.5.2009. Järvenpään kaupunki.

Te- toimiston ja nuorisopalveluiden yhteistyötapaamisen muistio 10.9.2009. Järvenpään kaupunki.

Aikuissosiaalityön ja Ohjaamon henkilöstön yhteistyötapaamisen muistio 22.9.2009. Järvenpään kaupunki

Järvenpään kaupunki. Yhteistyötapaamisen muistio. Nuorten työpajasta Ohjaamoksi 25.1.2010

Karhunen, Minna. Kaavio 3. Työllisyyden hoidon prosessi Järvenpään kaupunkiorganisaatiossa. Järvenpään kaupunki. 2009.

Karhunen, Minna. Kaavio 4. Järvenpään työllisyydenhoidon organisaatio. Järvenpään kaupunki. 2009.

Karhunen, Minna. Kehitysjohdaja Minna Karhusen alustus Järvenpään kaupungin esimiesiltapäivässä 30.3.2010.

Pehkonen, Päivi. Nuorten työllisyyden hoidon koordinointi Järvenpäässä – kuva. Järvenpään kaupunki 2009.

Kaupunginhallituksen päätös 25.3.2008 § 131

Järvenpään kaupunginvaltuuston päätös 25.8.2008 § 93

Toimintakeskuksen johtaja 17.3.2009 § 32

Järvenpään kaupunginvaltuuston päätös 8.3.2010 § 15

Prosessijohtoryhmän kokousmuistio 30.3.2010

## 6.5 Julkaistut lähteet

Borgman, Merja & Packalén, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Cederlöf, Petri. 2007. Nuorisotoimet rakennemuutoksen kynnyksellä. Selvitys kunnallisen nuorisotyön asemasta ja haasteista kunta- ja palvelurakenteen uudistuksessa sekä Humanistisen ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyöstä. Humanistisen ammattikorkeakoulu, Sarja C. Oppimateriaalit14.

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2001. Dialogi - Avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY.

Heino, Juha, Kirsi Levä, ja Kari Tuominen 2005. Johdatko julkista organisaatiota laadukkaasti. Turku: Oy Benchmarking ab.

Isokorpi, Tia 2006. Napit vastakkain. Ristiriidat, rajat ja ratkaisut. Juva: Ps-kustannus.

Kinnunen, Ritva 2004. Palveluiden suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Kukkonen, Hanna 2007. Hypate selvitysraportti, Nuorten hyvinvointipalvelut ja työllisyyden edistäminen - tarkastelu ja seudullinen yhteistyön suunnittelu Kuuma-kuntien alueella. Vantaa: Uudenmaanliiton julkaisu E 85.

Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kuusela, Pekka 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Lohja 2006. ”Kaikki jatkaa - Lohjan kaupungin nuorten tuki- ja neuvontakeskusprojektin koulutustakuujärjestelmä.” Lohja: Lohjan kaupunki.

Moilanen, Raili 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Nuorten työpajojen laatukäsikirja 2006. Järvenpää: Järvenpään kaupunki, Mäntsälän kunta, Etelä-Suomen läänihallitus, Keravan ammattiopisto, Sosiaalitalo oy.

Opetusministeriö 2007. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:39, Nuorten ohjauspalveluiden tehostaminen, Opinto-ohjauksen ja työhallinnon ohjauspalveluiden yhteistyöryhmä. Helsinki: Opetusministeriö.

Opetusministeriö 2007. Opetusministeriön julkaisuja 2007:49, Pääministeri Matti Vanhasen II hallitus, Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämissuunnitelma 2007-2011. Helsinki: Yliopistopaino.

Pietikäinen, Reetta 2007. Palveluiden väliin putoamisesta yhtenäisiin polkuihin? Tutkimusinventaari nivelvaiheen palveluja koskevista tutkimuksista. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, verkkojulkaisuja 13. Helsinki.

Ranne, Jari 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Hakapaino.

Seikkula, Jaakko & Arnkill, Tom 2005. Dialoginen verkostoyö. Helsinki: Tammi.

Sipilä, Jorma 2005. "Asiantuntija myy ja markkinoi,.." Teoksessa Asiantuntija viestii - ajatuksesta vaikutukseen., tekijä: Matti Karhu, 13-61. Helsinki: Infoviestintä.

Sivistystoimi 2008, Järvenpään kaupungin. Järvenpään kaupungin sivistystoimen kehittämissuunnitelma 2008-2009. Järvenpää: Järvenpään kaupunki.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Torkki, Juhana 2006. Puhevalta. Kuinka kuulijat vakuutetaan. Helsinki: Otava.

Uimonen, Taina 2005. "Asiantuntija kirjoittaa." Teoksessa Karhu, Matti (toim.) Asiantuntija viestii. Ajatuksesta vaikutukseen. Helsinki: Infoviestintä, 208-270.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Yli-Kokko, Päivi 2005. "Asiantuntija Johtaa." Teoksessa Karhu, Matti (toim.) Asiantuntija viestii - ajatuksesta vaikutukseen. Helsinki: Infoviestintä, 69-91.

Yli-Kokko, Päivi 2005. "Asiantuntija neuvottelussa ja palaverissa." Teoksessa Karhu, Matti (toim.) Asiantuntija viestii. Ajatuksesta vaikutukseen. Helsinki : Inforviestintä, 92-127.

## Liitteet

### Liite 1. Nuorten työllisyydenhoidon prosessin arvot, tavoitteet ja toimenpiteet

ARVOT		TAVOITE / TOIMINTO	TOIMENPIDE
Vastuullisuus	Nuori hyötty palveluistamme Ohjausta miettiään kokonaisuutena Kestävän kehityksen periaatteet	Työprosesseja ja ohjausta arvioidaan ja suunnataan asiakkaan tarpeista käsin. Nuori ohjataan tarvitsemiinsa palveluihin. Nuorta ohjataan ja tuetaan suunnitelmien toteuttamisessa. Uusiokäyttö, kierrätys, materiaalien säästö huomioidaan toiminnassa.	Laaditaan suunnitelma asiakasarvioinnista nuorten työllisyydenhoidon prosessissa. Alkuhaastatteluiden, havainnoinnin ja väliarvioinnin avulla suunnitellaan polut koulutukseen ja työelämään. Nuorille suunnattujen palvelujen kartoitus. Työtehtävien avaaminen: Mitä nuoren suunnitelmien tukeminen on?
Oikeudenmukaisuus	Tasa-arvo Yhteinäiset säännöt Läpinäkyvät toimintatavat Kaikille tarjotaan samat mahdollisuudet.	Noudatetaan sääntöjä, sääntöjen rikkominen käsitellään sovituilla tavoilla. Järjestetään yhteistä toimintaa ja osallistutaan niihin. Annetaan kaikille, myös nuorille, vaikuttamismahdollisuus.	Säännöt laitetaan esille ja niiden noudattamista valvotaan. Viikkopalavereissa sovitaan yhteistoiminnallisesta tekemisestä ja siihen osallistutaan sovituksi sekä sovitaan toiminnan linjauksista muuttuvissa tilanteissa. Työtehtävien avaaminen: Elämänhallinnallinen ryhmävalmennusta annetaan kaikille.
Huolenpito ihmisestä	Asiakaslähtöisyys Yksilöllisyys Yhteisöllisyys Turvallisuus	Henkilökunnalla on yhteinen suunnitelma asiakkaan ohjauksesta. Toimenpiteet suunnitellaan yksilöllisesti ja nuori saa yksilövalmennusta. Työvalmennus ja työtehtävät sovitaan harjoittelijan lähtö- ja motivaatiotasoon sopiviksi. Kaikille harjoittelijoille on työvälitteet ja koko ajan suunniteltua työtä. Työtehtäviä toteutetaan myös yhteistoiminnallisin menetelmin. Ohjaus on ystävällistä, kannustavaa ja kiusaamiseen puututaan. Työympäristön turvallisuudesta ja ergonomiasta huolehditaan. Terveystietojen palvelu tarjotaan kaikille ja edistetään terveellisiä elämäntapoja.	Asiakasriihessä sovitaan toimenpiteet ja työnjako asiakkaan ohjauksesta. Nuoren kanssa sovitaan tavoitteista pajajaksolle. Ryhmänvetäjät suunnittelevat vaihtoehtoisia töitä nuorten osaamistason mukaisesti. Ryhmänohjaaja käy esimiehen kanssa läpi suunnitteleman työtehtävät harjoittelun arvioinnin ja havainnoinnin näkökulmasta. Henkilökunta toimii esimerkkinä harjoittelijoille. Perehdytys suunnitelma harjoittelijoille. Työturvallisuusohjeet laitetaan seinälle.
Luovuus	Tilanteeseen sopiva ohjaus	Edistetään uudistumiskykyä.	Asiakasriihessä sovitaan asiakkaan ohjauksessa. Uusia ohjausmenetelmiä kehitetään ja kokeillaan. Uusia tuotteita harjoittelutyöhön kehitetään.

**Liite 2. Ohjaamon ja nuorten työpajan perustehtävien kuvaus**

<b>VASTAAVA OH- JAAJA</b>	<p>Nuorten perusopetuksen jälkeisen nivelvaiheen ohjauksen koordinointi ja kehittäminen</p> <p>Työpajatoiminnan kehittäminen</p> <p>Alueellinen ja seudullinen verkostoyhteistyö, yhteydenpito yrityksiin ja oppilaitoksiin</p> <p>Koulutuksen ja työelämän nivelvaiheen työntekijäverkostossa toimiminen ja palvelujen sisällöllisen kehittämisen yhteistyö</p> <p>Nuorten työpajayksikön työjohto</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• työyksikön palaverien valmistelu ja pitäminen</li><li>• Yksikön henkilöstöpäätökset</li><li>• perehdyttäminen</li><li>• henkilöstön kehittäminen</li></ul> <p>Toimintasuunnitelman ja talousarvion valmistelu</p> <p>Yksikön tiedotustoiminta</p> <p>Nuorten työharjoittelijoiden rekrytointi</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• yksikön asiakkuuksista päättäminen</li></ul> <p>Ohjaustoiminnan koordinointi</p>
-------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakasohjauspalaverit</li> <li>• havainnoinnin ja arvioinnin koordinointi</li> </ul>
<b>YKSILÖOHJAAJA 1</b>	<p>Alkukartoitus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• alkuhaastattelu</li> <li>• nuoren palvelutarpeen kartoitus, motivointi, harjoittelupaikkoihin tutustuminen, sopimusten laadinta</li> </ul> <p>Yksilöllisen ohjaussuunnitelman laatiminen työpajatoiminnassa olevien nuorten kanssa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• elämänhallinnallisten tavoitteiden asettaminen, polkujen rakentaminen koulutukseen ja työelämään</li> <li>• ammatinvalinnan selkiyttäminen</li> <li>• väliarvointikeskustelut</li> <li>• työyksiköiden ja harjoittelijoiden välisten ongelmien selvittely</li> </ul> <p>Palveluohjaus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteishaku, muu oppilaitoshaku, sosiaalietuudet, Kelan etuudet, asuminen</li> <li>• terveyspalvelut, päihde- ja mielenterveys, kuntoutus</li> <li>• koulutuskokeilut, oppilaitosvierailut, työpaikkavierailut</li> </ul>

	<p>Tukihenkilönä tarvittaessa nuoren verkostoissa ja palveluissa</p> <p>Nuoren työ- ja toimintakyvyn arviointi yhteistyössä ryhmänvetäjien kanssa</p> <p>Koulutuksen ja työelämän nivelvaiheen työntekijäverkostossa toimiminen</p> <p>Yksikön yleiset tehtävät</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ohjaajapalaverit, nuorisotoimen palaverit</li> <li>• nuorisotoimen sisäiseen organisointiin liittyvät tehtävät</li> <li>• työpajatoiminnassa sijaisena toimiminen tarpeen mukaan</li> </ul>
<p><b>YKSILÖOHJAAJA 2</b></p>	<p>Yksilöllisen ohjaussuunnitelman laatiminen kaupungin työyksiköihin tai yrityksiin ohjattavien nuorten kanssa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• elämänhallinnallisten tavoitteiden asettaminen, polkujen rakentaminen koulutukseen ja työelämään</li> <li>• ammatinvalinnan selkiyttäminen</li> <li>• väliarviointikeskustelut</li> <li>• työpaikan tai kaupungin työyksiköiden ja harjoittelijoiden välisten ongelmien selvittely</li> </ul> <p>Palveluohjaus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteishaku, muu oppilaitoshaku, sosiaalietuudet, Kelan etuudet, asuminen</li> <li>• terveyspalvelut, päihde- ja mielenterveys, kuntoutus</li> </ul>

	<p>Lyhytkurssien suunnitteluun ja toteutukseen osallistuminen</p> <p>Tukihenkilönä tarvittaessa nuoren verkostoissa ja palveluissa</p> <p>Nuoren työ- ja toimintakyvyn arviointi työpaikkaohjaajan kanssa</p> <p>Koulutuksen ja työelämän nivelvaiheen työntekijäverkostossa toimiminen Yksikön yleiset tehtävät</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ohjaajapalaverit, nuorisotoimen palaverit</li> <li>● nuorisotoimen sisäiseen organisointiin liittyvät tehtävät</li> </ul>
	<p>Palvelujärjestelmään integrointi / nuoren löytäminen palvelujen piiriin</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kontaktin otto etsivän työn menetelmiä ja viranomaisverkoston kanssa tehtävää yhteistyötä hyödyntäen</li> <li>• nuoren palvelutarpeen kartoitus, motivointi</li> </ul> <p>Tukihenkilönä nuoren verkostoissa ja palveluissa</p> <p>Yksikön yleiset tehtävät</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ohjaajapalaverit, nuorisotoimen palaverit</li> <li>• nuorisotoimen sisäiseen organisointiin liittyvät tehtävät</li> <li>● pajahenkilöstön sijaisena toimiminen tarvittaessa</li> </ul>

<b>PAJAOHJAAJA</b>	<p>Ryhmänohjaus</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• elämönhallinnanohjaus</li><li>• työtehtävien kohdentaminen asiakaskohtaisista tavoitteista käsin, nuorten pajatavoitteiden konkretisointi työtehtäviksi</li><li>• työ- ja toimintakykyisyyden havainnointi ja arviointi yhteistyössä yksilöohjaajan kanssa</li></ul> <p>Töiden suunnittelu ja vastaanotto</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• työvälineiden ja materiaalien hankinta</li><li>• töiden vastaanotto, töiden hankinta ja suunnitelmallinen toteutus</li></ul> <p>Moniammatillinen yhteistyö</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• yhteistyö yksilövalmentajan ja muun nuoren tukiverkoston kanssa</li></ul> <p>Yksikön yleiset tehtävät</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ohjaajapalaverit, nuorisotoimen palaverit</li><li>• nuorisotoimen sisäiseen organisointiin liittyvät tehtävät</li><li>• ryhmien työtoiminnasta vastaavien pajaohjaajien sijaistaminen</li></ul>
--------------------	--

### Liite 3. Ohjaamo ja nuorten työpajan henkilöstön työnkuvien avaaminen

TEHTÄVÄALUE	ASIAKASTYÖ	YHTES TYÖ	TOIMINTAED. LUOMINEN
<b>Vastaava ohjaaja</b>			
Nuorten pajayksikön esimiestyö Nuorten perusopetuksen jälkeisen nivelvaiheen palvelujen ja ohjaustyön koordinointi ja kehittäminen Pajatoiminnan kehittäminen Alueellinen ja seudullinen verkostoyhteistyö, yhteydenpito yrityksiin ja oppilaitoksiin Ohjaustoiminnan koordinointi Havainnoinnin ja arvioinnin koordinointi	Harjoitteluasiakkuuksista päättäminen Asiakasohjauspalaverien järjestäminen / ohjaus Koulupajanuorten ohjaus Tilastointi	Työllisyydenhoidon prosessin kehitystyö, yhteistyöryhmät Moniammatillinen työryhmä Nivelvaiheen ohjaushankkeiden yhteistyö, (Uno, Mahis, Pajaverkko) Asiakasriihi.	Työyksikön palaverien valmistelu ja toteutus Yksikön henkilöstöpäätökset, perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen, työnjohto Toimintasuunnitelman ja talousarvion valmistelu Rahoitusten hakeminen, raportointi Arvioinnin ja ohjauksen menetelmien kehitys Yksikön tiedotustoiminta
<b>Yksilöohjaaja 1</b>			
Alkukartoitus Nuoren työ- ja toimintakyvyn arviointi yhteistyössä Elämänhallinnallisten tavoitteiden asettaminen polkujen rakentaminen koulutukseen ja työelämään Koulutuksen ja työelämän nivelvaiheen työntekijäverkostossa toimiminen	alkuhaastattelu nuoren palvelutarpeen kartoitus, motivointi ohjaus työpajan ja kaupungin harjoittelupaikkoihin, haastattelut sopimusten laadinta Yksilöllisen ohjaussuunnitelman laatiminen työpajatoiminnassa olevien nuorten kanssa ammatinvalinnan selkiyttäminen koulutuspaikkojen kartoittaminen Palveluohjaus yhteishaku, muu oppilaitoshaku, sosiaalietuudet, Kelan etuudet, asuminen Läsnäoloilmoitukset, harjoittelutodistukset Kirjaaminen, tilastointi terveyspalvelut, päihde- ja mielenterveys, kuntoutus Tukihenkilönä tarvittaessa nuoren verkostoissa ja palveluissa	Asiakasriihi Verkostopalaverit väliarviointikeskustelut työyksiköiden ja harjoittelijoiden välisen ongelmien selvittely koulutuskokeilut, oppilaitosvierailut, työpaikkavierailut Loppuarviointi	työpajatoiminnassa sijaisena toimiminen tarpeen mukaan harjoittelupaikkojen etsintä osaamisen kehittäminen: kouluttautuminen, ajan tasalla pysyminen

TEHTÄVÄALUE	ASIAKASTYÖ	YHTEISTYÖ	TOIMINTAED. LUOMINEN
<b>Yksilöohjaaja 2</b>			
Nuoren työ- ja toimintakyvyn arviointi yhteistyössä Elämönhallinnallisten tavoitteiden asettaminen, polkujen rakentaminen koulutukseen ja työelämään Koulutuksen ja työelämän nivelvaiheen työntekijäverkostossa toimiminen	Yksilöllisen ohjaussuunnitelman laatiminen yrityksiin ohjattavien nuorten kanssa ammatinvalinnan selkiyttäminen Palveluohjaus yhteishaku, muu oppilaitoshaku, sosiaalietuudet, Kelan etuudet, asuminen Läsnäoloilmoitukset, harjoittelutodistukset Kirjaaminen, tilastointi terveyspalvelut, päihde- ja mielenterveys, kuntoutus Tukihenkilönä tarvittaessa nuoren verkostoissa ja palveluissa	Asiakasriihi. Verkostopalaverit Yritysharjoittelupaikkojen etsintä väliarviointikeskustelut työyksiköiden ja harjoittelijoiden välisten ongelmien selvittely koulutuskokeilut, oppilaitosvierailut, työpaikkavierailut Loppuarviointi	työpajatoiminnassa sijaisena toimiminen tarpeen mukaan harjoittelupaikkojen etsintä osaamisen kehittäminen: kouluttautuminen, ajan tasalla pysyminen
<b>Eisivä nuorisotyöntekijä</b>			
Nuoren löytäminen palvelujen piiriin	Kontaktin otto etsivän työn menetelmiä ja viranomaisverkoston kanssa tehtävää yhteistyötä hyödyntäen Nuoren palvelutarpeen kartoitus, motivointi Tukihenkilönä nuoren verkostoissa ja palveluissa Pajatoiminnan jälkiseurattavien ohjaus Kirjaaminen	Asiakasyhteistyö sosiaalitoimen, te- toimiston, terveyspalveluiden yms. kanssa Asiakasriihi Asiakkaiden etsintä viranomaisverkostoista, erityisnuorisotyö, sosiaalityö, oppilaitokset	työpajatoiminnassa sijaisena toimiminen tarpeen mukaan

TEHTÄVÄALUE	ASIAKASTYÖ	YHTEISTYÖ	TOIMINTAED. LUOMINEN
<p><b>Pajaohjaaja</b> Nuoren ohjaus toiminnallisten menetelmien avulla</p>	<p>Ryhmäohjaus Arjen hallinta: Elämäntilanteen kartoitus, ohjauksellinen keskustelu, normaaliin elämänrytmiin ohjaaminen, työelämän pelisäännöt, työtehtävien ja päivän rytmittäminen, keskusteluihin tarttuminen. Työtehtävien kohdentaminen yksilöllisesti nuoren tavoitteista käsin. Nuoren tavoitteiden löytäminen. Työ- ja toimintakykyisyyden havainnointi.</p>	<p>Yhteistyö yksilövalmentajan ja muun nuoren tukiverkoston kanssa. Asiakasriihi Työ- ja toimintakykyisyyden arviointi yksilöohjaajan kanssa. Ammattialoihin tutustuminen. Verkostopalaverit</p>	<p>Työvälineiden ja materiaalien hankinta Töiden vastaanotto, töiden hankinta ja suunnitelmallinen toteutus pajaohjaajien sijaistaminen Oman osaamisen ylläpito</p>

## Liite 4. Ohjaamoprosessi

Prosessi	Tavoite	Toimenpide	vastuuhenkilö	arviointi	Lomakkeet
OHJAUTUMINEN	Nuori saadaan motivoitua työllisyyden hoidon prosessin toimenpiteisiin.	Asiakasohjauksen suunnittelu ja järjestäminen yhteistyökump. kanssa Haastatteluajanvaraus Taustatiedon kokoaminen verkostosta	vast.ohjaaja yksilöohjaaja	Alkukartoituksen toteutuminen.	esitietolomake
TUTUSTUMINEN	Ohjaustoimenpiteiden oikea kohdentaminen	Alkukartoitus Motiveivat ja kartoittavat keskustelut, ohjauksen päämäärän ja tarkoituksen hahmottaminen	yksilöohjaaja	Ohjaussuunnitelma Toimenpiteiden löytäminen	tavoitesuunnitelma
PALVELUOHJAUS	Nuorelle sopivan toimenpiteen, toimintakokonaisuuden löytäminen	Työharjoittelupaikkojen etsiminen ja harjoittelukäytännöstä sopiminen Nuoren ohjaus työharjoitteluun yrityksiin, kaupungin työyksiköihin tai työpajalle. Kuntouttava työtoiminta Työnhakuun ja yritysharjoitteluun aktivointi Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin ohjaus	yksilöohjaaja	Toimenpiteen löytäminen ja nuoren sitoutuminen ohjattuun toimenpiteeseen	Harjoittelusopimukset poissaoloseuranta tiedonsiirtoasiakirjat
ARVIOINTI	Oikea käsitys nuoren tilanteesta. Realististen polkujen löytäminen koulutukseen ja työelämään.	Alkukartoitus: valmennustarve ja motivaatio. Toimintakykyisyyden havainnointi.	koko henkilök.	Asiakasriihessä sovitaan toimenpiteistä. Asiakastilastot Työpaikkaohjaajien arvio Ohjaamon itsearviointi.	valmennustarpeen havainnointilomake väliarviointi itsearviointi Loppuarviointi asiakaspalaute
ARJEN HALLINTA	Tavoitteiden löytäminen. Tavoitteisiin sitoutuminen.	Nuoren motivaation tukeminen. Motivoiva haastattelu	yksilöohjaaja	Tavoitteelliseen toimintaan sitoutuminen.	valmennustarpe. havainnointilomake väliarviointi itsearviointi loppuarviointi
AMMATINVALINTA	AmmatINVALinnan selkiytyminen.	Ohjaus tarvittaessa Avo-palveluihin, opinto-ohjaajalle. Yhteishakuun osallistuminen, muu hakeminen Koulutuskokeilut, tutustumispäivät Kurssitoiminta: ammattialojen esittely, oppilaitos- ja yritysvierailut, henkilökohtainen tavoitteiden kartoitus	yksilöohjaaja pajaohjaaja	Hakeminen oppilaitoksiin	Loppuarviointi Itsearviointi Koulutuksen järjestäjien arviot Lausunnot
SEURANTA	Toiminnan tulosten arviointi.	Nuoren tukeminen harjoittelun päätyttyä. Jälkiohjaus	etsivä työntekijä	Suunnitelma seurannasta olemassa, pystytty toteuttamaan	Tilastollinen seuranta (rahoittaja ja kaupunki)

## Liite 5. Pajaharjoitteluprosessi

Prosessi	Tavoite	Toimenpide	vastuuhenkilö	arviointi	Lomakkeet
OHJAUTUMINEN	Nuori aloittaa tavoitteellisen harjoittelun pajaryhmässä	Alkukartoitus	yksilöohjaaja	Taustiedot kerätty Nuori aloittaa pajalla Tarvittava tieto siirtyy ohjaajille	esitietolomake
TUTUSTUMINEN	Harjoittelijan perehdytys Ohjaajan ja harjoittelijan vuorovaikutuksen synty. Ryhmytyminen	Harjoittelijan kierrättäminen tiloissa. Nuoren esittely. Sääntöjen ja työturvallisuusohjeiden esittely Työn opastus. Vapaamuotoinen tekeminen. Pajaryhmien yhteinen ohjelma ja tekeminen	yksilöohjaaja pajaohjaaja	Nuoren sitoutuminen toimintaan ja ohjaukseen.	tavoitesuunnitelma
ARVIOINTI	Nuori ohjautuu oikeisiin jatkotoimenpiteisiin harjoittelun jälkeen. Syntyy käsitys nuoren tilanteesta.	Alkukartoitus: valmennustarve ja motivaatio Toimintakykyisyyden havainnointi. Työtehtävien suuntaaminen. Väliarviointi Loppuarviointi	yksilöohjaaja pajaohjaaja harjoittelija	Kaikki arviointitieto kerätty. Jälkiseuranta ja asiakaspalaute analysoidaan.	valmennustarpeen havainnointilomake väliarviointi itsearviointi Loppuarviointi asiakaspalaute
ARJEN HALLINTA	Tavoitteiden löytyminen Elämäntapojen ja -rytmien vakiintuminen.	Työpajatyöskentely: sitouttaminen yhteisön pelisääntöihin. Yksilöllisten arjenhallinnan ratkaisujen löytäminen nuoren kanssa. Kursssitoiminta: työnhakukoulutus, omien vahvuuksien tunnistaminen, tulevaisuuden suunnittelu, elämäntapamuutosten tukeminen	pajaohjaaja yksilöohjaaja	Asiakasriihessä sovitaan toimepiteistä. Nuoren kanssa käydään tavoitekeskustelua.	poissaoloseuranta valmennustarpe. havainnointilomake väliarviointi itsearviointi loppuarviointi
TAVOITTEELLINEN TOIMINTA	Työntekijän oikeudet ja velvollisuudet selkiytyvät. Työtaitojen kartuttaminen.	Työn rytmityksestä huolehditaan (poissaolot, työajan toteutuminen, tauot ), vastuunotto teht. Kursssitoiminta: ammatteihin tutustuminen, yritysvierailut, työehtosopimusten aihealueisiin tutustuminen	pajaohjaaja yksilöohjaaja	Työskentelyn toteutumista seurataan henkilöstökokouksissa. Kurskien toteuma	
AMMATINVALINTA	Ammattialoihin tutustuminen, henkilökohtaisten vaihtoehtojen tunnistaminen, valinta edellytysten parantaminen	Eri alojen työtehtävien kokeilu	yksilöohjaaja pajaohjaaja	Asiakasriihessä sovitaan toimenpiteistä. Nuorelle tarjottu ammatinvalinnan ohjausta.	Loppuarviointi Itsearviointi
SEURANTA	Toiminnan tulosten arviointi. Ohjaustarpeen tunnist.	Tilastojen ylläpito ja raportointi.	vastaava ohjaaja, yksilöohjaaja, etsivä	TA:n tavoitteiden toteumat. Asiakaspalaverit. Nuoren ohjautuminen etsivään työhön.	Tilastollinen seuranta (rahoittaja ja kaupunki)