



Vaihtovalmennuksen opas

VAIHTOVALMENNUKSEN OPAS

Sisällys

ESIPUHE.....	4
I JOHDANTO	7
2 VAIHTOVALMENNUS.....	8
2.1 Mitä on vaihtoalmennus?	8
3 VAIHTOVALMENNUS ON YHTEISTYÖTÄ.....	10
3.1 Miten vaihtoalmennus organisoidaan?	10
3.2 Työnantajan rooli	10
3.3 Työhallinto yleensä päävastuussa	11
3.4 Koulutusorganisaatiot osallistuvat suunnitteluun ja toteutukseen.....	12
3.5 Sitoutuminen tärkeää	14
3.6 Vaihtoalmennusta myös arvioidaan.....	14
3.7 Vaihtoalmennuksen esimerkkejä	15
3.7.1 Mukava -vaihtoalmennuksella työkiertoa	15
3.7.2 Vaihtoalmennusta hoitoalalla	15
4 VAIHTOVALMENNUKSEN HYÖDYT	17
4.1 Työnantajan hyödyt	17
4.2 Työssäolevan ja työntekijän hyödyt.....	18
4.3 Työhallinnon hyödyt.....	18
4.4 Koulutusorganisaation hyödyt.....	19
5 VAIHTOVALMENNUKSEN MARKKINOINTI.....	20
5.1 Kuka markkinoi vaihtoalmennusta?.....	20
5.2 Vaihtoalmennus palvelutuotteena	20
5.3 Markkinoinnin kohderyhmät	21
5.3.1 Ulkoinen markkinointi.....	21
5.3.2 Sisäinen markkinointi.....	22
6 VAIHTOVALMENNUKSEN RAHOITUS.....	23
6.1 Kansallinen rahoitus	23
6.2 Hankerahoitus	23
LÄHDELUETTELO	24
VAIHTOVALMENNUSOPPAAN SANASTOA.....	25
LIITTEET:	27
Liite 1. Vaihtoalmennuksen prosessi.....	27
Liite 2. Vaihtoalmennuksen yleismalli	28
Liite 3. Teollisuuden hankkeen malli	29
Liite 4. Pienyrityksen vaihtoalmennus.....	30
Liite 5. Sosiaali- ja terveysalan hankkeen malli	31
Liite 6. Koulutuskarusellimalli	32

ESIPUHE

Vaihto- ja koulutuskoulutuksesta ammatillisena aikuiskoulutusmuotona on juurrutettu eri puolilla Eurooppaa 1980-luvun lopulta. Suomessa sitä on toteutettu 1990-luvun alkupuolelta. Tuolloin niin meillä kuin muuallakin kävi yhä ilmeisemmäksi se tosiasia, että työelämän työtavat ja -välineet olivat nopeasti vanhenemassa. Samaan aikaan kansantalouksia vaivasi kasvava työttömyys. Myös työssä olevien kohoava keski-ikä huoletti. Tarvittiin nopeasti keinoja, joilla pystyttiin turvaamaan työllisyyttä ja myös madaltamaan työnhakijoiden työllistymisen kynnyksiä. Tätä palvelemaan kehitettiin vaihto- ja koulutuksen vuorotteluun perustuva toimintamalli, jota nimitetään kuvaavasti termillä ”job rotation”.

Vaihto- ja koulutustoiminnassa mukana olleiden kokemukset ovat olleet kauttaaltaan myönteisiä. Vaihto- ja koulutuksella on voitu ratkaista erityisesti kasvu- ja kehitysvaiheissa olevien pienten ja keskisuurten yritysten rekrytointiongelmia. Myös vaihto- ja koulutukseen osallistuneet työssä olevat ovat olleet tyytyväisiä. He ovat vaihto- ja koulutuskoulutuksella päivittäneet osaamistaan. Monissa hankkeissa työhyvinvointia edistävät osiot ovat tuoneet osaltaan vaihtelua rutiineihin ja voimia työn arkeen. Yhä useampi vaihto- ja koulutuskoulutus on ulottunut käsittämään myös työssä olevien koulutuksen mm. työyhteisön muutostilanteissa, jolloin proaktiivisesti on voitu paremmin turvata työpaikkojen tulevaisuutta.

Vaihto- ja koulutustoimintaan kuulunut työvoimapolitiittinen koulutus on ollut vaikuttavuudeltaan hyvää, jopa erinomaista. Työnhakijoiden työllistymisen on todettu olleen kolmen kuukauden kuluttua koulutuksen päättymisestä useissa hankkeissa yli 80 %, eräissä jopa 100 %. Tyytyväisyyttä kuvaa erääseen sosiaali- ja terveysalan hankkeeseen osallistuneen työnhakijan kommentti: *’Projektin kautta sain luottamusta omaan ammatilliseen osaamiseen. Tietoni ja taitoni päivittyivät ajan tasalle. Itseluottamukseni kasvoi huomasti. Huomasin, että ammatillinen osaamiseni oli koko ajan ollut olemassa jossain alitajunnassani, mutta koulutuksen avulla se nousi esiin’*. Työnhakijoille vaihto- ja koulutus on usein voinut merkitä paitsi työtä tai parantuneita työnsaantimahdollisuuksia, myös parempaa elämänhallintaa.

Tätä taustaa vasten vaihto- ja koulutus on valikoitunut helposti työhallinnon ESR-toiminnan huomion kohteeksi ja yhdeksi työministeriön viiden ns. tuotekehityshankkeen teemoista. Euroopan sosiaalirahaston (ESR) avulla pyritään tukemaan kansallisia strategioita ja kehittämään uusia toimintamalleja ja menetelmiä osaamisen ja työllisyyden edistämiseksi ja työttömyyden vähentämiseksi. Tavoite 3-ohjelmasta rahoitettujen tuotekehityshankkeiden tarkoituksena on ollut tukea työllisyysstrategian toimeenpanossa rakenteellisen työttömyyden purkamista, työssä olevan työvoiman kehittämistä sekä uuden yritystoiminnan laajentamista.

Kaikissa ESR-hankkeissa on tavoitteena, että kehitetyt tuotteet jäävät elämään projektin päättymisen jälkeen. Tämä vaatii panostusta tulosten valtavirtaistamiseen ja juurruttamiseen jo projektin aikana. Lisäksi tavoitellaan sitä, että koulutus- ja kehittämis-toiminnassa mukana olevien yritysten kiinnostus henkilöstön kehittämiseen jää pysyväksi. Tuotekehityshankkeiden tarkoituksena on ollut pilottihankkeina käynnistää, tukea ja koordinoita alueellisia hankkeita; edistää toimijoiden verkostoitumista ja kokemusten vaihtoa sekä hyvien käytäntöjen levittämistä ja juurruttamista kansallisesti rahoitettuun toimintaan. Vaihtovalmennusprojekti on ollut osa tätä laajempaa kokonaisuutta ja osaltaan tarjonnut monitahoisen lähestymistavan työmarkkinoiden ja työelämän ongelmien ratkaisemiseksi.

Vaihtovalmennuksen opas on laadittu työministeriön Vaihtovalmennus osana ESR-tuotekehityshanketta -projektissa (2003–2006). Kirjoitustyöstä on vastannut projektikoordinaattori Arto Halonen yhteistyössä työelämän eri sektoreiden sekä vaihtovalmennuksen asiantuntijoista koostuneiden projektin ohjaus- ja kehittämisryhmien sekä alueellisten tuotekehityshankkeiden verkoston kanssa.





I JOHDANTO

Vaihto- ja koulutusvalmennuksen opas on laadittu käytännön vaihto- ja koulutusvalmennuksen tueksi. Se on tarkoitettu vaihto- ja koulutusvalmennusta suunnitteleville ja sen parissa toimiville niin työhallinnossa, hankkeissa kuin koulutusorganisaatioissakin. Opas pyrkii valottamaan vaihto- ja koulutusvalmennusta eri osapuolten näkökulmasta, kuinka se toimii käytännössä ja myös kuinka sitä voidaan jatkossa edelleen kehittää. Oppaan liiteosassa esitetään erilaisia vaihto- ja koulutusvalmennuksen toimialakohtaisia sovelluksia.

Vaihto- ja koulutusvalmennus on kansallisen työvoimapolitiikan väline. Se pyrkii osaltaan varmistamaan osaavan työvoiman saatavuutta ja työyhteisöjen kehittämistä. Vaihto- ja koulutusvalmennus toteutettuna esimerkiksi työhallinnon ja työnantajan yhteisesti rahoittamana yhteishankintakoulutuksena on käyttökelpoinen ratkaisu aloille, joilla on koettu rekrytointiongelmia. Vaihto- ja koulutusvalmennuskoulutus antaa varttuneemmille työntekijöille mahdollisuuden parantaa osaamistaan ja työmarkkinavalmiuksiaan sekä siten pidentää työuraansa. Työelämään ensimmäistä kertaa hakeutuvalle nuorelle vaihto- ja koulutusvalmennus tarjoaa suoran väylän työpaikkaan.

Suomessa vaihto- ja koulutusvalmennusta on järjestetty aluksi teollisuuden eri aloilla, erityisesti kone- ja metalliteollisuudessa. Viime vuosina myös palvelualoilla, erityisesti kaupan ja hallinnon aloilla, on aloitettu vaihto- ja koulutusvalmennushankkeita. Samanaikaisesti myös julkisen sektorin, erityisesti sosiaali- ja terveysala, on käyttänyt vaihto- ja koulutusvalmennusta yhä useammin parantaakseen henkilöstön osaamista ja täyttääkseen työvoimatarpeita.

Suomessa toteutettu vaihto- ja koulutusvalmennustoiminta on useimmiten toteutettu ESR-rahoitteisina hankkeina. Toimintaa on ollut lähes kaikilla TE-keskusalueilla. Vuosina 2000–2005 vaihto- ja koulutusvalmennuskoulutukseen osallistui hankkeissa noin 4 800 henkilöä, työssäolevia ja työnhakijoita. Työnantajayhteisöjä, yrityksiä ja julkisia organisaatioita hankkeissa on ollut mukana noin 600. Uusia työpaikkoja on syntynyt noin 300 ja olemassaolevia työpaikkoja arvioidaan turvatus runsaat 400.

2 VAIHTOVALMENNUS

2.1 Mitä on vaihtovalmennus?

Vaihtovalmennus on ammatillisen aikuis-koulutuksen järjestämistapa, jossa työ ja opiskelu vuorottelevat. Työpaikalta osallistuu yksi tai useampia työssäolevia koulutukseen. Tilalle valmennetaan sijaiseksi toinen työssäoleva tai työtön työnhakija. Koulutuksen jälkeen työssäoleva jatkaa uudessa tai entisessä tehtävässään paremmalla osaamisella. Häntä sijaistanut henkilö jatkaa nyt alkamassaan tehtävässä tai palaa entiseen monipuolisemmallalla osaamisella. Työtön työnhakija työllistyy tai palaa työnhakijaksi työllistyäkseen myöhemmin.

Vaihtovalmennus tähtää työyhteisön toiminnan kehittämiseen ja henkilöstön osaamistason kohottamiseen koulutuksen avulla. Työyhteisö voi olla yksityinen yritys tai julkisen sektorin työnantaja. Vaihtovalmennuksella parannetaan yrityksen kilpailukykyä. Samoin edistetään julkisen organisaation palvelukykyä. Vaihtovalmennus on kokonaisvaltainen työväline sekä työssäolevien että uusien rekrytoitavien koulutukseen.

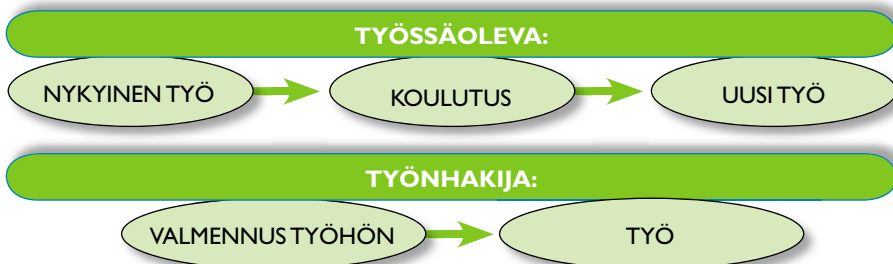
Eriytyisen hyvin vaihtovalmennus sopii rekrytointitilanteisiin, joissa tarvitaan räätälöityä koulutusta. Jos sopivaa työvoimaa ei löydy työmarkkinoilta, koulutetaan yrityksen tai organisaation omaa henkilökuntaa uusiin vaativampiin tehtäviin ja palkataan uutta työvoimaa perusosaamistason tehtäviin, usein sisääntuloammatteihin.

Vaihtovalmennus on keino myös turvata osaamisen riittävyys työyhteisöä kohtavissa muutostilanteissa. Vaihtovalmennuksella parannetaan niin työssäolevien kuin työnhakijoidenkin työmarkkinavalmiuksia. Työntekijä lisää omaa osaamistaan ja turvaa siten mahdollisuutensa pysyä pitempään työelämässä. Työnhakija hankkii paremmat edellytykset työllistyä työssäoppimalla ja saa ensiarvoisen tärkeää työkokemusta.

Vaihtovalmennusta toteutetaan lukuisin eri tavoin, jotka vaihtelevat alueellisesti, organisaatiotyypeittäin ja myös toimialakohtaisesti.

Vaihtovalmennuksen perusidea voidaan esittää prosessimaisena vuokaaviona.

VAIHTOVALMENNUKSEN PERUSIDEA:



VAIHTOVALMENNUKSEN PERUSELEMENTIT:

Muutoksen tarve: työyhteisön kehitys, koulutus ja rekrytointi
Vaihto- ja koulutus suunnitelma
Työssäolevien ja työnhakijoiden koulutus/työkierto
Uuden työvoiman rekrytointi
Vaihto- ja koulutus suunnitelman arviointi



3 VAIHTOVALMENNUS ON YHTEISTYÖTÄ

3.1 Miten vaihtoalennus organisoidaan?

LÄHESTYMISTAVAT - TOTEUTTAMIS- VAIHTOEHDOT:

- kansalliseen työvoimakoulutukseen kuuluva
- hankemuotoinen
- työnantajana yksityinen yritys
- työnantajana julkisen sektorin organisaatio
- työpaikkakohtainen
- työyksikkökohtainen
- työnantajakohmainen
- paikkakuntakohtainen
- alueellinen
- toimialakohtainen
- ammattialakohtainen

Vaihtoalennusta toteutetaan yhteistyössä työnantajien, kouluttajien ja työhallinnon kesken aloitteen teosta arviointiin. Sitä voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Järjestämisvaihtoehdot riippuvat toteuttajatahosta, joka voi olla alueen TE-keskus tai paikallinen työvoimatoimisto, koulutusorganisaatio tai muu organisaatio. Työhallinto järjestää vaihtoalennusta sekä kansallisella rahoituksella että ESR-hankkeina. Koulutusorganisaatioiden toteuttamat vaihtoalennukset ovat yleensä hankemuotoisia. Niinikään työnantajan organisaatiotyypillä ja toimialalla, samoin kuin toimialueen laajuudella on merkitystä toteutuksen kannalta.

Vaihtoalennuksen aloitteen tekijänä on työnantajataho, alueen TE-keskus tai

paikallinen työvoimatoimisto. Myös koulutusorganisaatiot tekevät aloitteita vaihtoalennuksesta.

Vaihtoalennusta järjestetään työpaikkakohtaisena, jolloin koulutukset ja valmennukset palvelevat räätälöidysti myös yhden työpaikan tarpeita. Vaihtoalennus voi olla työnantajakohmainen, jolloin mukana on saman työnantajan eri toimipisteitä. Niiden välillä voidaan luontevasti järjestää koulutusmuodolle luonteenomaista työkiertoa, jossa siirrytään tehtävästä toiseen koulutuksen kautta. Laajimmillaan vaihtoalennuksessa on mukana useita eri toimialojen työnantajia laajalta maantieteelliseltä alueelta.

3.2 Työnantajan rooli

- aloitteen teko
- osallistuminen kehittämis-, koulutus- ja rekrytointitarveselvitysten tekoon
- vaihtoalennussuunnitelman teko
- tiedotus työpaikan henkilöstölle
- sopiminen työhallinnon kanssa koulutuskustannusten jaosta
- työvoimakoulutukseen liittyen osallistuminen koulutuksen hankintaprosessiin
- opiskelijavalinnat yhdessä työhallinnon ja koulutusorganisaation kanssa
- sitoutuminen vaihtoalennukseen
- työssäoppimisen järjestäminen ja ohjaus

Aloitteen vaihtoalennuskoulutuksesta voi tehdä työnantaja, joka neu-

vottelee työhallinnon, alueen TE-keskuksen työvoimaosaston tai paikallisen työvoimatoimiston kanssa. Työnantaja selvittää omalla tahollaan vaihtovalmennuksen pohjana olevat kehittämis- ja koulutustarpeet ja vaadittavat toimenpiteet sekä niiden laajuuden. Työnantaja tiedottaa vaihtovalmennuksesta koulutuksesta kiinnostuneille ja valitsee omasta henkilöstöstään koulutukseen osallistuvat. Myös muuta henkilöstöä informoidaan. Erittäin tärkeää on työpaikan luottamushenkilöiden myönteinen suhtautuminen vaihtovalmennukseen.

Yrityksissä lähtökohtatilanteiden selvityksissä voidaan käyttää apuna erilaisia analyysejä. Usein käytetty on TE-keskusten yritysosastolla kehitetty Monitaito-analyysi, missä kartoitetaan yrityksen kehittämiskohteet ja -tarpeet. Analyyseissa selvitetään myös henkilöstön osaamisen tasot ja tehtävien mukaiset vaatimukset. Myös rekrytoitavien osaamisvaatimukset selvitetään. Työnantajahaastattelut ja koulutettavien valinnat tehdään yhdessä työhallinnon kanssa. Selvitystyössä voidaan tarvittaessa käyttää ulkopuolista asiantuntijaa.

Selvitysten pohjalta työnantaja tekee yhteistyössä työhallinnon kanssa vaihtovalmennuksen yleissuunnitelman tarvittavista koulutuksista sekä niihin liittyvistä mahdollisista töiden uudelleen järjestelyistä. Työnantaja seuraa suunnitelman toteuttamista.

Työssäolevien koulutuksen kustannusten jaosta sovitaan tapauskohtaisesti työnantajan ja työhallinnon kesken. Työssäoleville koulutettaville maksetaan työaikana tapahtuvan koulutuksen ajalta palkka sekä mahdolliset korvaukset kustannuksista opiskelusta toisella paikkakunnalla.

Työnantaja nimeää työpaikalle työpaikkaohjaajan, joka opastaa ja ohjaa opiskelijoita työssäoppimisessa. Hänet koulutetaan tehtäväänsä. Työpaikkaohjaajana voi toimia kokenut työntekijä, joka siirtää omaa osaamistaan nuoremmille toimien ns. mentorina.

3.3 Työhallinto yleensä päävastuussa

- tiedottaminen
- työnantajien kokoaminen
- yleissuunnittelu yhteistyössä alueen yrityksen/yritysten kanssa
- sopiminen työnantajan kanssa koulutuskustannusten jaosta
- tarjouspyynnön tekeminen
- kilpailuttaminen
- hankintapäätöksen teko
- hankintasopimuksen teko
- koulutuksesta tiedottaminen
- opiskelijoiden valinnat yhdessä työnantajan ja koulutusorganisaation kanssa
- yhteistyö koulutusorganisaation kanssa koulutuksen toteutuksessa
- koulutuksen seuranta, valvonta
- arviointi

Työhallinnon organisaatio on yleensä päävastuuviranomaisena vaihtoalmenuksessa silloin, kun siihen liittyy työvoimapolitiittista aikuiskoulutusta. Kuten edellä mainittiin, työhallinto voi tehdä aloitteen työnantajille vaihtoalmenuksesta. Työhallinto seuraa tehtäviensä mukaisesti toimialojen ja alueiden työmarkkinatilanteita ja voi niiden tarpeiden pohjalta toimia aloitteellisesti myös vaihtoalmenuksessa.

Työhallinto voi tehdä vaihtoalmenuksen perussuunnittelun liittyen toimialaan, rahoitusresursseihin, sisältöön, toiminta-alueeseen ja ajankohtaan. Työhallinto voi koota vaihtoalmenukseen osallistuvien työnantajien ryhmän. Perussuunnittelu tai osia siitä ja työnantajien koaminen voidaan myös hankkia ulkopuoliselta taholta erikseen kilpailutuksen kautta. Perussuunnitteluvaiheessa ratkaistaan myös toteutusmuoto, eli järjestetäänkö vaihtoalmenusta kansalliseen työvoimakoulutukseen kuuluvana vai hankemuotoisena. Työhallinto päättää myös vaihtoalmenukseen kuuluvien koulutusten hankinnoista. Se pyytää tarjoukset koulutusorganisaatioilta. Kouluttajille voidaan järjestää informaatiotilaisuuksia aiheesta. Tarjouspyynnöt, hankintapäätökset ja -sopimukset tehdään julkisia hankintoja koskevaa lainsäädäntöä noudattaen.

Paikalliset työvoimatoimistot ja TE-keskukset toimivat tiiviissä yhteistyössä vaihtoalmenuksen toteuttamisessa. Si-

ten toimistot voivat osallistua työvoimakoulutusosion suunnitteluun ja toteuttamiseen yhdessä työnantajan kanssa. Työnantajan kanssa myös sovitaan mahdollisesta yhteishankintakoulutuksesta, jolloin työnantaja ja työhallinto jakavat koulutuskustannukset yhdessä sovituin maksuosuuksin.

Paikallinen työvoimatoimisto etsii sopimuksen mukaan työyhteisön työssä olevien koulutuksen ajaksi valmennettavat asiakkaistaan, informoi heitä ja tekee valinnat haastatteluineen ja osaamiskartoituksineen yhteistyössä työnantajan kanssa.

Miten vaihtoalmenus työhallinnon alue- ja paikallistasolla toteutetaan, on TE-keskusten työvoimaosastojen ja työvoimatoimistojen ratkaistavissa. Vaihtoalmenus osana yhteishankintakoulutusta ja työnantajien rekrytoinnin välineenä on toimistotasolla luonteva osa työvoimakoulutuksen ja työnantajapalvelujen tehtäväkenttää. Vaihtoalmenukseen liittyvät toimenpiteet työhallinnon osalta edellyttävät usein tehtävien keskittämistä vastuuhenkilölle, joka toimii yhdyshenkilönä toteuttajatahojen välillä.

3.4 Koulutusorganisaatiot osallistuvat suunnitteluun ja toteutukseen

– osallistuminen asiantuntijana aloitteen tekoon

- koulutustarjouksen laatiminen
- työnantajien kokoaminen
- työpaikkojen osaamisvaatimusten ja koulutustarpeiden kartoitus
- opiskelijavalinnat yhdessä työnantajan ja työhallinnon kanssa
- vaihtovalmennuksen suunnittelu
- koulutuksen järjestäminen yhteistyössä työhallinnon ja työnantajan kanssa
- koulutuksesta tiedottaminen
- koulutuksen arviointi

Vaihtovalmennusta toteutetaan myös hankemuotoisena. Päävastuu hankkeen toimenpiteistä on työhallinnolla, mutta käytännön toteuttaminen on jollakin työhallinnon ulkopuolisella taholla. Tällöin hanke toimii yleensä jonkin koulutusorganisaation yhteydessä. Hankkeella on oma toimintamallinsa mutta muuten se toimii tietyn, pääasiassa rahoittajan asettaman ohjeistuksen mukaan, mikä edellyttää ohjausryhmän perustamista toimintaa ohjaamaan ja valvomaan. Hankkeen vetäjä huolehtii toiminnan tarkemmasta suunnittelusta, tiedotuksesta ja markkinoinnista sekä yhteistyötahojen neuvonnasta. Tapauskohteisesti toteuttaja osallistuu myös työnantajien kokoamiseen, koulutettavien osaamis- ja koulutustarvekartoituksiin sekä opiskelijavalintoihin. Hallinnointiin kuuluva dokumentointi ja toiminnan seuranta sekä raportointi ovat hankkeen toteuttajan vastuulla.

Vaihtovalmennuskoulutuksen järjestäjä

valitaan yleensä kilpailutuksella. Valinnan perusteena on tarjousten kokonaistaloudellinen edullisuus. Koulutusorganisaatio vastaa työhallinnon tarjouspyyntöön tarjouksella, joka sisältää koulutuksen opetussuunnitelman. Sama organisaatio voi järjestää sekä työssäolevien että työnhakijoiden koulutukseen. Eri kouluttajatahot voivat tehdä yhteistyötä koulutuksen toteutuksessa.

Vaihtovalmennuksen työnantajaosapuolet voidaan valita jo perustamisvaiheessa tai koulutusorganisaatio kokoaa ja valitsee työnantajat hyväksytyin tarjouksen mukaisesti. Koulutusorganisaatio laatii yhdessä työnantajan ja työhallinnon kanssa vaihtovalmennussuunnitelman työyhteisön kehittämisen ja koulutustarpeiden mukaan. Vaihtovalmennussuunnitelma sisältää tiedot työpaikan henkilöstön ammatti-, koulutus- ja ikärakenteesta, rekrytointitarpeesta, tarvittavista koulutuksista ja sisäisestä työkierrosta sekä yleensä vaihtovalmennuksen tavoitteista, kestosta ja rahoituksesta. Yksilöillä toimenpiteet seuraavat henkilökoh- taista oppimissuunnitelmaa eli hopsia.

Vaihtovalmennuksen tietopuoliset osat ja käytännön työjaksot suunnitellaan niin, ettei toimintaan tule katkoksia. Kouluttajan on tärkeää tietää ajankohtaisista henkilöiden siirroista, työkohteista sekä työn aloitus- ja päättymisajoista. Koulutus voidaan toteuttaa monimuoto-opiskeluna oppilaitoksissa tai työpaikoilla, lähiopetuksena, verkko-opetuksena, itse-

näisenä opiskeluna ja työssäoppimisena. Monipuolisten opetusmenetelmien pohjalta koulutettavat pystyvät hyödyntämään oppimaansa mahdollisimman nopeasti käytännön työtehtävissä. Koulutuksen tavoitteiden toteutumista seurataan arvioinnein ja palauttein. Näin voidaan opetukseen ja järjestelyihin tehdä tarvittavia muutoksia sekä kehittää toiminnan laatua.

3.5 Sitoutuminen tärkeää

Vaihto-olmennuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että työyhteisön johto ja muut mukana olevat osapuolet sitoutuvat koulutukseen sovituin pelisäännöin. Johto niin yrityksissä kuin julkisissa palveluorganisaatioissakin sitoutuu sitä paremmin mitä konkreettisemmin se voi nähdä hyödyt työyhteisön kannalta. Siksi vaihto-olmennuksen sisällön tulee vastata tarkoin työyhteisön osaamistarpeita ja näkyä siten työyhteisön toiminnassa.

Koulutus edistää työssäolevien sitoutumista tuottamalla heille uutta osaamista ja ammattitaidon parantumista ja siten suurempaa motivoitumista ja mahdollisuuksia saada mielekkäämpiä työtehtäviä. Myös koulutuksen sertifiointi tutkinnolla edistää osaltaan työssä etenemistä.

Vaihto-olmennuksessa mukana olevien työttömien työnhakijoiden sitoutumi-

nen on niinikään tärkeää. Siihen liittyen työnhakijoiden asema koulutuksen aikana, mahdollinen palkallinen sijaistus sekä työllistyminen sijaistuksen jälkeen tulee selvittää ennen vaihto-olmennuskoulutuksen aloitusta.

Työpaikan luottamushenkilöiden myönteinen suhtautuminen vaihto-olmennukseen on tärkeä edellytys koulutuksen onnistumiselle.

Vaihto-olmennukseen liittyvät suunnitelmat ja sopimiset on syytä dokumentoida kattavasti. Niissä määritellään työssäolevien asema koulutuksen aikana ja sen jälkeen koskien työtehtäviä ja työsuhdetta. Sopimuksissa määritellään, mitä toimenpiteitä ja koulutusta vaihto-olmennuksessa toteutetaan, samoin niiden rahoitus. Jos kyse on työvoimakoulutuksesta, tehdään hankintasopimus, jonka osapuolten toimivaltaiset edustajat allekirjoittavat. Myös työssäolevien mahdollisesta jatkokoulutuksesta ja sen taloudellisesta tukemisesta on aihetta sopia.

3.6 Vaihto-olmennusta myös arvioidaan

Vaihto-olmennustoimintaa, sen laatua ja vaikuttavuutta seurataan erilaisin mittavain toimenpitein. Koulutuksesta, joka kestää yli kaksi viikkoa, kerätään opiskelijoiden väli- ja päättöpalaute internet-pohjaiseen OPAL-järjestelmään. Se mittaa koulutettavien tyytyväisyyttä koulu-

tukseen. Palautteet ovat toimivia myös vaihtovalmennuksen kehittämisessä niin työhallinnon kuin kouluttajankin kannalta.

Työyhteisön rekrytointitarpeiden ratkaisuisissa vaihtovalmennus tuo nopean ja konkreettisen tuloksen. Työyhteisön kilpailukyvyyn tai palvelujen parantamista koskevat ratkaisut näkyvät usein vasta pidemmän ajan kuluessa. Vaihtovalmennusta toteuttavien tahojen, niin työhallinnon kuin koulutusorganisaatioidenkin, on tarpeen tehdä myös eräänlaista toiminnan 'jälkimarkkinointia', jossa seurataan vaihtovalmennuksen vaikutuksia työyhteisön toimintaan. Myös se palvelee omalta osaltaan erinomaisesti vaihtovalmennuksen laadun ja tehokkuuden kehittämistä. Onnistunut työyhteisön palvelu kertaalleen luo vaihtovalmennuksen järjestäjille hyvät edellytykset tarjota vaihtovalmennusta myös uusissa tarpeissa.

3.7 Vaihtovalmennuksen esimerkkejä

3.7.1 Mukava -vaihtovalmennusella työkiertoa

Suunnittelu- ja arkkitehtitoimistolla tarvitsi työntekijän tehtäviin, jotka olivat syntyneet yrityksen uuden tuotetarjonnan myötä. Yritys koulutti ja rekrytoi ns. perustehtäviin maastomittaus- ja karttatiedon digitaaliseen käsittelyyn työttömän tietokoneasentajan Keski-Pohjan-

maan aikuisopiston Mukava-projektin avulla. Koulutus kesti 6 kk. Uuden työntekijän rekrytointin tarkoituksena oli siirtää työssäoleva, kesä kautena erityisesti maastotöiden työllistämä, insinööri vaativampiin ja omaa koulutustaan täysipainoisemmin vastaaviin tehtäviin (suunnittelutyö, projektin johtaminen, maastotöiden organisointitehtävät). Henkilö paransi osaamistaan lisäkoulutuksen avulla tietoteknisissä taidoissa (3D, Map Info, Word XP, yhdyskuntasuunnittelun nykyaikaiset apuvälineet). Myös neljä yrityksen muuta työntekijää osallistui vaihtovalmennukseen. Heidän työtehtäviään järjesteltiin puolestaan niin, että uusi rekrytoitava sai joitakin pienempiä tehtäväkuvia heidän sen hetkisistä projekteistaan. Työntekijät itse saivat tarvitsemaansa tietotekniikan koulutusta.

3.7.2 Vaihtovalmennusta hoitoalalla

Osaamiskunto -projektiin osallistuivat terveyskeskusten sairaan- ja terveydenhoitajat. He olivat pitkään työelämässä olleita, mutta tarvitsivat täydennyskoulutusta uusien hoito- ja tutkimusmenetelmien sekä tietotekniikan osalta. Koulutukseen osallistumista oli haitannut määrärahojen ja henkilökunnan vähäys sekä potilaiden vaikeahoitoisuus. Alueella oli noin 180 työnhakijana olevaa hoitajaa, mutta terveyskeskuksiin oli silti vaikea saada sijaisia ja hekin tarvitsivat hyvän perehdytyksen. Vaihtovalmennus aloitettiin työnhakijoiden (yht. 24) kolmen kuukauden työvoimakoulutuksella,

johon sisältyi neljän viikon työssäoppimiskausko. Sen jälkeen ensimmäiset työssä olevat hoitajat lähtivät projektirahalla (ESR) kustannettuun koulutukseen, jonka alussa ja lopussa oli viikon pituinen kuntoutusjakso. Työnhakijat toimivat sijaisina täydellä palkalla. Työssä olevat hoitajat (yht. 38) saivat peruspalkan työnantajalta koulutus- ja kuntoutusjakson ajal-

ta. Työnantajat saivat Kelan kuntoutusrahan. Kukin työnhakija ehti toimia sijaisena yhteensä kuusi kuukautta. Koulutusten sisällöt suunniteltiin yksilöllisesti osaamiskartoitusten perusteella. Projektin päättyessä työnhakijoista kaksi oli työllistynyt, 19 jatkoi määräaikaissa työsuhteissa ja kolme oli elämäntilanteensa johdosta poissa työelämästä.



4 VAIHTOVALMENNUKSEN HYÖDYT

Vaihto- ja koulutusvalmennus merkitsee siinä mukana oleville eri osapuolille, niin työnantajalle, työntekijälle, työhallinnon eri tasoille ja kouluttajalle, erilaisia hyötyvaiikutuksia. Osapuolen omassa toiminnassa ne voivat näkyä välittömästäkin, jolloin ne ovat mitattavissa konkreettisesti näkyvinä tuloksina. Välillisiä seurausvaikutuksia taas voidaan arvioida pidemmällä aikavälillä. Vaihto- ja koulutusvalmennuksen hyödyt ovat tärkeitä näkökohtia, kun esitetään perusteita eri osapuolten osallistumiselle. Näin erityisesti vaihto- ja koulutusvalmennusta markkinoitaessa.

4.1 Työnantajan hyödyt

- työelämän rakennemuutoksen hallinta
- yritysten ja julkisten organisaatioiden kilpailu- ja palvelukyvyn parantuminen
- henkilöstön osaamistason kohoaminen ja työyhteisön tuloksellisuuden ja tuottavuuden kasvu
- työnantajan työvoimatarpeiden täyttyminen räätälöidysti
- kokeneiden työntekijöiden osaamisen siirtäminen nuoremmille

Työnantajat ovat vaihto- ja koulutusvalmennuksessa ja sen markkinoinnissa keskeisin kohderyhmä. Toiminta perustuu juuri työnantajan tarpeisiin. Siten markkinoinnissa on eduksi tuoda esiin hyötyjä, joiden vuoksi työnantajan kannattaa valita juuri vaihto- ja koulutusvalmennus kehittämis-, koulutus- ja rekrytointiongelmien ratkaisuksi. Markki-

nointityötä tekevä tunnistaa työnantajan toiminnassa ne tilanteet, joihin vaihto- ja koulutusvalmennus sopii. Vaihto- ja koulutusvalmennuksen markkinoijalla tulee olla myös työhallinnon palvelujen tuntemusta.

Vaihto- ja koulutusvalmennukseen liittyvillä analyyseillä ja kartoituksilla saadaan ajantasaista tietoa työyhteisön tilasta. Vaihto- ja koulutusvalmennus tähtää keskeisesti työyhteisön osaamisen kohottamiseen. Selvityksien pohjalta voidaan siten paikallistaa kehittämisen ja kouluttamisen kohteet. Työpaikan tarpeet voivat eri tavoin liittyä sen kehitysvaiheisiin. Esimerkkinä yritys, joka on laajentamassa toimintaansa. Edessä voi olla työn, organisaation tai omistuksen uudelleenjärjestelyjen aiheuttamia muutoksia.

Myös uuden tekniikan tai uusien työmenetelmien käyttöönotto voi aiheuttaa muutostilanteita. Samoin työntekijän sairastuminen tai eläkkeellelähtö edellyttää usein henkilöjärjestelyjä, joko työssäolevien kouluttamista uusiin tehtäviin, uutta työvoimaa tai molempia. Vaihto- ja koulutusvalmennuksen keskeinen hyöty työnantajalle on siten työvoimatarpeiden täyttyminen, mitä on syytä korostaa myös markkinoinnissa.

Vaihto- ja koulutusvalmennuksessa edistetään työntekijöiden monitaitoisuutta. Näin erityisesti silloin, kun työssäolevan koulutuksen aikana hänen tehtäviään hoitaa toinen työssäoleva, joka näin hankkii kokemusta vaativammista tehtävistä. Työnantajan hyöty

on, ettei koulutuksesta aiheudu tuotannon katkoksia, kun tehtävään on heti valmennettavissa korvaava tekijä.

Vaihtovalmennus tukee työyhteisön toiminnan jatkuvuutta erilaisissa murrostilanteissa. Sitä käytetään esimerkiksi yritysten omistajan- tai sukupolvenvaihdoksissa, kun jatkajaksi valmennetaan uusi yrittäjä. Työyhteisöissä eläkkeelle siirtyvät työntekijät voivat ennen eläköitymistään toimia niin sanottuina mentoreina ja siten siirtää osaamistaan nuoremmille. Vaihtovalmennuksen sisältämät työntekijöiden työkyvyn ylläpitämistä edistävät toimenpiteet hyödyttävät koko työyhteisöä.

4.2 Työssäolevan ja työnhakijan hyödyt

- työntekijän osaamisen parantuminen ja ammatissa kehittyminen
- työuran pidentyminen
- mahdollisuus uuteen työpaikkaan
- työhyvinvoinnin lisääntyminen

Työssäolevalle vaihtovalmennukseen osallistuminen on perusteltavissa merkittävillä hyödyillä. Ammatissa kehittyminen tapahtuu osaamistasoa kohottamalla, taitoja ja tietoja päivittämällä sekä tehtäväkenttää monipuolistamalla. Se on keskeinen markkinointiperuste. Koulutuksen yhteydessä voidaan suorittaa tutkintoja ja osatutkintoja. Kokonaan uuden työn oppiminen on mahdollista vaihtovalmennuksessa, samoin ammat-

tiuran piteneminen. Uralla eteneminen ja siihen liittyvät taloudelliset kannustimet, kuten palkannousu ovat ilmeisiä vaihtovalmennuksen seurausvaikutuksia. Vaihtovalmennus edistää myös työssäjaksamista ja yleistä työhyvinvointia.

Työttömien työnhakijoiden osalta vaihtovalmennus merkitsee ammattitaidon kohentumista ja vanhojen oppien täydentämistä. Työnhakijoille se on luonteva keino palata työelämään ja erityisesti nuoremmille työnhakijoille se antaa tärkeätä työelämäkokemusta ja tilaisuuden saada jalka oven rakoon työmarkkinoille. Vaihtovalmennus ei kaikissa oloissa merkitse automaattisesti työllistymistä mutta se joka tapauksessa tekee työllistymisen kynnyksen matalammaksi ja parantaa työnhakijan työmarkkinavalmiuksia, aktivoi työnhakuun ja urasuunnitteluun.

4.3 Työhallinnon hyödyt

- työnantajien rekrytointiongelmien vastaaminen
- työnhakija-asiakkaiden työllistyminen
- yhteistyö työhallinnon eri tasojen välillä
- vuorovaikutus työnantajien ja kouluttajien kanssa
- kehittyvät työ- ja elinkeinoelämähyteydet
- enemmän tietoa työmarkkinoista, työvoimatarpeista
- oman osaamisen kehittyminen
- työkalu yritysten palvelemiseen

Työhallinnon alue- ja paikallistason keskinäinen yhteistyö ja vuorovaikutus eri toimijoiden välillä lisääntyvät ja kehittyvät vaihto- ja koulutusvalmennuksen myötä. Vaihto- ja koulutusvalmennuksessa työelämäyhteydet paranevat. Tiedonkulku työhallinnon ja työnantajien välillä paranee. Lisäksi tieto työmarkkinoiden tarpeista lisääntyy. Näin ymmärtämys ja luottamus eri osapuolten välillä kasvavat.

Vaihto- ja koulutusvalmennus lisää työhallinnon keinoja palvella työnantaja rekrytointiongelmien ratkaisussa niin, että näiden koulutus- ja rekrytointitarpeet tulevat monipuolisemmin täytetyiksi. Työnhakijat saavat vaihto- ja koulutusvalmennuksella lisää työkokemusta ja ammatillista koulutusta. He parantavat työnsaantimahdollisuuksiaan sekä siten työllistyvät paremmin avoimille työmarkkinoille.

Osallistuminen vaihto- ja koulutusvalmennusprosessiin kehittää myös työhallinnon henkilöstön omaa osaamista. Kasvava henkilökohtainen asiantuntemus työyhteisöjen toiminnasta hyödyttää koko työyksikön työtä.

4.4 Koulutusorganisaation hyödyt

- työ- ja elinkeinoelämäyhteyksien vahvistuminen

- työantajayhteistyön kehittyminen
- tiedon lisääntyminen työmarkkinoiden vaatimuksista
- kouluttaja-työpaikka-oppija -yhteyden tiivistyminen
- oman toiminnan kehittyminen
- opetushenkilöstön oman osaamisen monipuolistuminen
- vaihto- ja koulutusvalmennus kokonaisvaltainen työkalu yritysten palvelemiseen

Vaihto- ja koulutusvalmennus vahvistaa koulutusorganisaatioiden työelämäyhteyksiä ja monipuolistaa yhteistyötä alueen yritysten, TE-keskuksen ja työvoimatoimistojen kanssa. Näin tietämys työpaikoista, ammateista, alan toimijoista ja toimintakulttuureista kasvaa. Tämä edistää osaltaan koulutusten suunnittelua sekä toteutuksen tehostumista ja monipuolistumista.

Vaihto- ja koulutusvalmennuksen työelämäyhteydet auttavat kouluttajia pitämään oman osaamisensa ajan tasalla. Koulutusorganisaatioiden toimintatapoja kehitetään työelämän tarpeita vastaaviksi. Ne ovat mukana koulutustarpeiden selvittämisessä, koulutusten ja tutkintojen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Työssäoppimisen tärkeä kolmiyhteys kouluttaja-työpaikka-oppija tiivistyy. Kouluttaja saa välittömän tiedon työpaikan arjesta, näkee ajankohtaisia koulutustarpeita ja tuo omia ratkaisujaan työssäoppimiseen.

5 VAIHTOVALMENNUKSEN MARKKINOINTI

5.1 Kuka markkinoi vaihto- valmennusta?

Vaihto-
valmennuksen markkinoinnista vastaa yleensä toiminnan toteuttaja, joka usein toimii jonkun koulutusorganisaation yhteydessä. Vaihto-
valmennuksen toteuttajana ja markkinoijana voi olla myös työhallinnon yksikkö. Markkinoinnissa voidaan sopia myös työnjaosta ja yhteistyöstä työhallinnon ja koulutusorganisaation kesken.

MARKKINOINNISTA VASTAAVAN POHDITTAVAKSI:

- Mikä on markkinoitava palvelutuote? Onko se kokonainen toimintakonsepti vai sen osa?
- Mitä tuotteeseen sisältyy?
- Mitkä ovat tuotteen kohderyhmät? Kenelle tuotetta tarjotaan? Missä ovat asiakkaat?
- Miten kohderyhmät ovat saavutettavissa? Mitä keinoja ja välineitä tarvitaan?
- Miksi asiakas valitsee palvelun? Mitkä ovat palvelun tarjoamat edut ja hyödyt? Mitä kokemuksia on saatavissa tuotteen käyttäjiltä?
- Miten palvelu tuotetaan? Mitä resursseja on käytettävissä?
- Kuka rahoittaa vaihto-
valmennuksen? Mitä vaihto-
valmennukseen osallistuminen maksaa työntantajalle?

5.2 Vaihto- valmennus palvelu- tuotteena

Vaihto-
valmennus on ammatillisen aikuiskoulutuksen palvelutuote. Palveluna se tuotetaan yksilöllisesti ja räätälöidysti käyttäjänsä tarpeiden mukaisena. Vaihto-
valmennuksen markkinoinnissa ja tuotteen kehittämisessä noudetaan pitkälle samoja käytäntöjä, kuin muitakin palvelutuotteita kehitettäessä markkinoitavaan muotoon. Vaihto-
valmennuksen tuotteistamisessa kehitetään työmenetelmiä, työprosesseja ja palveluja, joista luodaan palvelukokonaisuuksia. Työntantajalle aluksi esitetään palvelun perusmalli, jonka pohjalta sitten muotoillaan hänen toiveitaan vastaava versio.

Vaihto-
valmennuksen tuote on toimintamalli, joka koostuu useista toisiinsa kytkeytyistä osasista. Mallin konsepti käsittää edellä kuvatut peruselementit sovitettuina koulutus- ja rekrytointitoimenpiteinä. Niistä koottava vaihto-
valmennus-
suunnitelma toimii samalla myös tuote-
kuvauksena, jonka pohjalta itse vaihto-
valmennus, työssäolevien ja työnhakijoiden koulutus ja työkierto sekä rekrytoinnit toteutetaan. Tuotteen laatu varmistetaan vaihto-
valmennuksen arvioinnilla, joka palvelee osaltaan myös tuotteen kehittämistä jatkossa.

Tuotteistus vaihtovalmennuksessa on sen toimintatapojen ja sisällön kehittämistä samanaikaisesti. Tätä voidaan sanoa sisäiseksi tuotteistamiseksi. Työskentely systematisoituu ja sen suunnittelu paranee. Tuotteistettua palvelua on helpompi esitellä asiakkaalle, koska se on 'paketoitu'. Asiakkaalle ulkoinen tuotteistaminen on näkyvää. Tuotteistuksessa muodossa palvelu on hänen kannaltaan paremmin tunnistettavissa, ja siihen voi perehtyä nopeammin. Tuotteistuksesta on esimerkkejä liitteissä 2–6 kirjan lopussa.

Tuotteistaminen tehostaa omaa vaihtovalmennustyötä ja parantaa työn tulosta. Uusien vaihtovalmennusten myötä työn tavoitteiden asettaminen kehittyy. Oma osaaminen ja kyky yhdistää se asiakkaiden tarpeisiin kehittyvät. Näin myös omat resurssit osataan paremmin kohdistaa työhön.

Palvelutuote on räätälöity yritysکوhtainen ratkaisu. Vaikka tuotteesta vastaakin sen tuottaja ja 'myyjä', tuotteen synnyssä ovat mukana myös sen ostajat ja käyttäjät. Vaihtovalmennuksessa heitä ovat tuotteen välittömät käyttäjät, työnantajat ja koulutukseen osallistuvat. Tyytyväisyys tuotteeseen voidaan mitata välittömästi, lopullisesti tuotteen vaikutus ja siten käyttäjien tyytyväisyys siihen ovat arvioitavissa vasta pidemmän ajanjakson kuluessa.

5.3 Markkinoinnin kohderyhmät

5.3.1 Ulkoinen markkinointi

Vaihtovalmennusta markkinoidaan aikuiskoulutuksena ja työyhteisön kehittämisen välineenä työnantajille, yrityksille ja julkisen sektorin organisaatioille sekä työntekijäosapuolelle. Erityisesti markkinoinnissa korostetaan edellä olevissa luvuissa mainittuja vaihtovalmennuksen hyötyjä ja niiden perusteita. Tuoretta tietoa työnantajien rekrytointitarpeista löytyy erilaisista toimialaselvityksistä esimerkkinä alueellisesti tehdyt ennakointitutkimukset.

Markkinoinnissa käytetään valittavan kohderyhmän mukaisesti sopivia välineitä painetussa ja sähköisessä muodossa. Ulkoisessa markkinoinnissa on tärkeää tuoda vaihtovalmennusta esille erilaisin keinoin esimerkiksi yhteistyöverkoston kautta ja suullisesti muun muassa erilaisissa tilaisuuksissa.

Työhallinnon markkinoidessa vaihtovalmennusta työnantajille esitellään koulutusta muiden palvelujen rinnalla. Esimerkiksi työnantajakäynneillä selvitetään asiakkaan tilanne yleisesti ja palvelun tarve. Siten vaihtovalmennusta voidaan tarjota ratkaisuna työnantajalle, kun tunnistetaan tämän toiminnassa ne tilanteet, joihin koulutusmuoto sopii. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen muutos- tai kehittämistilanteet.

5.3.2 Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi voidaan nähdä vaikuttamisena, joka luo koulutusmuodolle myönteistä asenneilmastoa. Osa tiedotuksesta suunnataan sisäisenä markkinointina vaihtovalmennusta toteuttavan tahon taustaorganisaatiolle, kuten esimerkiksi työhallinnon eri tasoille. Vastaavanlaisesta maaperän muokkauksesta on kyse silloin, kun tietoa vaihtovalmennuksesta levitetään myös tietyille sidosryhmille, kuten viranomaisille ja työmarkkinajärjestöille. Niiden myönteinen suhtautuminen koulutukseen on oleellista onnistumisen kannalta. Sisäisessä markkinoinnissa käytetään tavanomaisia tiedottamisen keinoja kirjallisesti ja sähköisesti. Erityisesti henkilökohtainen yhteydenpito on tärkeää vaihtovalmennuksesta tiedotettaessa.

VAIHTOVALMENNUKSEN MARKKINOINNIN KOHDERYHMÄT:

Ulkoinen markkinointi

- yritykset yksityisellä sektorilla, yrittäjähdistykset
- julkisen sektorin työnantajat
- työssäolevat työntekijät
- työvoimatoimiston työnhakijat

Sisäinen markkinointi, vaikuttaminen

- työhallinnon eri tasot: työvoima- ja elinkeinokeskukset, työvoimatoimistot
- rahoittajat
- toimialajärjestöt
- henkilöstön edustajat, luottamushenkilöt
- työmarkkinajärjestöt
- kunnat, kuntayhtymät, toimialat, työyksiköt
- elinkeino- ja yrityspalvelut
- Kela
- eri viranomaistahot
- koulutusorganisaatiot
- ulkopuoliset asiantuntijat, muut yhteistyökumppanit
- tiedotusvälineet

6 VAIHTOVALMENNUKSEN RAHOITUS

6.1 Kansallinen rahoitus

Vaihtovalmennusta voidaan järjestää yhteishankintakoulutuksena, jossa työnantaja ja työhallinto sopivat keskinäisistä maksuosuuksista. Yhteishankintakoulutus koskee sekä uutta rekrytoitavaa työvoimaa että työssäolevaa henkilöstöä. Työnantaja maksaa noin puolet koulutuskustannuksista.

Henkilöstö on koulutuksessa yleensä palkallisella työajalla. Työttömien työnhakijoiden kanssa työnantaja voi tehdä koulutuksen ajaksi määräaikaisen työsuhteen. Työnhakijan palkkakustannuksiin on mahdollista saada palkkatukea.

Koulutuksen aikana työnhakijalle voidaan maksaa tilanteesta riippuen koulutustukea tai työmarkkinatukea sekä mahdollista ylläpitokorvausta. Maksajina ovat Kela ja työttömyyskassat. Työvoimatoimisto voi lisäksi myöntää korvausta koulutukseen hakeutumisen kustannuksista.

Yhteishankintakoulutus perustuu työnantajan ilmoittamiin koulutustarpeisiin. TE-keskusalueilla on eroja elinkeinoelämän rakenteessa ja työllisyystilanteissa. Tällä on vaikutusta hankintastrategioihin ja yhteishankintojen rahoitusosuuksiin.

6.2 Hankerahoitus

Suuri osa Suomen viime vuosien vaihtovalmennuskoulutuksesta on järjestetty Euroopan Sosiaalirahaston osittain rahoittamana. Kansallisesta rahoituksesta vastaavat työhallinto, työministeriö tai alueiden työvoima- ja elinkeinokeskukset. ESR:n ja valtion tuki hankkeissa on ollut noin 60 prosenttia, yksityinen osuus noin neljänneksen ja kuntien osuus noin 15 prosenttia. Huomattavaa on julkisen sektorin, myös kuntien, suhteellisesti suurempi rahoitusosuus sosiaali- ja terveysalan hankkeissa. Julkista sektoria hankkeissa ovat rahoittajina täydentäneet myös lääninhallitukset ja oppisopimustoimistot. Myös eläkevaikutusyhtiöitä on ollut mukana rahoittamassa hankkeita.

Rahoitettavina kohteina ovat olleet muun muassa projektihenkilöiden palkat, hallintokulut, projektin työvoimakoulutus, työllistämistuet, koulutettavien opintososiaaliset etuudet, ohjaus- ja neuvontapalvelut sekä osittain työssäolevien koulutuskustannukset. Yksityinen rahoitusosuus hankkeissa on kattanut osallistumismaksut, työnantajan osuuden tukityössä, työssäolevien palkkauksen koulutuksen aikana ja osan työssäolevien koulutuskustannuksista.

LÄHDELUETTELO

Aro, Timo, Hyvät Käytännöt Oy - Kuoppala, Mikko - Mäntyneva, Päivi, Evalue Praxis Oy; Hyvästä paras – Jaettu kehittämisvastuu ESR-projekteissa. Hyvät käytännöt -käsikirja. Työministeriö, Helsinki 2004.

Evalue Praxis Oy; Resurssi tehdä - mandaatti kokeilla. Toiminnallista lisäarvoa vai yksi mahdollinen tapa toimia. Työhallinnon ohjelmakaudella 2000-2006 itse toteuttamat ESR-hankeet. Työministeriö, Helsinki 2004.

Ilmonen, Marju-Riitta; Vaihtovalmennushankeet Suomessa vuosina 1993-2001. Arviointi- ja kehittämis-keskus. Työministeriö, Helsinki 2002.

Kankaanpää-Lehtinen, Kaisa - Lahtinen, Pasi; Vaihtovalmennus – eurooppalaisia malleja. TYT Julkaisusarja A 2/2001. Tampere 2001.

Osaamiskunto I -projektin ohjausryhmä; Työttömät työllistymään, työlliset koulutukseen ja kuntoutukseen. Osaamiskunto I -projektin loppuraportti. Satakunnan ammattikorkeakoulu Sarja B. Raportit 3/2005. Pori 2005.

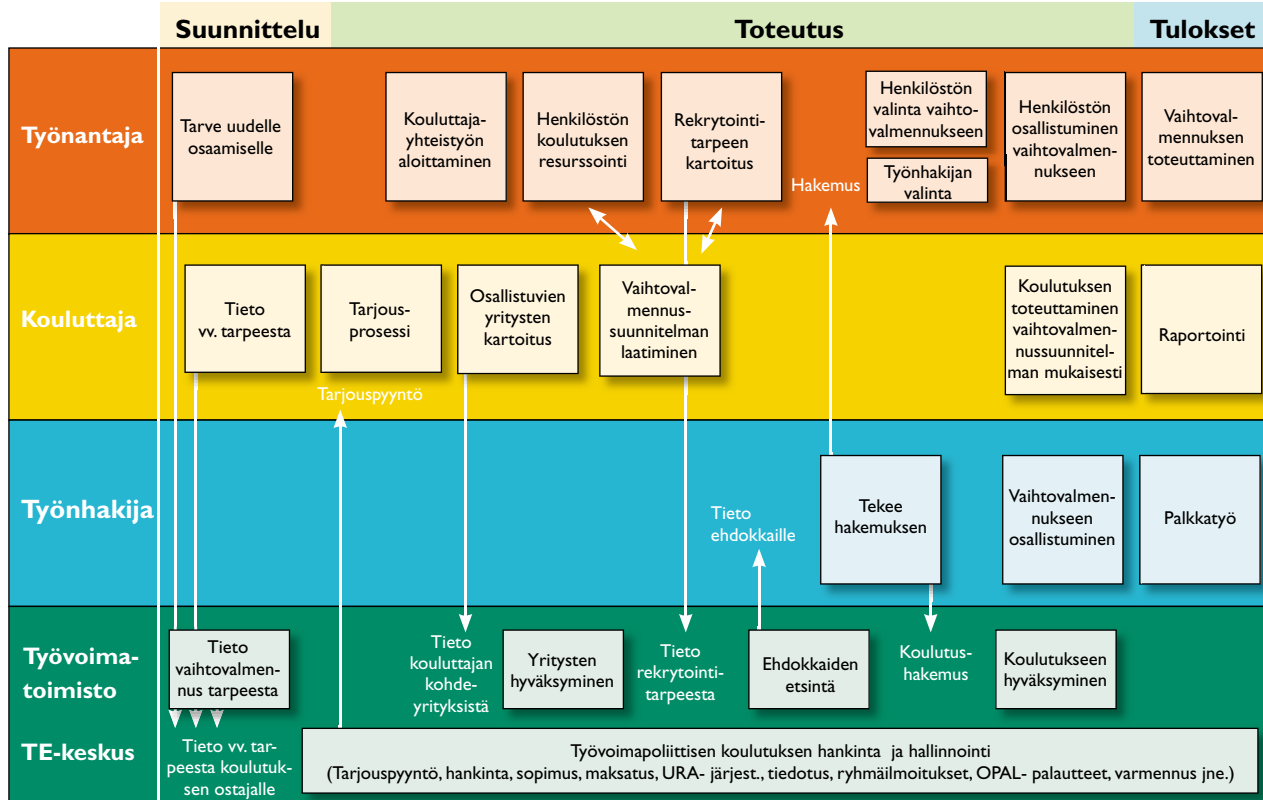
Sipilä, Jorma; Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. WSOY, Porvoo 1996.

Tuominen, Anniina - Paananen, Maarit - Virtanen Petri, Net Effect Oy; Projektituotteistajan opas. Työministeriö, Helsinki 2005.

VAIHTOVALMENNUSOPPAAN SANASTOA

AIKUISKOULUTUS	Koulutusjärjestelmän aikuissovellukset, myös työnantajan järjestämää henkilöstökoulutusta, oppisopimus-koulutusta tai pääsääntöisesti työttömille tarkoitettua työvoimakoulutusta
AMMATILLINEN AIKUISKOULUTUSKESKUS	Pääsääntöisesti julkisyhteisön omistama koulutusorganisaatio, jonka tarjoama koulutus voi olla työvoimaviranomaisten hankkimaa työvoimapolitiittista aikuiskoulutusta, omaehtoista koulutusta tai työnantajan kustantamaa henkilöstökoulutusta.
AMMATILLINEN KOULUTUS	Koulutus, jossa koulutettaville tarjotaan työn suorittamiseen tarvittavat tiedot ja taidot. Usein tutkintoon tai sellaisen osaan johtava. Voi olla perus-, jatko- tai täydennyskoulutusta.
ETÄOPETUS	Opetusmuoto, jossa opiskelija opiskelee itsenäisesti oppilaitoksen ohjauksessa kotona, työpaikalla tai verkko-opiskeluna. Sisältää usein tieto- ja viestintätekniikan käyttöä, opiskelua myös ryhmissä ja oppimistehtäviä.
HENKILÖSTÖKOULUTUS	Työnantajan järjestämää koulutusta työntekijöilleen. Työnantaja osallistuu koulutuskustannuksiin. Yleensä lyhytkestoista täydennyskoulutusta työpaikalla tai oppilaitoksessa. Voi johtaa myös tutkintoon.
HOPS	Henkilökohtainen oppimissuunnitelma.
KOULUTUSORGANISAATIO	Ammatillista aikuiskoulutusta antava oppilaitos tai muu koulutuspalvelun tuottaja.
LÄHIOPETUS	Opetusmuoto, joka tapahtuu yleensä oppilaitoksessa opettajan johdolla. Sisältää luentoja, ryhmätyöskentelyä, harjoitustöitä ja teknisten apuvälineiden käyttöä. Lähiopetusta voi olla myös iltaisin, viikonloppuisin ja kesäaikana.
MONIMUOTOOPETUS	Opetusmuoto, jossa etä- ja lähiopetus vuorottelevat, ja jossa audiovisuaalista tekniikkaa ja tietoverkkoja voidaan käyttää hyväksi itsenäisessä opiskelussa.
MONITAITOANALYYSI	Kauppa- ja teollisuusministeriön sekä TE-keskusten asiantuntijapalvelu yritysten ja henkilöstön osaamisen analysointiin.
NÄYTTÖTUTKINTO	Tutkinto, jolla osoitetaan ammattitaito aidoissa tai aidonkaltaisissa työtilanteissa, ja jonka hyväksytyksi suorittaneet saavat tutkintotodistuksen. Ammattitaidon hankkimistavasta ja aikaisemmasta koulutuksesta riippumaton virallisesti valvottu menettely.
OPPISOPIMUSKOULUTUS	Työnantajan ja oppilaan välinen oppisopimuslain mukainen määraaikaiseen työsuhteeseen perustuva ammatillinen koulutus, jossa suurin osan ammattitaidosta hankitaan työpaikalla ja koulutusta täydennetään tietopuolisilla opinnoilla.
REKRYTOINTI	Uuden työntekijän palkkaaminen.

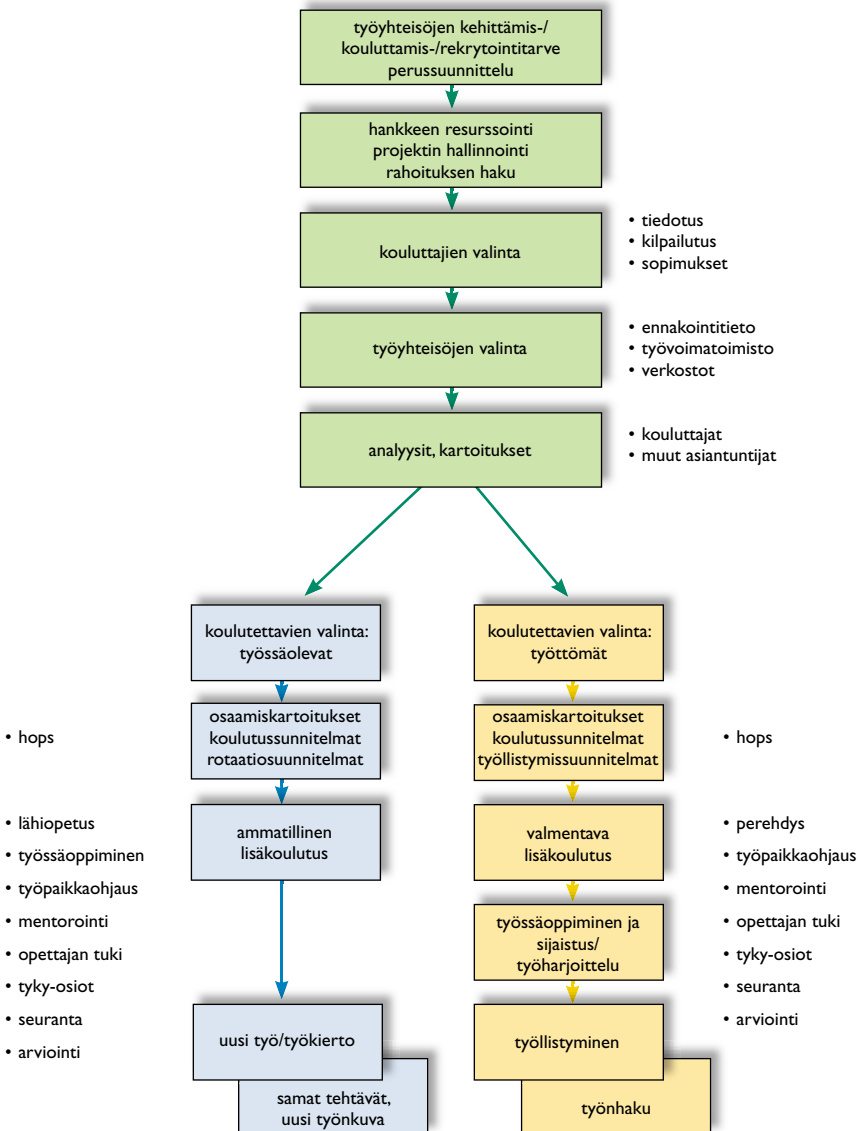
SERTIFIOINTI	Osaamisen todentaminen ammattitutkinnolla tai muulla virallisella todistuksella.
SIJAISTAJA	Työnhakija, joka tulee vakinaisen työntekijän sijaiseksi koulutuksen ajaksi.
TYÖHARJOITTELU	Koulutukseen sisältyvä työjakso, johon työnhakija voi osallistua perehtyäkseen ammattiin, ja jonka tarkoituksena on edistää työhönsijoittumista ja paluuta työelämään sekä ammattitaidon parantamista. Harjoitteluajalta maksetaan taloudellista tukea. Ei työsuhde.
TYÖNHAKIJA	Työvoimatoimiston asiakkaaksi kirjattu henkilö.
TYÖNHAKIJA KOULUTETTAVA	Vaihtovalmennukseen osallistuva työnhakija.
TYÖHYVINVOINTI	Työpaikalla vallitseva olotila, koostuu useista koetuista tekijöistä, esim. työntekijöiden terveys, sairauspoissaolot, työkyky, työttyytyväisyys, työhönsitoutuminen, työssäjaksaminen.
TYÖPAIKKA-OHJAAJA	Työpaikalle nimetty kouluttaja, joka vastaa opiskelijoiden työssäoppimisen opastuksesta ja ohjauksesta.
TYÖSSÄOLEVA KOULUTETTAVA	Työpaikalta vaihtovalmennuskoulutukseen osallistuva työntekijä.
TYÖSSÄ-OPPIMINEN	Työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä järjestettävä tavoitteellinen, ohjattu ja arvioitu opiskelu ammattitaidon oppimiseksi.
TYÖVOIMA-POLIITTINEN AIKUISKOULUTUS	Työhallinnon rahoittamaa aikuiskoulutusta, joka on suunnattu ensisijassa työttömille työnhakijoille tai työttömyyden uhkamille 20 vuotta täyttäneille henkilöille sekä tietyin edellytyksin myös työssä oleville.
VAIHTO-VALMENNUS	Ammatillisen aikuiskoulutuksen muoto, jossa työ ja opiskelu vuorottelevat. Työssäolevan koulutuksen ajaksi hänen työtehtäviään hoitamaan valmennetaan työnhakija tai toinen työssäoleva.
VAIHTO-VALMENNUS-SUUNNITELMA	Vaihtovalmennuksessa tarvittavat tiedot työpaikan henkilöstörakenteesta sekä yhteisesti työnantajan ja koulutusorganisaation sekä työhallinnon kesken sovittavat toimenpiteet liittyen toteutettaviin koulutuksiin, työkiertoon ja rekrytointeihin.
VALMENTAVA ELEMENTTI	Vaihtovalmennuksessa koulutuksen ja työssäoppimisen jakso, jossa työssäoleva ja työnhakija valmentautuvat tuleviin tehtäviinsä hankkimalla niiden vaatimusten mukaisen ammattitaidon.
VERKKO-OPETUS	Opetusmuoto, joka perustuu tieto- ja viestintäteknikan hyväksikäyttöön. Välineinä ovat tietoverkko, internet ja sähköposti.
YHTEISHANKINTA-KOULUTUS	Työvoimakoulutusta, jonka järjestämisestä ja kustannusten jaosta työnantaja ja työhallinto sopivat yhdessä, ja jonka hankintasuorituksen molemmat osapuolet allekirjoittavat.



Johanna Vuorinen, Monivaihtoprojekti, Pohjanmaan TE-keskus

Malli kuvaa prosessina eteneviä vaihto-
valmennuksen eri tasoilla tapahtuvia toimenpiteitä. Mallin pohjana on Pohjanmaan TE-keskuksen toteuttama monialainen Monivaihto-
projekti.

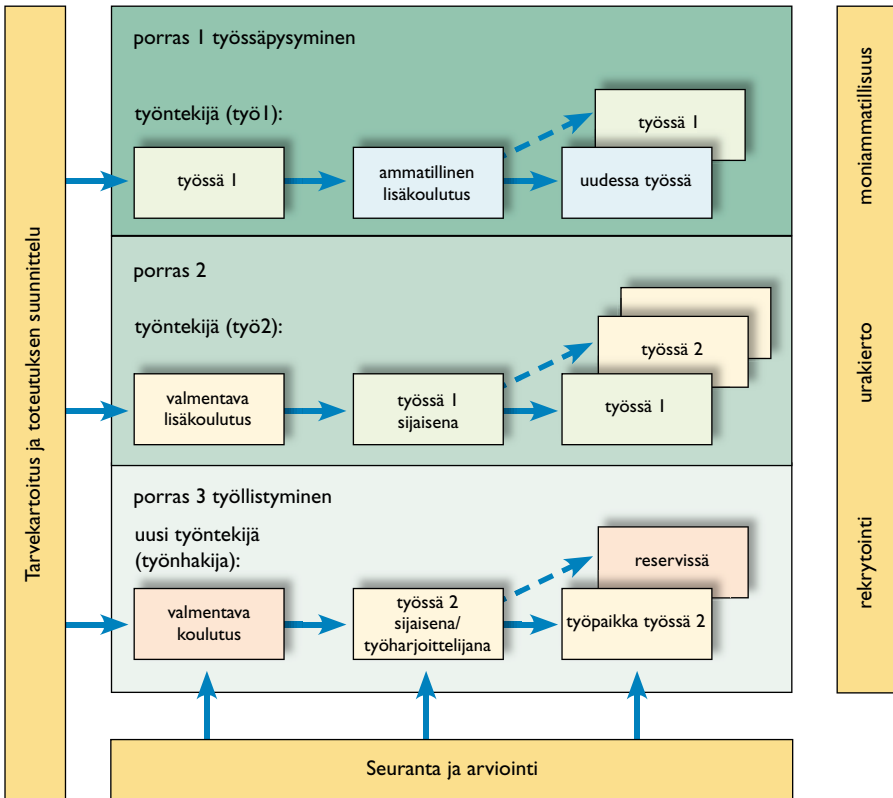
Liite 2. Vaihtovalmennuksen yleismalli



Arto Halonen, Vaihtovalmennushanke, työministeriö

Malli on toteutetuista vaihtovalmennuksista laadittu synteesisimalli, jossa on sovellettu vaihtovalmennuksen perusideaa. Sen eri versioita on käytetty lähinnä monialaisissa vaihtovalmennushankkeissa.

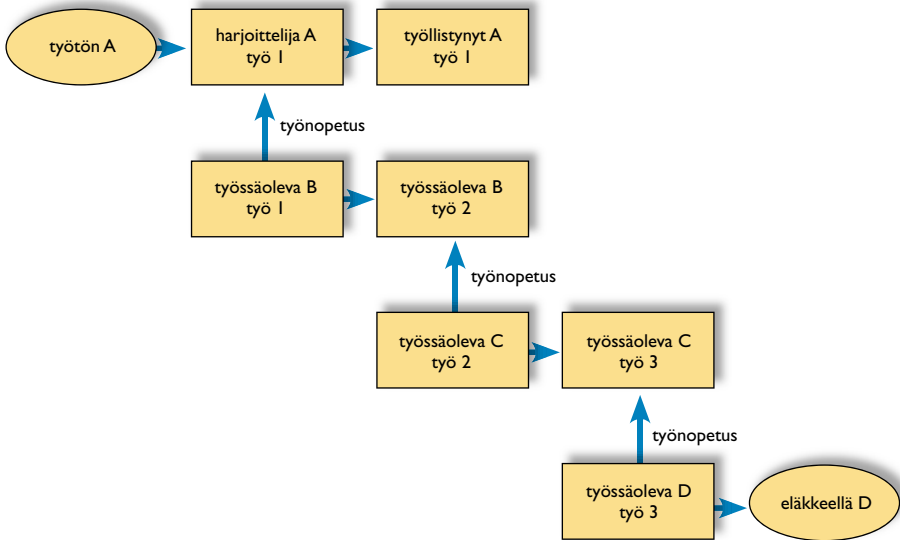
Liite 3. Teollisuuden hankkeen malli



Vahva-Vaihtovalmennus Pirkanmaalla -hanke, Teknologiakeskus Hermia Oy
 Mukava-hanke, Keski-Pohjanmaan aikuisopisto

Mallia on sovellettu Vahva –Vaihtovalmennus Pirkanmaalla -hankkeessa, jossa on ollut mukana eri teollisuuden alojen yrityksiä ja pieniä kuntia sekä Mukava –hankkeessa Keski-Pohjanmaalla, jossa on ollut mukana teollisia pk-yrityksiä. Mallissa on kolme linjaa. Kaikkia toimia edeltää työssäolevien ammattitaidon, nykyisen ja tulevan työn kartoitus. Samanaikaisesti prosessin kestäessä tehdään ohjelman seuranta ja arviointia. Malli tähtää työssäolevien moniammatillisuuteen ja työkiertoon sekä työntekijöiden rekrytointiin.

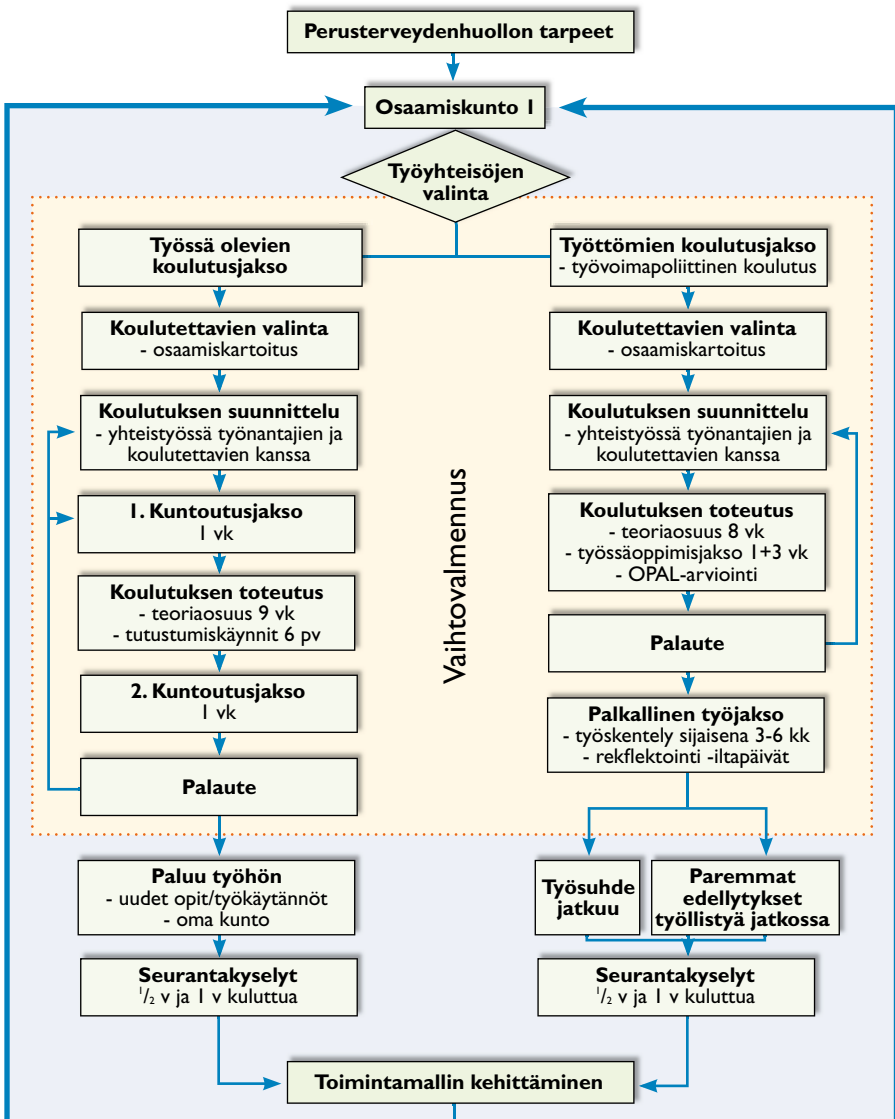
Liite 4. Pienyrityksen vaihtovalmennus



Timo Aro ja Maija Saari, Menestyvä Yrittäjä – Työllistävä Satakunta -projekti, Satakunnan TE-keskus

Mallia on käytetty pienessä muovialan yrityksessä, jossa sisäisessä rotaatiossa henkilöt vaihtavat työtehtäviä eri tilanteissa, lähinnä terveyssyistä ja työntekijöiden siirtyessä eläkkeelle. Ketju-maisesti etenevän työkierron tuloksena vapautuu työtehtäviä, joihin voidaan ulkopuolelta rekrytoida uusi työntekijä ns. sisääntuloammattiin. Tehtävien vaihdossa toteutetaan sisäistä koulutusta oppipoika-kisällimallilla, jolloin tehtävän edellinen hoitaja opettaa sen seuraajalleen.

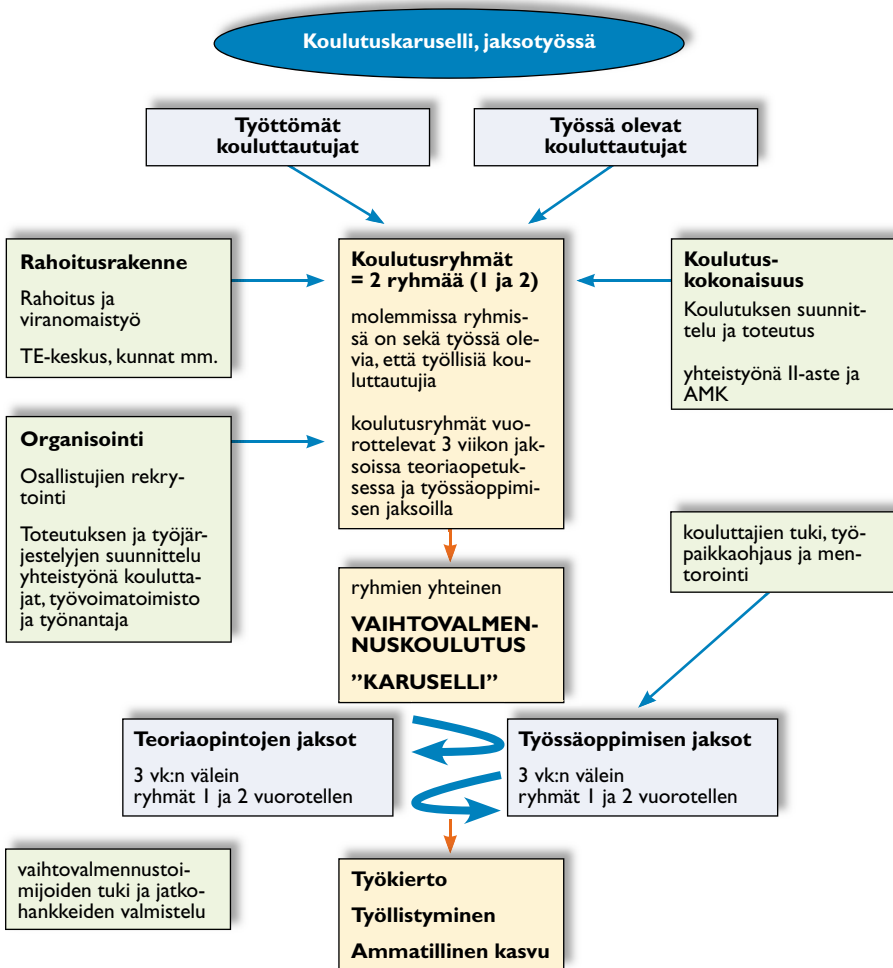
Liite 5. Sosiaali- ja terveystalouden hankkeen malli



JRC JobRotation Centre, Porin aikuiskoulutuskeskus
Osaamiskunto I-hanke, Satakunnan Ammattikorkeakoulu

Mallia kehitetty ja toteutettu Porin aikuiskoulutuskeskuksen ja Satakunnan Ammattikorkeakoulun vaihtovalmennushankkeissa useilla toimialoilla vuodesta 2001. Kuvan malli ollut käytössä vuosina 2003-2005 satakuntalaisessa sairaan- ja terveydenhoidon vaihtovalmennushankkeessa. Kohderyhmiä olivat työssäolevat pitkään alalla toimineet sairaanhoitajat ja terveydenhoitajat sekä työttömät, alan koulutuksen ja työkokemuksen omaavat. Työnantajat olivat seutukunnan sairaanhoidon ja terveyskeskusten kuntayhtymiä.

Liite 6. Koulutuskarusellimalli



Anu Kallio/Sosiaalikehitys Oy

Karusellimalli on kehitetty kaksivuotisessa vanhusten huollon hankkeessa tavoitteena kouluttaa työssäolevia, työllistää työnhakijoita ja kehittää työyhteisöjä, seutukunnan vanhustenhuollon työyksiköitä. Karusellimalli mahdollisti useiden henkilöiden samanaikaisen kouluttamisen. Työssäolevat osallistuivat koulutukseen työaikana, heidän tehtäviään hoiti työpari. Tuloksena syntyi myös kaksi tuotetta. Koulutuskarusellin sisältö-tuote käsitti koulutuksen sisällön sekä käytännön järjestelyt työssä ja koulutuksessa. Toimintamalli tuotteena tarkoitti käytäntöjä, joilla koulutusta levitettiin tiedoksi, liitettiin toimijat mukaan suunnitteluun ja koulutukseen sekä ratkaistiin rahoitus- ja resurssikysymykset.



Vaihtovalmennuksen opas Kilpailukykyisempään osaamiseen

Vaihtovalmennus on työyhteisön kehittämisen väline, jolla työpaikalle saadaan kilpailukyvyn kannalta tärkeää henkilöstön uutta osaamista ja valmennetaan uutta työvoimaa. Vaihtovalmennus perustuu koulutuksenaikaiseen vuorotteluun työn ja opiskelun välillä.

Vaihtovalmennuksen opas on laadittu vaihtovalmennustoiminnan tueksi sitä suunnitteleville ja sen parissa toimiville työhallinnossa, hankkeissa ja koulutusorganisaatioissa. Opas valottaa käytännönläheisesti vaihtovalmennusta siinä toimivien eri osapuolten näkökulmista.



Työministeriö

Puh. 010 60 4001 (vaihde),
Fax 010 60 49090

www.mol.fi
www.esr.fi
www.te-keskus.fi
www.vaihtovalmennus.net