

Tuula Ahokumpu, Helena Kangastie, Päivi Kilja, Päivi Kuusela

TNO-PALVELUOSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Uudistuva tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelu- osaaminen aikuiskoulutuksen alueverkostossa



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

Rovaniemen ammattikorkeakoulu

julkaisusarja B 20

TNO-PALVELUOSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Uudistuva tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluosaaminen
aikuiskoulutuksen alueverkostossa

Tuula Ahokumpu

Helena Kangastie

Päivi Kilja

Päivi Kuusela

2011

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU

Julkaisutoiminta

Jokiväylä 11 C

96300 Rovaniemi

puh. 020 798 5454

www.ramk.fi/julkaisutoiminta

julkaisut@ramk.fi



ISSN 1239-7733

ISBN 978-952-5923-10-0 (PDF)

Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B nro 20

Erkkeri 30 op, Rovaniemi

© RAMK University of Applied Sciences

Työn viimeistely Outi Viitanen, Rovaniemen ammattikorkeakoulu

Kannen taitto Ville Lapio, Kopijyvä Oy, Jyväskylä

Rovaniemi 2011

KIRJOITTAJIEN ESITTELY

Tuula Ahokumpu, TtM

Koulutusohjelmavastaava / Fysioterapia ja vanhustyö
Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysala

Helena Kangastie, TtM

Kehityspäällikkö/Aikuiskoulutus ja tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta
Rovaniemen ammattikorkeakoulu

Päivi Kilja, KM

Suunnittelija
Lapin matkailuopisto

Päivi Kuusela, sosionomi (AMK)

Vs. projektipäällikkö
Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Suunto-projekti

Tuula Ahokumpu, Helena Kangastie, Päivi Kilja & Päivi Kuusela

TNO-PALVELUOSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Uudistuva tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluosaaminen aikuiskoulutuksen alueverkostossa [2011]

Aikuisille suunnatut tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut (TNO-palvelut) vaativat kehittämistä jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Tämän työn tarkoituksena on kehittää uudistuvaa TNO-palveluosaamista aikuiskoulutuksen alueverkossa. Työssä tarkastellaan TNO-palveluiden ja -palveluosaamisen nykytilaa ja kehittämishaasteita.

Työssä kuvataan uuden ajattelun pohjalta TNO-palveluosaamista. TNO-palveluiden kehittämissuunta on hajautetuista palveluista kohti verkostomaisesti ja asiantuntijaverkostoina tuotettuja palveluja. Henkilöstön osaamisen kehittäminen nousee tärkeään rooliin uudessa ajattelumallissa.

Tämän työn tuloksia voidaan hyödyntää Lapin maakunnan TNO-palveluiden strategian ja sen toimintamallin toteuttamisessa esimerkiksi eri organisaatioiden henkilöstön täydennyskoulutuksissa. Tuloksia voi hyödyntää myös projektitoimijat ja vastuuviranomaiset verkosto-osaamisen nykytilan arvioinnissa sekä tulevien palvelumallien kehittämisessä.

Avainsanat: tietopalvelut, neuvontapalvelut, ohjauspalvelut, verkostoituminen, verkosto-osaaminen, palveluosaaminen

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	6
2. KESKEISET KÄSITTEET	8
2.1. Osaaminen käsitteenä	8
2.2. TNO-palvelut ja osaaminen (palveluosaaminen).....	11
2.3. Verkosto-osaaminen ja verkosto-oppiminen	16
3. TNO-PALVELUIDEN JA -OSAAMISEN NYKYTILA.....	20
3.1. TNO-palveluiden nykytila kehittämistyön tekijöiden organisaatioissa.....	20
3.1.1. Ammattikorkeakoulujen TNO-palvelut.....	20
3.1.2. Toisen asteen ammatillisen aikuiskoulutuksen TNO-palvelut	23
3.1.3. Työ- ja elinkeinohallinnon TNO-palvelut	26
4. TNO-PALVELUOSAAMISEN TULEVAISUUDEN KEHITTÄMISHAASTEET.....	36
4.1. Aikuisten asiakkaiden muuttuvat tarpeet.....	36
4.2. Uudistuvat TNO-palvelut	38
4.3. Uudistuvan TNO-palveluosaamisen määrittelyä	39
5. YHTEENVETO JA POHDINTA	45
LÄHTEET	47
LIITE 1. IAEVG:n määrittämät ydinkompetenssit ohjaustyötä tekeville	54
LIITE 2. Cedefop: Ohjaajien kompetenssit	55
LIITE 3. Toiminnan organisointi itsearviointien pohjalta (RAMK)	56
LIITE 4. Laki julkisesta työvoimapalvelusta (30.12.2002/1295, 11 - 13§).....	57
LIITE 5. Ohjauksen, neuvonnan ja tiedon jakamisen vertailua	58
LIITE 6. TE-toimistojen henkilöasiakkuussegmentit alasegmentteineen.....	59

1. JOHDANTO

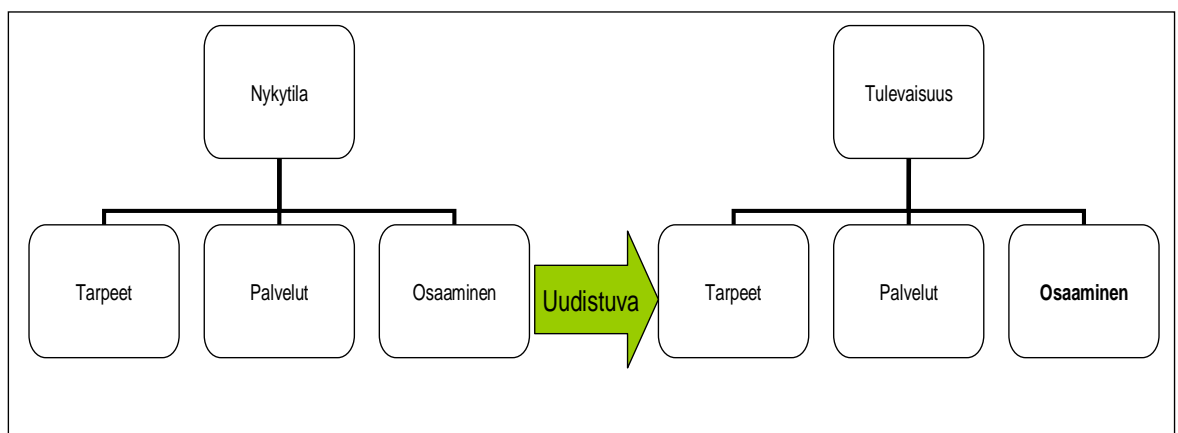
Aikuisille suunnattujen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden (TNO-palvelut) kehittämistarve on kuvattu useissa erilaisissa kansainvälisissä ja kansallisissa ohjelmissa. Kansallisella kehittämissuunnitelmalla, jonka perustana on aikuisopiskelun TNO-palveluiden kehittäminen, tavoitellaan osuvuutta ja kysyntälähtöisyyttä aikuisopiskelun palveluihin. (Työministeriö 2006.) TNO-palvelujen avulla mahdollistetaan työurien pidentyminen ja työllisyysasteen kohoaminen sekä ammatillinen liikkuvuus. Lisäksi tavoitteena on lisätä yritysaktiivisuutta ja parantaa työelämän toimivuutta. Myös ammatillinen aikuiskoulutuksen uudistus (AKKU) toimenpide-ehdotuksissaan tukee kehittämissuunnitelman tavoitteiden saavuttamista.

Tämä työ on kooste alan kirjallisuudesta sekä muun muassa Menestyjäksi Lapissa strategiatyön kokemuksista. Strategiatyön yksi painopistealueista on uudistuva TNO-palveluosaaminen sekä asiakaslähtöiset palvelut ja verkostomainen toimintatapa. Tässä työssä TNO-palveluilla tarkoitetaan poikkihallinnollisena, verkostomaisena yhteistyönä tuotettua palvelukokonaisuutta, joka on suunnattu kaikille koulutus- ja uranvalintatilanteessa oleville aikuisille sekä yritysasiakkaille henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Kohderyhmänä ovat ns. hakevassa vaiheessa, koulutuksessa, työssä tai työttömänä olevat henkilö- ja yritysasiakkaat sekä työyhteisöissä ja yritysmaailmassa tarjolla olevien palvelujen käyttäjät. Kokonaisvaltaisesti toteutettujen palvelujen ja palveluprosessien suunnittelu ja kehittäminen edellyttää eri hallinnonalojen, työ- ja elinkeinoelämän ja erilaisten yhteisöjen yhteistyötä.

Menestyjäksi Lapissa (2010) strategiatyössä tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut on määritelty seuraavasti: Tietopalveluissa tuotetaan tietoa koulutusmahdollisuuksista ja työpaikoista sekä muista tarjolla olevista palveluista ja tukimuodoista, jotka ovat yksilön kannalta relevantteja hänen suunnitellessaan tulevaisuuttaan. Neuvontapalvelujen lähtökohtana on asiakkaan esille tuoma tarve. Neuvonta perustuu olemassa olevaan tietopalvelujen tuottamaan materiaaliin, vuorovaikutustilanteessa saatuun tietoon asiakkaan tarpeista ja muista vaikuttavista seikoista. Ohjauspalvelut edistävät keskustelun keinoin asiakkaan itsetuntemusta, omaa kykyä parantaa elämäänsä ja tehdä päätöksiä. (Menestyjäksi Lapissa 2010.)

Keskeisessä asemassa TNO-palvelujen kehittämistyössä ovat palveluja toteuttavat työntekijät ja heidän osaamisensa nyt ja tulevaisuudessa. Työn tarkoituksena on kehittää uudistuvaa TNO-palveluosaamista aikuiskoulutuksen alueverkostossa. Tavoitteena on selvittää ja kuvata palveluiden nykytilaa sekä niihin liittyviä kehittämishaasteita.

Nykytilan kuvauksessa tarkastellaan TNO-palveluosaamista Lapin toisen asteen ammatillisessa oppilaitoksessa, ammattikorkeakoulussa sekä työ- ja elinkeinohallinnossa. Yhteenvetona esitetään uutta ajattelumallia TNO-palveluosaamiseen ja sen kehittämiseen (kuvio 1). Tämä ajattelumalli uudistuvasta TNO-palveluosaamisesta muodostui ERKKERI-ohjauskoulutusta aikuisohjaajille hankkeen järjestämän koulutuksen innoittamana.



Kuvio 1. TNO-palveluosaamisen kehittämisen uudistaminen (Ahokumpu, Kangastie, Kilja, Kuusela 2010)

Tämä työ on tarkoitettu kaikille aikuisten TNO-palveluja suunnitteleville ja toteuttaville organisaatioille ja työntekijöille. Erityisesti tämän työn tuloksia voidaan hyödyntää maakunnallisen aikuisten TNO-palvelujen toimintamallin käyttöönotossa kaikissa TNO-työtä tekevissä organisaatioissa.

Luvussa 2 määritellään kehittämistyöhön liittyvät keskeiset käsitteet. Luvussa 3 kuvataan TNO-palveluiden ja -palveluosaamisen nykytila, erityispiirteet ja kehittämishaasteet tämän kehittämistyön tekijöiden taustaorganisaatioissa. Luvussa 4 on kuvattu tämän työn kehittämistuloksena uudistuvan TNO-palveluosaamisen malli. Luku 5 kokoaa kehittämistyön yhteenvedon ja pohdinnan.

2. KESKEISET KÄSITTEET

2.1. Osaaminen käsitteenä

Tiedon- ja osaamisen sanotaan olevan tulevaisuuden- ja tuotannon keskeisiä tekijöitä. Viitala (2007, 170) toteaa yrityksen kilpailukyvyn riippuvan eniten siitä, mitä yrityksessä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti opitaan uutta. Käsitteenä **osaaminen** liitetään perinteisesti yksilöiden **asiantuntijuuteen** ja oppimiseen ja avainsanoja ovat kyvykkyys ja pätevyys (Ristikangas ym. 2008, 22). **Pätevyyttä** (competence) eli kompetenssia käytetään puhuttaessa ammattitaidosta. Pätevydessä on erotettavissa ammatillinen tai todellinen ja muodollinen pätevyys. Koulutuksen ja työkokemuksen avulla saavutetaan yleisimmin ammatillinen pätevyys. Koulutuksen voidaan katsoa tuottavan muodollisen pätevyden, jota työkokemus täydentää. Puhuttaessa ammattilaisen pätevydestä, sen osiksi määritellään kokemus, kontaktit, tiedot, taidot, elinvoimaisuus, henkilön luonne ja asioiden ymmärryskyky. Nykyään työntekijöiltä odotetaan työelämässä paljon enemmän kuin vain sisältöosaamista. Tarvitaan yleisiä työelämätaitoja tai valmiuksia sekä hyvät ammatillisen osaamisen kehittymistä tukevat valmiudet. (Auvinen et al. 2005, 61–62.) Asiantuntijuus ja osaaminen ovat muitakin kuin tietoja ja taitoja.

Ruohotie ja Honka (2003) määrittelevät asiantuntijan osaamisvaatimukset seuraavasti; ammattispesifiset tiedot ja taidot, yleiset työelämätaidot ja itsesäätelyvalmiudet. Oman alan tietojen ja taitojen hallinta on asiantuntijuudessa keskeistä, mutta yleisten työelämä- ja itsesäätelyvalmiuksien merkitys on kasvanut yhteiskunnassa tapahtuvan nopean muutoksen vuoksi. Asiantuntijatiedon nähdään yleensä muodostuvan kolmesta osa-alueesta: teoreettinen tieto, käytännöllinen tieto ja itsesäätelytieto. (Kallberg 2009, 20.)

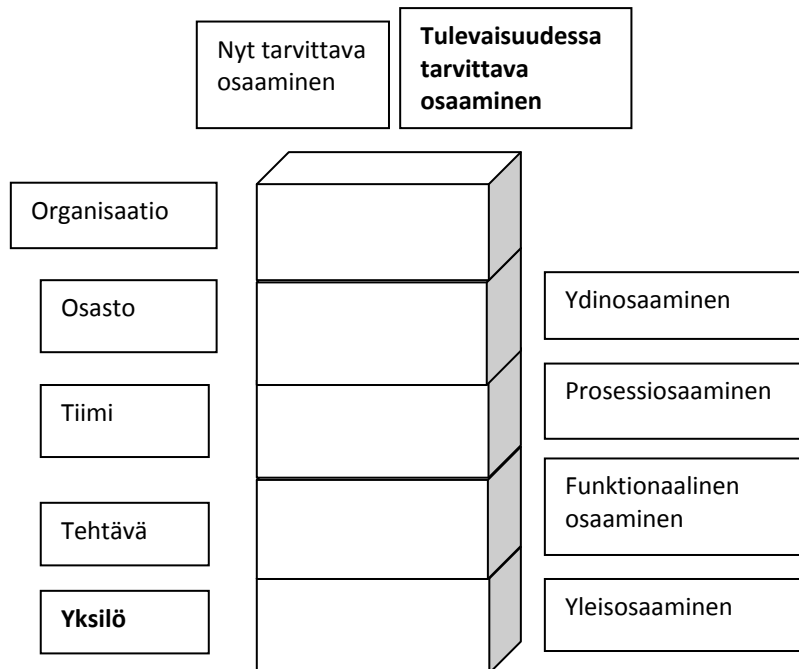
Työviihtyvyytustutkimusten mukaan ihminen odottaa työltään oppimisen kokemuksia ja tunnetta siitä, että on tarpeellinen ja pätevä. Työn ohella on jatkuvasti opeteltava ja opittava uutta. Työssä tarvittavaa osaamista on lähestytty työelämäkvalifikaatio käsitteellä. Sillä tarkoitetaan työntekijöiden työssä ja työelämässä tarvitsemia valmiuksia. Ammattitaito voi koostua monentyyppisistä kvalifikaatioista: yleiset, ammatti- ja tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot. (Viitala 2007, 179.)

Ristikangas ym. (2008, 23) toteavat, että osaamisen käsite on suunnattomasti laajempi kuin kokonaisuus erilaisia taitoja tai nippu dataa. Osaaminen sitoutuu henkilön motivaatioon, sosiaaliseen kyvykkyteen, arvoihin ja henkiseen orientaatioon. Nykyisessä ja tulevaisuuden työelämässä jokai-

sen on uudistettava osaamistaan koko työuransa ajan. Lähtökohtana voidaan pitää keskeisen osaamisen määrittelyä, joka on tehtävien menestyksellisen hoitamisen kannalta tärkeää nyt ja tulevaisuudessa. Esimerkiksi asiakaspalveluosuamisen sisältönä voidaan erottaa asiakkaan tarpeiden tuntemus, taito esitellä erilaisia tuotteita ja ongelmatilanteen ratkaisukyky. (Viitala 2007, 180.)

Osaamisen tasot

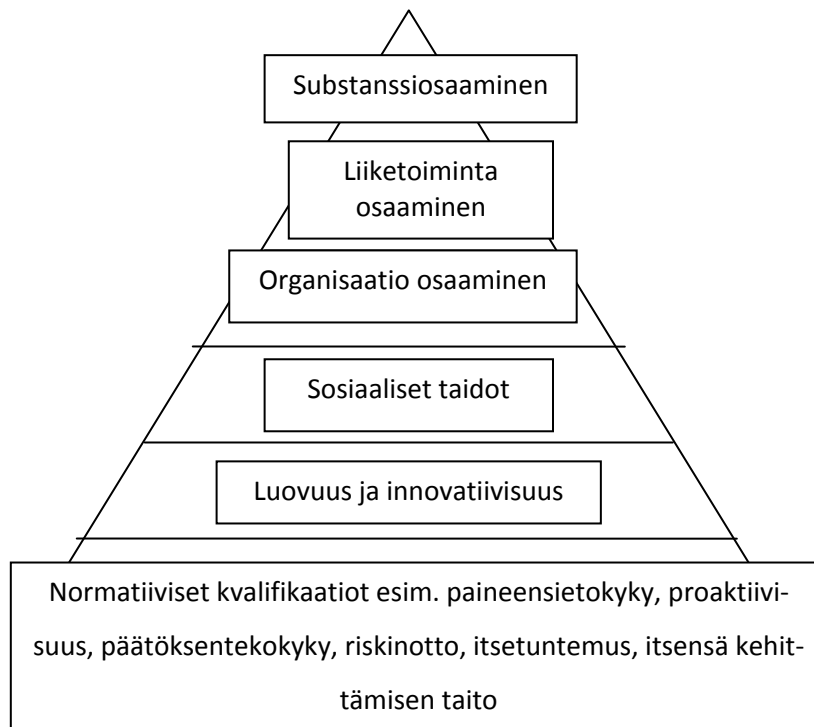
Osaamisesta puhuttaessa on erotettava 3 ulottuvuutta: organisaatiotaso, nykyinen tilanne vs. tulevaisuus ja osaamisen sisältö. Kun puhumme osaamisesta, on aina hyvä määritellä osaaminen ja se, mistä näkökulmasta osaamista lähestymme.



Kuvio 2. Osaamisen tasot (mukaillen Pentti Sydänmaanlakka 200, 126)

Sydänmaanlakka (2001, 126) toteaa, että on aivan eri asia puhua yksilön osaamisesta, tehtävän vaatimasta osaamisesta, tiimiosaamisesta ja koko organisaation osaamisesta. Osaaminen muuttuu ajan kuluessa ja nykyinen osaaminen saattaa olla eri asia kuin tulevaisuudessa tarvittava osaaminen.

Riitta Viitala (2007, 179) on tarkastellut yksilötason osaamista seuraavan kuvan avulla. Ammattitaitoa voidaan ajatella sellaisten valmiuksien kokoelmana, jolla henkilö menestyy työssään.



Kuvio 3. Yksilöosaamiset (Viitala 2006, 116)

Vaikka kompetensseilla voidaan tarkoittaa työntekijän valmiuksia, kykyjä ja ominaisuuksia suoriutua tietyistä tehtävistä ja ne nähdään yksilöllisinä inhimillisinä resursseina, pääomana tai pätevyytenä, jonka yksilö tuo mukanaan työpaikalle, on tarkastelua ulotettava myös osaamiseen kollektiivisena ilmiönä. Yrityksen/organisaation osaamisesta on käyty keskustelua monenlaisilla termeillä esim. organisaation oppiminen, strateginen osaaminen ja ydinkyvykyys, organisaation pääomat ja organisaation muisti (Viitala 2007, 171–174). **Organisaation oppimisesta** (organizational learning) löytyy useita määritelmiä (esim. Senge 1991, Argyris 1993). Sydänmaanlakka (2001) määrittelee oppivan organisaation seuraavasti: ”oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti ja se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.” (Sydänmaanlakka 2001,51.) Stenvall ja Virtanen (2007, 36–38) esittävät Sengen erittelemiä oppivan organisaation tunnusmerkkejä seuraavasti:

- missä määrin organisaatioon kuuluvalla henkilöllä on halu henkilökohtaiseen kehittymiseen ja asioiden hallintaan

- missä määrin työntekijät toimivat kriittisesti reflektoiden
- missä määrin organisaation jäsenet jakavat toiminnan päämäärän
- käsitys yhdessä oppimisesta.

Osaamista on verrattu myös organisaation/yrityksen muihin pääomiin. Tänä päivänä väitetään, että osaaminen on ainoa ja tärkein pääomaerä. Menestyminen riippuu siellä töissä olevien ihmisten osaamisesta. Käsitteet henkinen tai inhimillinen pääoma (human capital) sekä älyllinen pääoma (intellectual capital) liitetään oppimiseen menestymisen ehtona. Viitala (2007) on tarkastellut Seemanin, De Longin, Stuckyn ja Guthrien (2000) jaottelua **älyllisen pääoman** kolmesta osatekiestä: inhimillinen pääoma, sosiaalinen pääoma (social capital) ja rakenteellinen pääoma (structural capital). Inhimillinen pääoma on näkyvää ja näkymätöntä tietoa ja se sisältää organisaation jäsenten tiedot, taidot ja kokemuksen. Tästä pääomasta huolehtiminen liittyy kysymyksiin onko organisaation palveluksessa oikeanlaisia osaajia ja miten heidän osaamistaan kehitetään tulevaisuuden varalle. Rakenteellinen pääoma sisältää kaiken sen organisaatiossa olevan tiedon, joka jää jäljelle kun työntekijät lähtevät kotiin työpaikalta. Tämä tieto on näkyvää ja liittyy esimerkiksi prosesseihin, järjestelmiin ja ohjeisiin. Sosiaalinen pääoma käsittää organisaation suhteet sille tärkeisiin ryhmiin sekä muodostuneet yhteistyön tavat ja luottamuksen. (Viitala 2007, 174.)

2.2. TNO-palvelut ja osaaminen (palveluosaaminen)

Tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluilla tarkoitetaan tässä kehittämistyössä poikkihallinnollisena, verkostomaisena yhteistyönä tuotettua palvelumallia, joka on suunnattu kaikille koulutus- ja uravalintatilanteessa oleville aikuisille sekä yrityksille ja muille organisaatioille henkilöstön osaamistarpeiden kehittämiseksi. Seuraavaksi TNO-palveluiden määrittelyä (Menestyjäksi Lapissa, 2010):

Tietopalveluissa tuotetaan tietoa koulutusmahdollisuuksista ja työpaikoista sekä muista tarjolla olevista palveluista ja tukimuodoista, jotka ovat yksilön kannalta relevantteja hänen suunnitellun tulevaisuutensa. Tiedon on perustuttava tosiasioihin ja sen on oltava myös ajantasaista. Tiedon välittämiseksi käytetään erilaisia kanavia. Ennen tiedon tuottamista ja materiaalin suunnittelua selvitetään ja kartoitetaan erilaisten asiakasryhmien tarpeet.

Neuvontapalvelujen lähtökohtana on asiakkaan esille tuoma tarve. Neuvonta perustuu olemassa olevaan tietopalvelujen tuottamaan materiaaliin, vuorovaikutustilanteessa saatuun tietoon asiakkaan tarpeista ja muista vaikuttavista seikoista. Neuvontapalvelut voivat toimia henkilökohtaisesti kasvotusten, puhelinpalveluna tai sähköisenä verkkopalveluna. Neuvontapalveluja voidaan toteuttaa myös ryhmäpalveluina.

Ohjauspalvelut voidaan myös toteuttaa monikanavaisesti neuvontapalvelujen tavoin. Ohjaus edistää keskustelun keinoin asiakkaan itsetuntemusta, omaa kykyä parantaa elämäänsä ja tehdä päätöksiä. Asiakas osallistuu aktiivisesti esittämiensä pulmien ratkaisemiseen. Hänen tavoitteensa ja tulkintansa ovat työskentelyn lähtökohtana. Asiakas on oman elämänsä kokija.

Ohjauksen näkökulmasta katsottuna asiantuntijuus on sidoksissa tiettyihin ohjauksen tehtäviin, tilanteisiin ja toimintaympäristöihin. Ohjauksen asiantuntijuus merkitsee nykyisissä toimintaympäristöissä usein moninaisia yhteistyösuhteita, merkitysten uudelleenrakentamista ja -tulkintaa sekä eettisten kysymysten pohdintaa. Osa asiantuntijuudesta on aina organisaatio- ja tehtäväkohtaista ja kehittyy vain työskentelemällä ja toimimalla kyseisessä organisaatiossa. Ohjauksen asiantuntijan odotetaan hallitsevan erilaisia ohjauksen menetelmiä, mutta myös ohjauksen ydinprosessien ja keskeisten teoreettisten lähestymistapojen ymmärtämistä. Lisäksi ihmisen psykologisten lähtökohtien ja yhteiskunnallisen aikalaiskeskustelun teoreettinen tuntemus muodostavat ohjaajan asiantuntijuuden perustan. (Kupiainen 2009, 34–37.)

Ohjaus on usein ydinperustaltaan henkilökohtaiseen vuorovaikuttamiseen perustuvaa työtä, mikä edellyttää dialogisuuden, kielen ja puheen merkityksen ja vastuullisuuden ymmärtämistä ja toteuttamista. Ohjauksessa oleva henkilö on oman tilanteensa ja omien ratkaisujensa paras asiantuntija ja ohjaaja on varsinaisen ohjausprosessin asiantuntija. Aiemmin ohjauksen asiantuntijuuden haasteena oli tietää enemmän, antaa hyviä neuvoja ja puhua, nykyisin asiantuntijuus pyrkii vuoropuheluun ja kuuntelemiseen. Ohjaus nähdään enemmänkin ohjaajan ja ohjattavan sekä muiden asiantuntijaosapuolten yhteistyönä, jossa korostuvat elämänsuunnittelun riskikysymysten ja eettisten kysymysten yhteinen tarkastelu ja arviointi. Ohjaustyössä ollaan siirtymässä rajaavasta asiantuntijuudesta jaettuun asiantuntijuuteen. (Jokinen 2010, 24–26.)

Ohjausalan ammatillis-tieteellinen maailmanjärjestö IAEVG on laatinut yleiset ohjaustyötä tekevän henkilöstön kompetenssisuosituksset, jossa on määritelty ydinkompetenssit ohjaushenkilöstölle. (LIITE 1)

IAEVG:n mukaan ohjaajan erikoisosaamiseen kuuluvat omassa toimintaympäristössä tai eri asiakasryhmien neuvonnassa ja ohjaamisessa tarvittavat tiedot, suhtautumistavat ja taidot. Nämä erityiskompetenssit voidaan jakaa arviointiin, opintojen ohjaamiseen, ammatinvalinnan ja urasuunnittelun ohjaamiseen, henkilökohtaiseen ohjaukseen ja neuvontaan, tiedon hallintaan ja tiedonvälitykseen, konsultaatioon ja ohjauspalveluiden koordinaatioon, tutkimukseen, palvelujen ja toimenpideohjelmien hallinnointiin, alueelliseen yhteistoimintaan sekä työmarkkinoille siirtymisen ja sijoittumisen ohjaukseen.

IAEVG:n laatimia kompetenssiluokituksia on elinikäisen ohjauksen kehittämis- ja koordinointityön näkökulmasta edelleen kehittänyt Euroopan ammatillisen koulutuksen kehittämiskeskus Cedefop. Sen mukaan ohjaajien kompetenssit voidaan jakaa kolmeen osaan:

- 1) peruskompetenssit
- 2) asiakas-vuorovaikutus kompetenssit
- 3) tukikompetenssit

Tarkempi jäsenyys Cedefopin luokituksesta löytyy liitteestä 2.

Edellisten kanssa samansuuntaisia ohjauksen asiantuntijuuden elementtejä löytyy Jyväskylän yliopiston ohjausalan maisteriohjelman opetus suunnitelmasta 2009–2010, jossa ydinkompetenssi-alueet on jaettu 1) vuorovaikutukseen ohjauksessa, 2) yhteiskunnalliseen tietoisuuteen ja 3) verkostoyhteistyöhön.

Palvelun määritelmä ei ole yksiselitteinen. Eri yhteyksissä palvelun käsitettä käytetään tarkoittamaan eri asioita. Palvelulla voidaan viitata esimerkiksi tiettyihin palvelutoimintoihin, joita on eri toimialoilla ja palvelu voi tarkoittaa palvelua tuotteena. Christian Grönroosin (2009) mukaan palvelu voidaan määritellä aktiviteetiksi tai aktiviteettien sarjaksi, joka on luonteeltaan enemmän tai vähemmän kosketeltavaa. Tavallisesti palvelu tapahtuu vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palvelun toimittajan välillä. Palvelu voi luonnollisesti tapahtua myös fyysisten resurssien ja hyödykkeiden ja/ tai systeemien välillä. Monissa perinteisissä määritelmissä palvelut on erotettu tavaratuotannosta viidessä suhteessa:

- palvelut ovat luonteeltaan aineettomia
- palvelujen tuottaminen ja kuluttaminen on usein samanaikainen tapahtuma

- palvelussa tuotteen omistajuus ei vaihdu
- palveluja on vaikea varastoida ja palvelun tarjoaminen edellyttää yleensä suoraa vuorovaikutusta tuottajan ja kuluttajan välillä.

Lisäksi palvelut ovat erottamattomia ja heterogeenisiä. Erottamattomuudella tarkoitetaan sitä, että asiakaspalvelussa sekä palvelun käyttäjä että palvelun antaja vaikuttavat palveluun eikä palvelua siten voi pitää irrallaan tilanteesta, jossa se tapahtuu. Palvelevan henkilöstön ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on siis tärkeää. Heterogeenisuudella on merkitystä palvelun laadun hallinnassa, koska palvelua ei voida tuottaa juuri täysin samanlaisena joka kerta. Vaihtelua aiheuttavat sekä palvelun tuottaja että asiakas. (Grönroos 2009.)

Christian Grönroos painottaa myös sitä, että palvelun käyttäjä kuluttaa varsinaisesti palvelun tuotantoprosessia (tai palveluprosessia) ja siitä saatavaa arvoa, jonka muodostamiseen asiakas itse osallistuu, eikä pelkästään palvelun tuotantoprosessin lopputulosta. *”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/ tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/ tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”*

Julkisten palvelujen keskeisiä tuottajia Suomessa ovat kunnat ja valtio. Aiemmin suomalaisen julkishallinnon kulttuurin viranomaistoiminta on koettu ylhäältä alaspäin toimivaksi byrokratiaksi, jossa kansalainen on nähty vallankäytön kohteena, hallintoalamaisena. Tämän päivän yhteiskunnassa kansalainen nähdään äänestäjänä, veronmaksajana, julkisten palveluiden käyttäjänä ja asiakkaana, joka haluaa vastineen rahoilleen. Julkisten palveluiden tarkoituksena on asiakkaan ja koko yhteiskunnan palveleminen. Asiakkaiden vaatimukset julkisilta palveluilta ovat kasvaneet, vaaditaan yksilöllisiä tarpeita vastaavia palveluja. (Julkisten palvelujen laatustrategia 1998.)

Kansallinen innovaatiostrategia (TEM 2009) painottaa, että julkisessa palvelutoiminnassa olisi tärkeää kehittää asiakkaiden tarpeita vastaavia palveluita ja tuotteita. Lisäksi todetaan, että käyttäjien ja kehittäjien yhteistä kehitystyötä pitäisi vahvistaa. Innovaatiostrategian mukaan palvelujen järjestäminen ei tapahdu enää hierarkkisten järjestelmien kautta vaan nojautuu asiakaspalveluun liittyviin suurempiin toimintokokonaisuuksiin. Järjestelmäkeskeinen julkisten palvelujen tuotanto on aiheuttanut sen, että järjestelmien rakenteet ovat jäykkiä ja eriytyneitä. Tällä on ollut vaikutusta siihen, että toimintakenttä on ollut hajallaan ja palvelujen tarjonta sirpaleista. Toimivat ja te-

hokkaat palvelukokonaisuudet pakottavat meidät uudelleenlaiseen yhteistyöhön ja kumppanuuteen. Innovaatiostrategian mukaan on tärkeää synnyttää aitoja, asiakaslähtöisiä, vaikuttavia ja tehokkaita palveluverkostoja, jossa julkisen sektorin lisäksi yritykset ja kansalaisjärjestöt ovat tasavertoisia toimijoita.

Hyvinvointiyhteiskunnassamme palveluluonteisia tehtäviä ovat opetus, tiede, kulttuuri, työvoima ja sosiaali- ja terveydenhuolto. Näissä organisaatioissa toteutetaan yhteisöllistä tehtävää: esimerkiksi halutaan muuttaa asiakkaiden toimintaa, integroida heitä yhteiskuntaan tai kontrolloida. Palveluksi voidaan nimittää myös toimintaa ohjaavaa periaatetta, palveluperiaatetta, joka koskee kaikkia julkisia organisaatioita riippumatta organisaation tehtävien luonteesta. Palveluperiaatteella tarkoitetaan asiakkaiden vaivannäön ja kuormituksen vähentämistä asiakassuhteissa, eli siis pyrkimystä siihen, että kaikkien asiakkaiden asiointi organisaatiossa olisi helppoa, vaivatonta, yksinkertaista ja mahdollisimman sujuvaa. Kaikissa julkisissa organisaatioissa asiointi pyritään tekemään asioiden kannalta mahdollisimman helpoksi ja miellyttäväksi. Itsepalvelun käsite on ongelmallinen palvelun ja palveluperiaatteen käsitteisiin nähden, koska itsepalvelu saattaa lisätä mm. palvelun käyttäjän tiedollista kuormitusta. (Grönroos 2009.)

Julkisen hallinnon toimintaympäristössä palvelun käsite saa toisenlaisia ulottuvuuksia kuin yksityisen sektorin palvelun käsite. Palvelu on toimintaa jonkin hyväksi, tukemiseksi tai auttamiseksi. Julkisen hallinnon toiminnassa asiakkaalla on kansalaisena toimimisen asema, jossa kansalainen on yhtä aikaa sekä palvelujen lähde että kohde. Kansalainen voi tällöin olla palvelujen rahoittajan roolissa eli veronmaksajana tai palvelun käyttäjä ja vastaanottaja. Julkisten palvelujen laadun kriteerit eivät määräydy yksilöllisten tarpeiden mukaan vaan tärkeimpänä periaatteena ovat yhdenmukaisuus, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus (Turtiainen J). Palvelu on näkymätön tuote, jonka tavoitteena on vastata asiakkaan tarpeisiin esimerkiksi työ- ja elinkeinohallinnossa asiakkaan työmarkkinoihin liittyviin tarpeisiin kuten koulutuspaikan saaminen tai oikean ammattiuran löytäminen. Julkisessa hallinnossa palveluiden toimitusprosessia sääntelevät oikeudet ja velvollisuudet, jotka määräytyvät hallintokansalaisuuden kautta ja palvelut tuotetaan kaksille markkinoille. Palveluiden käyttäjät ovat eri tahoja kuin palveluiden maksajat. Kansalaiset ovat siis sekä palveluiden lähde että niiden kohde. (Julkisten palvelujen laatustrategia 1998.)

Palvelun laadusta Grönroos (2009) esittää viisi osatekijää sisältävän luokituksen: luotettavuus, responsiivisuus, varmistaminen, empatia ja fyysiset tekijät. Luotettavuudella tarkoitetaan kykyä tuottaa sovittu palvelu luotettavasti ja täsmällisesti. Responsiivisuudella tarkoitetaan halukkuutta

auttaa asiakasta ja antaa palveluja nopeasti. Varmistaminen on henkilökunnan ammattitaitoa ja kohteliaisuutta sekä henkilökunnan kykyä herättää luottamusta. Empatiaan kuuluu asiakkaiden huomioiminen yksilöllisesti ja välittäminen. Fyysisillä tekijöillä tarkoitetaan palvelupaikan tiloja, välineitä ja henkilökunnan ulkoista olemusta. Palvelun laadun osatekijöitä kuvaavan mallin yleistä soveltuvuutta julkiselle sektorille on kritisoitu siitä syystä, että on mahdotonta saavuttaa kaikkiin olosuhteisiin soveltuvaa laadun osatekijöiden määrittelyä. Laatu on ilmiönä kontekstisidonnainen ja tästä syystä määriteltävä aina uudelleen eri olosuhteissa. (Grönroos 2009.)

2.3. Verkosto-osaaminen ja verkosto-oppiminen

Verkosto-osaaminen voidaan määrittää sosiaalisena ja toiminnallisena pääomana. Verkosto-osaamista tarvitaan ennen kaikkea verkostojen kokoamisessa ja johtamisessa. Miten sitten verkosto-osaaminen konkreettisesti näkyy toiminnassa? Toimijoiden tasolla se näkyy hyvinä sosiaalisina- ja vuorovaikutustaitoina, kykyinä luottaa muihin, visiointikykyinä, kykyinä käyttää hyväksi markkinainformaatiota, koordinoitiosaamisena, kokemuksena ja tietona erilaisista verkostomalleista ja onnistumisen edellytyksistä sekä haluna varata aikaa suhteiden hoitamiseen. (Varamäki 2010.)

Äyväri (2006) tarkasteli väitöskirjassaan käsityöyrittäjien verkosto-osaamista, sen osa-alueiden rakentumista ja niiden keskinäisiä kytköksiä. Tutkimuksen mukaan verkosto-osaamisen viitekehys koostuu suhteiden luomisesta sekä suhteiden ja monenkeskisten toimijaverkkojen ylläpitämisessä tarvittavista osaamisalueista.

Suhteiden luomisen osaamisen osa-alueita:

- luottavaisuus verkostoihin järjestelmänä
- visiointikyvykyys, erityisesti yhteistyömahdollisuuksien näkökulmasta
- kontaktihakuisuus
- kyky tunnistaa oman yrityksen voimavara- ja yhteistyötarpeet ja kertoa niistä muille toimijoille
- kyky hyödyntää omia aikaisempia ja fokaalin verkon toimijoiden kontakteja mahdollisten kumppanien tunnistamiseksi

Suhteiden ja monenkeskisten toimijaverkkojen ylläpitämisessä tarvittavia osaamisen osa-alueita:

- kyky ottaa toisen osapuolen edut huomioon
- sosiaaliset taidot, erityisesti sosiaalinen joustavuus
- kyky ja halu jakaa omaa tietämystä sekä vastaanottaa ja hyödyntää toisten toimijoiden näkemyksiä ja tietämystä
- asiakaslähtöinen tuotemuuntelu- ja räätälöintikyky
- oman ajankäytön hallinta ajan varaamiseksi suhteiden hoitamiseen
- koordinaatio-osaaminen

Suhteiden luomisessa tärkeimmäksi verkosto-osaamisen osa-alueeksi nousi luottavaisuus verkostoihin järjestelmänä. Suhteiden ja verkkojen ylläpitämisessä perustavaa laatua olevaksi osaamisalueeksi osoittautui yrittäjien kyky ottaa toisen osapuolen edut huomioon. Toisen etujen huomioon ottaminen vaikutti myös suhteessa rakentuvaan luottamukseen ja sitoutumisen tunteeseen. (Äyväri 2006.)

Verkosto-osaaminen rakentuu pitkälti verkoston jäsenten viestintäkykyjen varaan. Toimiva verkosto edellyttää jäseniltään jatkuvaa yhteydenpitoa, aktiivista viestintää sekä vuorovaikutusta. Organisaatioiden pitää kyetä toimimaan joustavasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja lisäksi vaikuttamaan toimintaympäristön kehittymiseen proaktiivisesti. (Mittilä 2006, 75.)

Vastavuoroisuuden ylläpitäminen edellyttää toisiaan palkitsevaa vuorovaikutusta, keskinäinen riippuvuus taas syntyy verkostosuhteeseen liittyvillä sopimuksilla. Löyhä keskinäinen kytkentä sallii verkoston toimijoiden itsenäisyyden säilymisen ja voimasuhteet määrittelevät toimijan aseman verkostossa. (Ollus ym. 2002, 46.)

Korkalan (2010) tutkimuksessa tarkasteltiin luottamuksen ilmenemistä alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Työssä nostettiin keskiöön Niklas Luhmannin (1979) käsitteellinen jaottelu systeemeihin kohdistuvaan abstraktiin luottavaisuuteen (confidence) ja henkilöihin kohdistuvaan luottamukseen (trust). Yleensä verkostoyhteistyö saa alkunsa toisiinsa henkilötasolla luottavien toimijoiden halusta tehdä yhteistyötä. Henkilötason luottamus ei kuitenkaan yksin riitä pitämään verkostoyhteistyötä yllä pitkällä aikavälillä, vaan tarvitaan abstraktimpaa luottamusta eli Luhmannin kuvaamaa systeemistä luottamusta. Korkala määrittää systeemisen luottamuksen omassa työssään verkostojärjestelmään kohdistuvana luottamuksena.

Rakenteeltaan tasa-arvoiset ja tavoitteiltaan selkeät verkostot edistävät niissä vallitsevan luottamuksen kohdistumista verkostojärjestelmään. Tällöin eivät esimerkiksi jäsenistössä tapahtuvat muutokset häiritse verkoston toimintaa. Jos taas toimijoiden motivaatio verkostoyhteistyölle on heikkoa ja verkosto on rakenteeltaan äärimmäisen keskittynyt, ei luottamusta verkostoon itseensä pääse toimijoille syntymään: luottamus kohdistuu tällöin vain tiettyihin yksittäisiin toimijoihin. Verkostoluottamusta myös heikentää, jos verkostossa on toimijoita, joilla on selvästi muita edullisempi verkostoasema. Tällöin verkoston toiminta ei ole tuloksellista eikä verkosto yleensä ole kovin pitkäikäinen. Verkostoa ei myöskään vahvista tai vie eteenpäin pelkästään halu oppia vaan tarvitaan myös halua toimia yhdessä oppimisverkostona. (Korkala 2010.)

Valkokari ym. (2006) mukaan verkoston koossa pitävä voima on luottamus, koska ulkopuolisen on vaikea tunkeutua toisiinsa luottavien osapuolten väliin. Luottamus rakentuu suhteen aikana. Boutyn (2000) tutkimuksen mukaan jatkuvalla vuorovaikutuksella on luottamuksen takia suurempi merkitys, varsinkin kun on kyse osapuolen mahdollisuudesta saada uutta tietoa yhteistyökumppaneilta.

Yritysverkostoissa luottamus voidaan jakaa välineelliseen ja sosiaaliseen luottamukseen (Tyler 2003). Välineellinen luottamus perustuu yhteistyöstä saatavien hyötyjen ja haittojen analyysiin. Yritysverkostoissa tavoitteena on päästä win-win-tilanteeseen, jolloin luottamus on mitattavissa myös talouden hyötyjen näkökulmasta. Sosiaalinen luottamus perustuu sosiaalisiin motiiveihin, miten toisen osapuolen tarkoitusperiä ymmärretään. Kyse on yksilöiden sisäisestä motivaatiosta, joka liittyy läheisesti arvoihin ja asenteisiin (Tyler 2003). Yritysverkostojen strategisen kehittämisen tekijöitä ovat yhteistoiminta, yhteisten mielenkiinnon kohteiden kartoittaminen ja yhteistyön viitekehyksestä sopiminen. Luottamus syntyy vaiheittain etenevänä prosessina, jossa säännöllisillä tapaamiset ja verkostopäivät toimivat yhteistyön foorumeina. (Valkokari ym. 2006.)

Erilaisissa työelämän kehittämishankkeissa oppimisverkostojen tarkoituksena on lisätä osallistujien kehittämisosaamista, luoda ja kokeilla uudenlaisia kehittämisyhteistyön muotoja sekä synnyttää uusia, innovatiivisia ratkaisuja suomalaiseen työelämään (Alasoini 2004, 8).

Organisaatioiden rajojen yli tapahtuva verkostoituminen nähdään yhdeksi tärkeimmistä jatkuvan kehityksen ja oppimisen edellytyksistä. Verkostoitumisen merkitys korostuu entisestään oppimisprosessien laajetessa yksilötasolta organisaatiotasolle ja erityisesti juuri työelämän edustajien kesken tapahtuvassa yhteistyössä. (Salo 1999, 223—224.)

Alasoini ym. (2006) viittaavat työelämän oppimisverkostojä kuvaavassa artikkelissaan Vesäläisen ja Strömmerin (1999) jaotteluun. Oppimisen foorumina verkosto on ainoastaan väline verkoston toimintaan osallistuvien yksilöiden, ryhmien tai kokonaisten yritysten oppimiselle. Ryhmien tai yritysten oppimista tapahtuu puolestaan koko verkoston tasolla ja oppiminen voi kohdistua esimerkiksi uudenlaisiin kahdenvälisiin tai monenkeskisiin käytäntöihin, verkoston toiminnan pelisääntöihin tai verkoston osapuolten keskinäisiin vuorovaikutussuhteisiin. Oppimisverkostoissa on olennaista se, että kehittämisen kohde on yhteinen osapuolten kesken ja se liittyy näiden väliseen vuorovaikutukseen (Alasoini ym. 2006, 24).

3. TNO-PALVELUIDEN JA -OSAAMISEN NYKYTILA

3.1. TNO-palveluiden nykytila kehittämistyön tekijöiden organisaatioissa

3.1.1. Ammattikorkeakoulujen TNO-palvelut

Ammattikorkeakoulujen ohjaus- ja neuvontapalveluissa työskentelee monenlaisella koulutustaus-
talla olevia työntekijöitä, joista esimerkkeinä opintosihiteerit, opintoasiainpäälliköt, avustava hen-
kilökunta, suunnittelijat ja päälliköt. Ura- ja rekrytointipalveluissa toimivat yleensä neuvojat ja oh-
jaavat opettajat. Näiden lisäksi on myös opiskelijoiden toteuttamaa tutor-toimintaa. Ammattikor-
keakouluissa kehittämishaasteena on, että siellä on vähän ohjaustehtäviin osaamisen/pätevyyden
antavan koulutuksen saanutta henkilöstöä. Suurimalla osalla puuttuu ohjauskoulutus, vaikka he
toimivat päivittäin ohjauksen monenlaisten kysymysten kanssa (Työministeriö 2006.)

Ammattikorkeakouluissa on kehitetty viime vuosina opinto-ohjausta, mutta aikuisten ohjauksen
kehittäminen on jäänyt vähemmälle huomiolle (Lätti 2008). Aiempaa enemmän kaivataan keskus-
telua siitä, mitkä yksilökohtaiset tekijät ja tapahtumat, tiedonlähteet ja palvelut johtavat aikuiset
opiskelemaan ammattikorkeakouluihin (Niemi 2009, 173).

Ammattikorkeakoulujen ohjausta ja siihen liittyvää osaamista voidaan tarkastella seitsemän ulot-
tuvuuden avulla. Systeeminen ulottuvuus kuvaa sitä kontekstia, missä ohjauspalveluja annetaan
ja saadaan. Aikaulottuvuus kytkee ohjauksen koko tutkinnon mitan ylittävään aika-akseliin (**ns.
opiskelijapolku -käsite**). Vastuiden ulottuvuus tarkastelee ohjauksen asiantuntijuusalueita opetta-
jien, ammattikorkeakoulujen muiden toimijoiden, opinto-ohjauksen asiantuntijoiden ja organisaa-
tion ulkopuolisten ohjauksen asiantuntijoiden kesken (**ns. holistinen opiskelijakeskeinen ohjaus-
malli**). Työnjaollinen ulottuvuus täsmentää vastuita ja niiden ulottuvuutta ammattikorkeakoulujen
sisällä. Sisällöllinen ulottuvuus kytkee monet ammattikorkeakoulujen toimijatahot ohjaukseen sen
mukaan, minkä tyyppisestä toiminnasta on kysymys. Menetelmällisessä ulottuvuudessa pohdi-
taan keinoja, joilla ohjaukselle asetetut tavoitteet saavutetaan suhteessa rajallisiin resursseihin.
(Hakulinen 2002, 29.)

Opintojen ohjausta tulee tarkastella läpi opintojen jatkuvana prosessina. Opintopolku-
mallissa ohjaus on jaettu ohjaukseen ennen opintoja, opiskelun alkuvaiheessa, etenemisvaiheessa, pää-

tösvaiheessa ja lisäksi seurantaan. Opintopolku tarjoaa perusteluja ohjaustarpeelle ja tuo esille asioita, joihin ohjausta on saatavilla sekä tahot/henkilöt, jotka ohjauksesta kussakin vaiheessa vastaavat. Oppimispolun varrella on tiettyjä kriittisiä vaiheita, jolloin ohjauksen tavoitteita, sisältöjä ja toteutusta tulee tarkastella erityisen huolellisesti. Opiskelun ja ohjauksen kannalta tärkeitä vaiheita ovat mm. koulutuksesta tiedottaminen, valintakoe, opintojen aloittaminen, koulutuksen sisäiset valinnat ja opintojen päättövaihe. Tähän kehittämistehtävään liittyvien ammattikorkeakoulujen opintopolut on kuvattu Internetissä osoitteissa:

http://www.tokem.fi/opintopolku/polku_content.html ja <http://www.ramk.fi/?depid=12579>

Rovaniemen ammattikorkeakoulussa ja Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveyden toimialalla on käytössä opintojen ohjaussuunnitelma, jonka viitekehystenä on holistinen opiskelijakeskeinen ohjausmalli, joka on kokonaisvaltainen lähestymistapa niin ohjaustarpeisiin kuin palveluiden järjestämiseen. Holistisessa ohjausmallissa ohjauksesta kuvataan kolme osa-aluetta: 1) kasvun ja kehityksen tukeminen, 2) uravalinnan ohjaus sekä 3) opiskelun ohjaus.



Kuvio 4. Holistinen opiskelijakeskeinen ohjausmalli (mukaihen Van Esbroeck & Watts 1998)

Holistisessa mallissa (kuvio 4) opiskelija on keskiössä ja ohjaus on jaettu kolmeen ohjaustasoon. Ensimmäisen tason tehtävä on ennen kaikkea ongelmien ennaltaehkäisy ja ongelmien tunnistaminen. Toinen ohjaustaso on rakenteellisesti kehittynyt ohjaussysteemi, joka on yhteydessä opetukseen, mutta voi olla jollain tasolla erikoistunut ja erityisasiantuntijuutta vaativa. Toinen ohjaustaso toimii aktiivisesti yhteistyössä sekä opettajien että kolmannen ohjaustason kanssa. Kolmantena ohjaustasona mallissa on oppilaitoksen ulkopuoliset erityisasiantuntijat kuten opiskelijaterveydenhuolto, mielenterveyspalvelut, sosiaalitoimi tai työhallinto ja oppilaitoksen sisällä mm. ura- ja rekrytointipalvelut.

Hakulinen (2002, 31) on kuvannut ammattikorkeakoulujen ohjauksen palveluketjua, ohjausprosessia, jossa yhdistyy työnjaollinen ja aikaulottuvuus. Palveluketjussa on jaettu TNO-palveluja antavien roolit työnjaon ulottuvuuden mukaan. Palveluketjun kehittymisen edellytyksenä on se, että ammattikorkeakoulussa tiedostetaan toisiinsa integroituneiden palvelujen olemassaolo. Jokaisella roolinhaltijalla on oltava se osaaminen, mitä rooliin liittyvät tehtävät edellyttävät. (ks. Hakulinen 2002, s. 31 kuvio.)

Rovaniemen ammattikorkeakoulussa (RAMK) on vuonna 2004 toteutettu itsearviointina opinto-ohjauksen nykytila ja kehittämistarpeet -projekti. Itsearvioinnin mukaan opiskelijoiden motivoiminen ja sitouttaminen nähtiin alkuvaiheen ohjauksessa tärkeimmäksi tavoitteeksi. Projektin tuloksena syntyi kuvaus toiminnan organisoinnista (Louhi-Jauhiainen 2004).

Taulukko 1. Toiminnan organisointi itsearviointien pohjalta, tässä kuvataan vain vaihe ennen opintoja ja opintojen alkuvaihe, ks. liite 3 (Louhi-Jauhiainen 2004)

Ohjauksen vaihe	Ohjauksen tavoite	Ohjauksen keinot ja menetelmät	Toimija
Ennen opintoja -opiskelijahankinta -koulutukseen ohjaaminen -opiskelijavalinta	Todenmukainen, selkeä, oikea-aikainen informaatio koulutustarjonnasta Mielenkiinnon herättäminen	Tiedottaminen, neuvonta, markkinointi. Kanavina Internet, esitteet, lehti-ilmot, infotilaisuudet	Markkinointivastaavat Tuutoriopiskelijat Tuutoriopettajat
Opintojen alkuvaihe 1. lv	Ryhmäytyminen, sitouttaminen, opiskeluvalmiuksien kehittäminen, itseohjautuvuuteen kannustaminen, valintojen tuleminen	Yksilö- ja ryhmäohjaus, ohjausmateriaali, orientaatio, HOPS, yhteiset tilaisuudet Aluksi enemmän kontaktiopetusta, neuvonta, tiedottaminen	Tuutoriopettajat Tuutoriopiskelijat Opintosihtööri koulutusalan toimistot, atk-tuki, kirjastohenkilökunta, opiskelijayhdistys

RAMKissa on käytössä ohjaussuunnitelma ja ohjausta kehitetään tiimitoiminnalla (ohjaus- ja tukitiimi). Ohjaus- ja tukitiimi suunnittelee ja koordinoi ohjausta (<http://www.ramk.fi/?deptid=14390>).

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden osastolla on lisäksi käytössä opiskelijan ohjauksen tehtävien vastuutusmalli, joka yksilöi yksityiskohtaisesti kuka vastaa opiskelijoiden ohjauksesta ja minkälaisissa asioissa.

Ammattikorkeakouluissa tieto- neuvonta- ja ohjauspalveluja ja niihin liittyvää osaamista kehitetään osana pedagogista kehittämistä sekä omana toimintana että osallistamalla erilaisiin kehittämishankkeisiin (esim. Lapin Opin Ovi, Valtti- valmis tutkinto työelämävalttina ja Ahot korkeakoulussa -hanke).

3.1.2. Toisen asteen ammatillisen aikuiskoulutuksen TNO-palvelut

Lapin Opin ovi -projektin tekemän TNO-palveluita kuvaavan nykytilaselvityksen vastausten mukaan toisen asteen ammatillisissa oppilaitoksissa palvelut on järjestetty hyvin monitoimijaisesti. Ohjauksen ja neuvonnan sisällöt näyttävät eniten vaikuttavan siihen, kuka oppilaitoksen toimijoista palvelun antaa. Tietopalveluissa, koulutuksen yleisneuvonnassa ja markkinoinnissa toimivat pääsääntöisesti opintosihteerit, koulutusassistentit, opinto-ohjaajat, markkinointivastaavat sekä jonkin verran tutkintovastaavat ja aikuiskoulutuksen johto. Tutkintokohtaisissa kysymyksissä, asiakkaan lähtötilanteen selvittämisessä sekä opintojen suunnittelun ohjauksessa toimivat aikuiskouluttajat, vastuukouluttajat, opinto-ohjaajat, tutoropettajat, erityisopettajat sekä aikuiskoulutusjohtajat tai vastaava.

TNO-työ sisältyy ainakin opinto-ohjaajan, opintosihteerin, erityisopettajan, valmentavan koulutuksen opettajan, aikuiskouluttajan, toimistosihteerin, vastuukouluttajan, ryhmävastaavan, koulutussuunnittelijan, kuraattorin, aikuiskoulutuksen opintosihteerin, opintopäällikön, ryhmäohjaajan, tutorin, apulaisrehtorin, opintojohtajan, koulutuspäällikön, neuvojan, koulutusassistentin sekä markkinointi- ja tiedotussihteerin toimenkuviin (Karabiberis ym. 2009).

Edellä mainittujen toimijoiden eniten käyttämiä menetelmiä ovat yksilö- ja ryhmäohjaus, joita pidetään myös tehokkaimpina ohjausmenetelminä. Jonkin verran myös hyödynnetään verkko-ohjausta. TNO-toimijoiden mukaan tietoa ja neuvontaa on saatavilla sähköpostitse, erilaisten oppaiden ja materiaalien välityksellä, web-sivuilla, tapahtumissa (messuilla) sekä osaamisen kartoitushjelmien välityksellä. (Karabiberis ym. 2009.)

Nykytilaselvityksen mukaan toimijat määrittivät myös havaitsemiaan osaamis- ja kehittämistarpeita tieto- ja neuvontatyössään. Toisaalta kehittämistarpeet liittyivät omiin ohjaustaitoihin kuten moniongelmaisten asiakkaiden kohtaamiseen, aikuisten ohjaamiseen, käytännön ohjaustaitoihin tai oppimisvalmiuksien tunnistamiseen. Toisaalta taas kehittämistarpeita nähtiin prosessien kehittämisessä kuten nivelvaiheen ohjauksessa, verkko-ohjauksessa ja verkostotoiminnassa. Ohjaajan tieto-osaamisessa nähtiin kehittämistarpeita mm. ajankohtaisten opintojen rahoitusmuodoissa ja opiskelumahdollisuuksissa sekä työelämäntuntemuksessa. (Karabiberis ym. 2009.)

Toisen asteen ammatillista aikuiskoulutusta ohjaa laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta. Lakiin tehtiin merkittävä muutos vuonna 2005, jolloin sitä täydennettiin henkilökohtaistamista koskevalla pykälällä. Myöhemmin henkilökohtaistamista tarkennettiin määräyksellä (OPH 43/011/2006). Henkilökohtaistaminen tulee toteutua tutkinnon suorittamiseen hakeutumisessa, tutkinnon suorittamisessa ja ammattitaidon hankkimisessa. Tämän määräyksen myötä oppilaitoksissa on kiinnitetty lisääntyvässä määrin huomiota ohjauksen prosesseihin, ohjaustaitoihin ja muihin erityisiin ohjauksellisiin tukitoimiin. Edelleenkään ammatillista aikuiskoulutusta järjestävillä oppilaitoksilla ei kuitenkaan ole lakiin perustuvaa veloitetta järjestää opintopalveluita tai erityispalveluita aikuisopiskelijoille. Tästä johtuen aikuisten ohjaus, osin myös erityisohjaus, on osa aikuiskouluttajien toimenkuvaa. (Numminen 2004.)

Lapin ammattiopistossa on henkilökohtaistaminen kuvattu kolmen vaiheen prosessina: hakeutuminen, tutkinnon suorittaminen ja tarvittavan ammattitaidon hankkiminen (www.lao.fi). Henkilökohtaistamisen prosessikuvauksessa on ensin kuvattu asiakkaan prosessi sen eri vaiheissa ja toiseksi LAO:n toiminta. Prosessissa on yksityiskohtaiset toimijatason kuvaukset heidän rooleistaan ja tehtävistään prosessin eri vaiheissa. Hakeutumisvaiheen tavoitteessa todetaan:

Hakeutumisvaiheen tavoitteena on, että ammatillisen osaamisen kehittämistä kiinnostunut henkilö/yritys/työyhteisö saa joustavasti ja asiakaslähtöisesti tietoa tutkinnon suoritustamahdollisuuksista ja opintotarjonnasta sekä ohjausta ja tukea henkilökohtaistamissuunnitelman laatimiseen.

Taulukko 2. Lapin ammattiopiston henkilökohtaistamisen hakeutumisvaiheen prosessikuvaus

ASIAKKAAN PROSESSI	<i>Otan selvää mahdollisuuksista</i>	<i>Kiinnostun ammatillisen osaamiseni kehittämistä ja haluan ohjausta ja neuvontaa</i>	<i>Selvitän lähtötilanteeni näyttötutkinnon suorittamiseen</i>	<i>Tunnistan osaamistani valitsemassani tutkinnossa ja teen henkilökohtaistamissuunnitelman</i>	<i>Annan palautetta</i>
LAO:N PROSESSI	Markkinointi	Ohjaus ja neuvonta	Lähtötilanteen kartoitus	Osaamisen tunnistaminen ja henkilökohtaistamissuunnitelma	Palautetiedon käsittely ja hyödyntäminen

Hakeutumisvaiheessa asiakas on kiinnostunut ammatillisen osaamisensa kehittämistä ja haluaa siihen ohjausta ja neuvontaa. Se, miten TNO-palvelut vastaavat asiakkaan tarpeeseen, on kuvattu prosessin vaiheessa "ohjaus ja neuvonta" seuraavasti:

Aikuisten ohjauksen yhdyshenkilö (Lapin Opin ovi -hanke 2008–2011) osallistuu aikuisten ohjauksen kehittämiseen sekä organisoii tutkintopolulle ohjausta yhteistyössä alakohtaisten aikuisten ohjaajien kanssa ja ohjaa edelleen jatkotoimenpiteisiin. Tutkintopolulle ohjaus sisältää neuvontaa ja ohjausta mm. koulutus-, tutkinto-, rahoitus- ja toimeentuloasioissa. Kehittää aikuisten opintojen ohjauksen asiantuntijuutta ja osaamista LAO:ssa. Alakohtainen aikuisten ohjaaja antaa henkilökohtaista ohjausta urasuunnittelussa ja tutkintopolun suunnittelussa omalla alallaan sekä muissa aikuisopiskeluun liittyvissä kysymyksissä. Alakohtainen aikuisten ohjaaja (aikuiskoulutuksessa toimiva opinto-ohjaaja tai vastaava henkilö) perehdyttää asiakkaan henkilökohtaistamiseen sekä neuvoo ja tukee asiakasta henkilökohtaisissa valinnoissa ja päätöksenteossa. Ohjaaja tekee yhteistyötä asiakkaan verkostossa, eri kumppaneiden kanssa sekä muiden alojen aikuisten ohjaajien kanssa. Ammattiopistossa ohjausprosessia tuetaan koulutusalarajat ylittävällä yhteistyöllä ja asiantuntijuuden

jakamisella. Tutkintovastaava (vastuukouluttaja) toimii tutkintokohtaisena asiantuntijana sekä ohjaa ja neuvoo tutkintokohtaisissa kysymyksissä ja tutkinnossa vaadittavassa ammattitaidossa. Palvelutoiminnan johtaja (palvelujohtaja, osastonjohtaja, koulutussuunnittelija tai muu vastaava) kehittää ja resursoi ohjaus- ja neuvontatoimintaa alakohtaisesti. Erityisopettaja toimii asiantuntijana erityistuen toimenpiteiden arvioinnissa. Ammattiopiston johto luo edellytykset ja mahdollistaa ohjauksen ja neuvonnan asiakaslähtöisen toteuttamisen ja kehittämisen. Koulutuksen ja tutkinnon suorittamista rahoittavat työhallinto ja oppisopimus mahdollistavat henkilökohtaisen tutkintopolun suunnittelun työntekijälle/asiakkaalle. Tutkintopolulle ohjaamisessa oppisopimus ja työhallinto tekevät laajasti yhteistyötä asiakkaan, työyhteisön sekä näyttötutkinnon/koulutuksen järjestäjän kanssa. Työ- ja elinkeinolämä osallistuu näyttötutkinnon suorittajan ohjaukseen.

3.1.3. Työ- ja elinkeinohallinnon TNO-palvelut

Työ- ja elinkeinohallinnon toiminta-ajatuksena on edistää työmarkkinoiden toimivuutta ja työorganisaatioiden kehittymistä, työllisyyttä sekä maahanmuuttajien kotoutumista. Ohjauksellisen asiakastyön arvoilla on liittymänsä em. työhallinnon toiminta-ajatukseseen ja työhallinnon yhteisiin arvoihin sekä asiakaspalvelun yleisiin laatukriteereihin. Ohjaukselliselle työotteelle on kuitenkin tarpeen määritellä myös omia eettisiä periaatteita tämän työtavan luonteesta johtuen. Keskeisenä periaatteena on asiakkaan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, avoimuus ja ammattitaitoisuus. Ohjaajan tehtävänä on auttaa asiakasta löytämään omat ratkaisunsa, kertoa ohjattavalle toimintaperiaatteet ja pitää huolta ammattitaitonsa riittävydestä ja tiedostaa vastuullisuutensa ammattiroolissaan. (Ohjus, 2002.) Hallinnon julkilausutut eettiset periaatteet ja niiden noudattaminen auttavat sekä ohjaajaa että ohjattavaa, koska tällöin ohjattava tietää millä periaatteella ohjaaja toimii ja voi luottaa ammattietiikan mukaiseen palveluun. Ammattinsa eettiset periaatteet sisäistänyt ammattilainen on työntekijänä luotettava, itsenäinen ja arvioiva. Ohjauksellisen asiakastyön, joka sisältää myös neuvonnan keskeisiä elementtejä, ovat siis ihmiskäsitys, eettiset periaatteet, arvot, asiakaslähtöisyys ja asiakkaisiin suhtautuminen. (Ohjus, 2002.)

Koulutus- ja ammattitietopalvelulla tuetaan työelämään sijoittumista ja elinikäistä oppimista välittämällä tietoa kaikista yleissivistävistä, ammatillisista ja korkea-asteen koulutusmahdollisuuksista, aloista, ammateista ja työtehtävistä, niiden osaamisvaatimuksista ja työmarkkinoista sekä neuvomalla henkilöasiakkaita koulutukseen ja työelämään liittyvissä asioissa. Koulu-

tusneuvontaa ja – ohjausta antavan virkailijan tehtävänä on hankkia relevanttia tietoa oikea-aikaisesti luotettavista lähteistä. Koulutus- ja ammattitietopalvelun tietosisältöjä ovat suomalainen koulutus- ja tutkintojärjestelmä, koulutukset ja tutkinnot sisältöineen, koulutukseen hakeutuminen, opintojen rahoitus ja työelämämarkkinatietous eri ammateista ja ammattialoista. (Ohjus, 2002.)

Antti Tapanisen mukaan (Onnismaa & Pasanen & Spangar 2000, 24–33) ohjaajan ammattitaito on suurten haasteiden edessä silloin kun työmarkkinoilla on lama. Ihmisille työttömyys on menetys, joka vaikuttaa paitsi taloudellisesti myös itseluottamukseen ja tulevaisuuden uskoon. Ohjauksella katsotaan olevan yleistä aktiivisuutta ja henkistä kuntoa ylläpitävä vaikutus. Ohjauspalveluiden kysyntä kasvaa koko ajan yhteiskunnassamme turvattomuuden ja epävakauden johdosta. Pätkätyöt ja työelämän epäjatkuvuus edesauttavat sitä, että ihminen tarvitsee tukea ja ohjausta eri vaiheissa elämäänsä. Nyky-yhteiskunnan ennustamattomuus ja vakiintumattomuus edellyttää uudenlaisia ohjausmuotoja, joita työhallinnossa ovat esimerkiksi ohjaus verkossa, ryhmäohjaus ja ohjaus työvoiman palvelukeskuksissa.

Työhallinnossa ohjauksellisuus ja ohjaus on perinteisesti liitetty ammatinvalintapsykologien työhön, mutta nykyään ohjaustyötä tekevät myös työvoimaneuvojat ja – ohjaajat. Asiakaspalvelutyössä ohjauksellista työtä tehdään koulutusneuvonnassa, ammattitietopalvelussa, ammatillisen kuntoutuksen asiakaspalvelussa, työnhakutavoitteiden määrittelemisessä, työnhaun opastuksessa, työvoimapolitiittisten toimenpiteiden (esim. työharjoittelun, työvoimakoulutuksen) aikana. Pitkään työttömänä olleiden ja kuntoutusasiakkaiden ohjaustyö on pitkä prosessi

Peavyn ja Spangarin (esim. Vähämöttönen 1998) sosiodynaamis-konstruktivistiset ajatukset ovat olleet vaikuttamassa työhallinnon ohjauksellisen ajattelun ja menetelmien kehittelyihin sekä työvoimaneuvojien ja – ohjaajien että ammatinvalintapsykologien keskuudessa. Seuraavaksi Peavyn ja Spangarin ajatuksia:

”Ohjaus on ihmisten välisen vuorovaikutussuhteen osaavaa ja ammatillista hyödyntämistä tavoitteena kehittää ja tukea asiakkaan itsetuntemusta, emotionaalista kasvua ja persoonallisuuden voimavaroja. Yleisenä tavoitteena on kyky elää entistä tyydyttävämpää ja antoisampaa elämää. Ohjaus voi koskea tiettyjen ongelmien ratkaisemista, päätöksentekoa ja elämänvalintoja, kriisien kohtaamista, itsetuntemuksen kehittämistä, tunteiden ja sisäisten konfliktien työstämistä tai ihmissuhteiden parantamista.

Ohjaajan tehtävänä on auttaa asiakasta kysymystensä työstämisessä ja ratkaisemisessa kunnioittaen asiakkaan arvoja, voimavaroja ja kykyä tehdä valintoja kulttuurisista lähtökohdistaan käsin”.

”Ohjaus- ja neuvontatyössä toimitaan silloin, kun henkilö, jolla on säännöllisesti tai tilapäisesti ohjaajan rooli, antaa tai sopii antavansa aikaa, huomiota ja kunnioitusta asiakkaan roolissa olevalle henkilölle” (teoksesta Onnismaa et al. 2000).

Sosiodynaaminen ohjaus

Sosiodynaaminen ohjaus on jälkiteolliseen aikaan soveltuva auttamisen ja ohjauksen tapa, jonka juuret ovat R. Vance Peavyn ajattelussa. Sosiodynaamiseen ajatteluun kuuluu auttamisfilosofia, jossa ihminen nähdään kykenevänä omiin valintoihin ja ratkaisuihin ja jossa yhdessä työstäminen ja toisilta oppiminen korostuvat. Peavy (1988) on käyttänyt tästä ajattelutavasta nimitystä *Socio-Dynamic counselling*.

”Socio” – sana korostaa sitä, että ihmiset kehittyvät sosiaalisessa elämänkentässä, joka sisältää sekä resursseja että ongelmia. Myös ratkaisut ongelmiin ja apu niiden löytämiseen ovat sosiaalisen vuorovaikutuksen ilmiöitä. Sosiodynaaminen ajattelu korostaa ”arjen viisautta” – auttamistyössä.

”Dynamic” – sanalla viitataan elämän jatkuvaan liikkeeseen ja muutokseen. Asiakas muuttuu koko ajan niin kuin mekin eli emme ole pysähtyneessä tilassa. Korostaa mahdollisuuksia ja ratkaisukeistä lähestymistapaa.

Peavy tiivistää ohjauksen määritelmän *”yleiseksi elämänsuunnittelun ja kulttuuristen polkujen rakentamisen menetelmäksi”*. Lisäksi hän korostaa ohjaussuhdetta yhteistyösuhteena tai liittosuhteena, jonka tarkoituksena on asiakkaan tukeminen ja rohkaiseminen oman elämäntilanteensa hahmottamisessa ja ratkaisemisessa. (Peavy 1999, 156.) Sosiodynaaminen ohjaus on lähestymistapa ja käytännön menetelmiä sisältävä kokonaisuus, joka auttaa ihmisiä löytämään vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin: Millaisia uravalintoja minun olisi hyvä tehdä? Millaisia voimavaroja minulla on käytettävissäni? Miten asetan tavoitteitani? Miten ratkaisen ongelmia, konflikteja? (Peavy 1999.)

Edelleen Peavyn mukaan ohjauskäytännössä on kyse enemminkin kansanviisaudesta, kulttuurisesti herkästä kommunikoinnista paikallisuudesta kuin tiedeperustasta. Sosiodynaamiseen ajatteluun kuuluu, että ohjaajan pitäisi kyetä kohtaamaan ihminen aidosti ja inhimillisesti. Sosiodynaaminen ohjaus on siis paitsi ohjausfilosofia, myös yksi tapa harjoittaa ohjaustyötä käytännössä. Sosiodynaamisessa ohjauksessa auttajan tehtävänä ei ole tehdä interventiota toisen ihmisen elämään, vaan luoda sellaiset olot ihmisen oppimiselle, että hän voi vapautua luonnollisen itsensä luomisen esteistä. (Onnismaa & Pasanen & Spangar, 2004.) Sosiodynaaminen auttaminen perustuu siihen, miten voidaan konstruoida, oppia ja toteuttaa eikä puutteellisuuksiin tai vikoihin. (Peavy, R. Van- ce: Sosiodynaaminen ohjaus, 1999.)

Onnismaan (2005) mukaan konstruktivistinen ohjaus, johon sosiodynaaminen ohjaus kuuluu, on uudelleentulkintaa ohjattavien maailmojen, suunnitelmien ja strategioiden rakentamista ohjaajan ja ohjattavan yhteistyönä. Työn keskipisteenä ovat asiakkaan omasta elämästä nousevat havainnot ja henkilökohtaiset merkitykset. Ohjauksen tehtävänä on tukea yksilön oman identiteetin rakentamista. Ohjaajan rooliin kuuluu tällöin olla asioiden selkiyttäjä ja selventäjä. Konstruktivistisessä ajattelussa ohjaajan tehtävänä ei ole opettaa eikä painostaa. Ohjattava oppii itse tekemällä ja ohjaajan työote on aktiivista tekemistä korostava. Ohjaajan ei kerro ohjattavalle mitä tämän tulee tehdä ja miten asiat ovat vaan ohjaaja opastaa.

Sosiodynaaminen ajattelu on omaksunut monia konstruktivistisia käsitteitä. Keskeinen konstruktivistinen idea on, että ihmiset pikemminkin tekevät kuin löytävät jotakin jo valmiiksi olemassa olevaa. Ihmiset itse luovat minuuksiaan, suhteitaan, sosiaalista elämää, kulttuuria, tekniikkaa, tulevaisuuksia ja sivilisaatiota. (Peavy 1999.)

Ammatillisen keskustelun muotoja ovat tiedon jakaminen, neuvonta ja ohjaus. Se, mitä missä yhteydessä ja miten on tarkoituksenmukaista soveltaa tiedon jakamista, neuvontaa tai ohjausta asiakkaan palveluprosessissa on vaikuttavan asiakaspalvelun kannalta arvioitava. Ohjauksen, neuvonnan ja tiedon jakamisen vertailua on koottu taulukkoon (LIITE 5). TNO-palveluiden eri muodot sisältyvät kaikkien TE-hallinnon, niin ammatinvalintapsykologin, työvoimaneuvojan kuin koulutusneuvojan työhön. (Ohjus, 2002.)

TE-toimistoissa TNO-palveluiden käytännöt vaihtelevat luonnollisesti toimiston koosta, johtamiskulttuurista, toimintojen organisoinnista, toimintaympäristöstä ja henkilöstön resursseista johtuen. TE-toimiston päivittäiseen työhön kuuluu myös moniammatillinen verkostotyö. Monien vuosi-

en työkokemuksen perusteella voidaan todeta, että yksi neuvoja ei pysty siihen, mitä moniammatillisessa työssä voi tiedon ja osaamisen kautta saavuttaa ja synnyttää ohjattavien auttamiseksi. Timo Spangar puhuu ”dialogisesta moniäänisyydestä”, jossa jokainen toimija kehittää omaa erikoisalaansa. Verkostotyössä tärkeää on, että erilaisuus sallitaan ja se saa säilyä. Moniammatillinen yhteistyö ei välttämättä edellytä kiinteitä tiimejä tai työryhmiä vaan sitä voi soveltaa sekä työyhteisön sisällä että ulkoisena verkostoyhteistyönä.

Työ- ja elinkeinohallinnon TNO-osaamisen nykytila:

Työ- ja elinkeinoministeriön henkilöasiakkuusstrategian mukaisesti työ- ja elinkeinotoimistojen asiakastyön perustan muodostavan henkilöasiakassegmentit (LIITE 6), jotka on otettu käyttöön vuonna 2010. Henkilöasiakkaan palvelussa on käytössä seuraavat asiakassegmentit:

1. Suoraan työmarkkinoille suuntaavat
2. Osaamisen kehittämisen kautta työmarkkinoille suuntaavat
3. Työmarkkinoille kuntoutuvat.

Asiakassegmentoinnin tavoitteena on asiakaspalvelun parantaminen ja virkailijoiden asiantuntevuuden vahvistaminen. Segmentoinnilla pyritään tukemaan henkilöresurssien järkevää kohdentamista. Asiakkaan palvelutarve ja julkisen työvoimapalvelun tavoitteet ovat lähtökohtina asiakassegmentoinnissa. Asiakassegmentit ovat perustana mm. toimistojen palvelumallille, palvelujen järjestämiselle, palveluprosessien määrittelylle ja asiakastyön sisällölliselle kehittämiselle.

Julkisen työvoimapalvelun tarkoituksena on tarjota työnhakijalle hänelle soveltuvaa työtä ja koulutusta sekä hankkia työnantajalle tarvittavaa työvoimaa. Työvoimapalvelujen tarjoaminen työnhakijalle lähtee hänen palveluntarpeestaan ja perustuu hänen vapaaseen valintaan. TEM on ohjeistanut TE-toimistoja työnhakijoiden palveluprosesseista ja ohjeessa todetaan, että osaamisen kehittämisen kautta ja työmarkkinoille kuntoutuvien työnhakijoiden palvelu vaatii pidempikestoista ja tiivistä prosessimaista työtettä. (TEM 2010.)

TEM:n monikanavastrategiassa todetaan, että *”TE-toimiston henkilöasiakkaan palvelun tulee olla asiantuntijapalvelua, jossa vahvaan työmarkkina- ja elinkeino-osaamiseen yhdistyy ammatillinen neuvonta- ja ohjausosaaminen, asiakkaan tilanteeseen paneutuminen, ohjaus, motivointi ja ratkaisun hakeminen.”*

TE-toimistojen asiakaspalvelussa otetaan käyttöön vaiheittain monikanavainen palvelumalli, jolla selkiinnytetään mm. palvelulinjojen roolia. Palveluja tullaan tarjoamaan Contact Center – palvelun kautta, face-to-face (kasvokkain) ja puhelimessa tapahtuvan henkilökohtaisen palvelun muodossa. Työ- ja elinkeinotoimistojen henkilöasiakkaista face-to-face tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut tarjotaan erityisesti ”osaamisen kehittämisen kautta työmarkkinoille suuntaavat” ja ”työmarkkinoille kuntoutuville” asiakkaille. (TEM, 2010.)

Palvelukanavien roolia selkiinnytetään siten, että henkilökohtainen palvelu on aidosti yksilöllistä ja vahvaa asiantuntijapalvelua, joka sisältää motivointia, ohjausosaamista sekä asiakkaan tilanteeseen paneutumista. Contact Center on yleistiedottamisen kanava ja sähköisen palvelun käyttäjä-tuki. Verkkopalvelu on monipuoliseen omatoimiseen asiointiin ja palveluista tiedottamisen kanava (TEM, ohje). TE-toimistojen työnhakukeskukset tulevat olemaan koulutuksen yleisluonteisten neuvontapalvelujen järjestämispaiikka, samoin koulutusten yleisesittelyt tullaan järjestämään pääsääntöisesti työnhakukeskuksissa. Tavoitteena on, että monikanavaiset palvelut ovat täysimääräisesti käytössä vuoteen 2015 mennessä.

Työnantaja- ja yritysasiakkaiden osalta palvelujen kehittämistarpeet liittyvät henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja kytkeytyvät näin henkilöasiakkaiden palvelutarpeisiin ja työllistymissuunnitelmiin. TE-toimistossa tullaan vahvistamaan entisestään systemaattista tiedonhankintaa esimerkiksi koulutus- ja työvoimatarpeiden ennakoimiseksi, lisäämään työnantajakäyntejä ja perustamalla asiakasraateja. Työnantaja-asiakkaiden palvelussa korostuu henkilökohtainen asiakaspalvelu, mutta asiointimahdollisuuksia verkossa tullaan lisäämään. (TEM, 2009.)

Suomessa henkilökohtaiseen koulutusneuvontaan vuonna 2009 (TAIKA-työajanseuranta) käytettiin 47,2 henkilötyövuotta (2008: 54,5). TE-toimistossa palveluun käytettiin 44,1 henkilötyövuotta (2008: 51) ja palvelun toteuttamiseen valtakunnallisesti (Koulutuslinja ja Utbildninglinjen) 3,08 henkilötyövuotta (2008: 3,2). Koko valtakunnassa n. 900 TE-toimistossa työskentelevää virkailijaa tilastoi vuonna 2009 työaikaansa henkilökohtaiseen koulutusneuvontapalveluun. Heistä 740 käytti palveluun aikaa vain 1 – 5 % työajasta. Vain 46 virkailijaa on erikoistunut koulutusneuvontaan ja –ohjaukseen, eli heidän työajastaan palvelun tuottamiseen käytettävä työaika on 50 – 100 %.

TE-hallinnon koulutusneuvonta ja – ohjauspalvelussa työskentelevillä henkilöillä pääasiallisena pohjakoulutuksena on opistotasoinen tutkinto (merkonomi tai yo-merkonomi), seuraavaksi suurin ryhmä on ammattikorkeakoulun ja yliopistotutkinnon suorittaneet (NUOVE-projekti).

Vuonna 2008 ASPA:n (asiakaspalautekysely) Työnhakija-asiakkaat antoivat palautetta henkilökohtaisesta neuvonnasta seuraavasti (keskiarvot asteikolla 1 – 5, eri mieltä – samaa mieltä)

- helppous hakeutua henkilökohtaiseen neuvontaan 3,84
- asiantuntemus antaa koulutus- ja ammattitietoja 3,78
- ystävällisyys ja palvelualltius 4,07
- kyky paneutua tilanteeseen 3,74

Kolme yleisintä syytä asioida koulutus- ja ammattitietopalveluissa olivat vuonna 2009: tiedon puute koulutus- ja työmahdollisuuksista 42 %, koulutukseen menon suunnittelu 40 % ja työpaikan/ammatin vaihto 40 %.

Valtakunnallisen koulutuslinjan asiakkaat arvioivat palvelua seuraavasti:

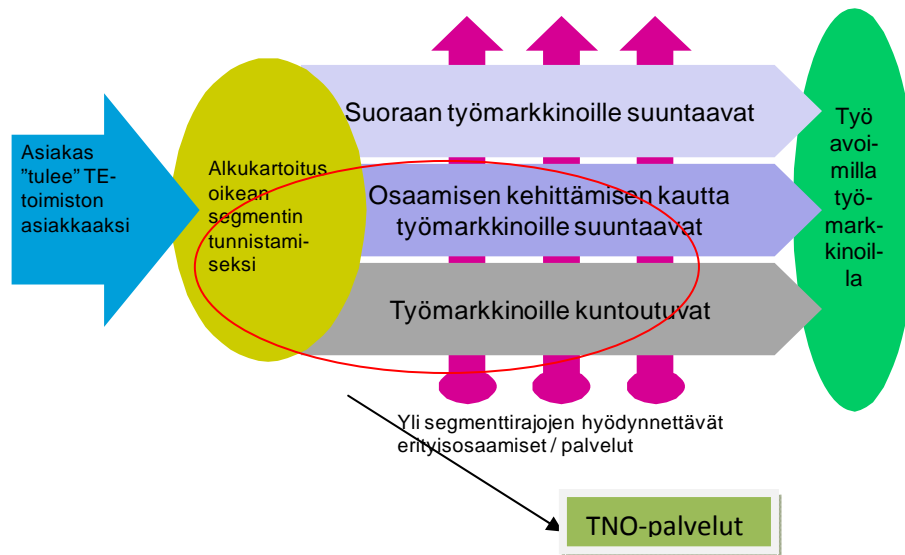
- koulutusneuvonnan asiantuntemus 3,64
- koulutusneuvojan ystävällisyys ja palvelualltius 3,90
- koulutusneuvojan kyky paneutua tilanteeseen 3,81

Koulutuslinjapalvelun neuvojalta vastauksen kysymykseensä ilmoitti saaneensa 76 %, ei osannut sanoa 5 % ja joka 5. eli 19,3 % oli sitä mieltä, että ei ollut saanut vastausta kysymykseensä.

Ministeriö toteutti koulutusneuvojille vuonna 2009 yhden koulutuksen, joka käsitteli koulutukseen hakemisen verkkosivustoja. Tavoitteena oli oppia, miten ko. sivustot on rakennettu ja miten hakupalveluja käytetään. Tietopalvelussa toimivan virkailijan ydinosaamiseen kuuluu henkilökohtainen koulutusneuvonta. Lisäksi tiedottavia ryhmäpalveluja käytetään mm. oppilaitosten yhteistyömuotoina.

Koska TE-toimistojen henkilöasiakkuusstrategian mukaiset palvelulinjat on otettu käyttöön kuluva vuona tieto-, neuvonta- ja ohjausta eri segmenteillä antavien virkailijoiden tehtävänkuvat ovat päivityksen alla eikä työn sisältöä voida nyt tarkemmin tässä yhteydessä esitellä. Ammatinvalintapsykologien tarjoamat palvelut kulkevat läpi kaikkien segmenttien ja heidän tehtävänkuviansa on tulossa lähinnä lisäykseksi puhelimella tapahtuva asiakasohjaus aikavarauksella. Meneillään olevan ESR-ohjelmakauden hankkeet tekevät kehittämistyötä kaikilla segmenteillä ja tukevat näin kansallista toimintaa lisäresursseilla.

Kuviossa 5 on jäsenymallia TE-toimiston asiakkaista ja palveluprosessin vaiheista. Asiakkaan palveluprosessi alkaa alkukartoituksesta, jossa tavoitteena on tunnistaa asiakassegmentti, jonka palveluista asiakas hyötyy parhaiten. Alkukartoituksen jälkeen segmenttikohtaisella palvelulinjalla tehdään tarkempi haastattelu ja laaditaan suunnitelma koulutautumisesta, työllistymisestä tai muista palveluista asiakkaan palvelutarpeen mukaisesti. Asiakkaan suuntaan palvelujen tulisi näkyä joustavina palvelukokonaisuuksina segmenttirajoja rikkoen. Työvoimaneuvojalle ja -ohjaajalle linjojen sisälle kehittyvät palvelukokonaisuudet hahmottavat prosessia kohti avoimia työmarkkinoita. TNO-palveluissa pätee myös palvelutarpeen mukainen ohjaus ja neuvonta, kaikki asiakkaat eivät tarvitse psykologin tarjoamia syvällisiä ohjauksellisia palveluita, vaan ohjauksellista työtä voidaan kehittää kaikkien ohjaus- ja neuvontatyötä tekevien virkailijoiden työssä. Tämän työn tueksi on Uudenmaan ELY-keskuksessa laadittu Koulutukseen ohjaus – käsikirja parempaan palveluun.



Kuvio 5. TE-toimiston henkilöasiakkaan palvelumallin elementit

Asiakaspalvelutilanteessa virkailijalta vaaditaan ihmissuhde-, vuorovaikutus ja yhteistyötaitoja. Neuvonta- ja ohjaustyön tulee olla sekä asiakasta kuuntelevaa että asiakkaan itsemääräämisoikeutta kunnioittavaa. Työntekijällä tulee olla hyvä tuntemus koulutusjärjestelmästä, koulutusraken-teista, tutkinnoista, koulutuksen henkilökohtaistamisesta, koulutuksen rahoituksesta sekä kou-lutusmahdollisuuksista. Työhallinnon monikanavastrategiassa painotetaan asiakaspalveluosaamisen osalta, että TE-toimiston henkilöasiakkaan palvelun tulee olla asiantuntijapalvelua, jossa vahvaan työmarkkina- ja elinkeino-osaamiseen yhdistyy ammatillinen neuvonta- ja ohjausosaaminen, asi-

akkaan tilanteeseen paneutuminen, ohjaus, motivointi ja ratkaisun hakeminen. Erityisesti matalan koulutustason omaavien ja ns. aliedustettujen ryhmien asiakkaiden ohjauksessa tarvitaan päätöksen teon ohjaamisen taitoja ja menetelmien hallintaa. (Työhallinnon osaamisstrategia, TM 2007, Monikanavastrategia 2010.)

Lapin työ- ja elinkeinotoimistoissa TNO-palveluissa työskentelevät virkailijat ovat koulutustaustaltaan opistotason koulutuksen suorittaneita (merkonomi, yo-merkonomi), ammattikorkeakoulutuksen suorittaneita (sosionomi, tradenomi, terveydenhoitaja) ja lisäksi ammatinvalinnanohjauksen erityispalveluita tarjoavat psykologit ovat yliopistotutkinnon suorittaneita. Työvoimaneuvojien ja – ohjaajien työn sisältö TNO-palveluissa painottuu tiedottamiseen ja neuvontaan osaamisen kehittämisen palvelulinjalla (segmentillä 2), kun taas työmarkkinavalmiuksien parantamisen palvelulinjalla (segmentti 3) työote on ohjauksellinen. Meri-Lapin seutukunnalla toimii lisäksi sekä yksilölliseen että ryhmäohjaukseen erikoistuneet koulutustorit, joille TNO-palveluiden asiakaspalvelu on keskitetty.

Koulutusneuvonnan asiakkaiden palvelutarpeet ovat muuttuneet tiedon jakamisesta ja neuvonnasta yhä enemmän ohjauksen suuntaan. Aikuisten osuus koulutusneuvonnassa on kasvanut. Puhelujen määrä on vähentynyt ja sähköpostikysymysten määrä taas lisääntynyt. Koulutusneuvonnan asiakkaista 60 % asioi toimistossa, joka 3. asiakas soittaa ja 6 % ottaa yhteyttä sähköpostilla. Ajanvarausasiakkaita on 8 % kaikista asiakaskontakteista. Valtakunnallisen puhelin- ja sähköpostipalvelun osuus palvelusta on 7 %. (NUOVE-kysely 2008 ja TAIKA-työajanseuranta TE-toimistossa).

NUOVE neuvonta- ja ohjauspalvelujen kehittämisprojektin Sähköiset asiakaspalvelut ja työkäytännöt työ- ja elinkeinotoimistojen koulutus- ja ammattitietopalvelussa -kyselyssä vastanneet virkailijat olivat huolissaan TNO-palveluiden asemasta ja roolista TE-toimistoissa. Vastaajien mielestä koulutusneuvonnan resursseja vähennetään koko ajan, heidän työtään ei arvosteta toimistossa ja työnvälitystä pidetään arvokkaampana työnä. Vaikka koulutusneuvonnan ja -ohjauksen asiakasmäärät ovat vähentyneet toimistossa, on haasteellisten (työmarkkinoille kuntoutuvien, moniongelmaisten) asiakastapausten määrät ja pitkät palveluprosessit lisääntyneet. Heidän palvelutarpeensa liittyvät nimenomaan ohjaukselliseen työtapaan.

TNO-palvelutyötä tekeviä virkailijoita haastatellessani huolen aiheeksi nousivat myös henkilöstökoulutuksen vähäisyys Lapissa. Heidän mielestään syvälinen asiantuntijuus puuttuu; ”koulutusneuvontaa voi tehdä kaikki” – asenneilmapiiri heikentää asiantuntijuutta ja syvälinen asiantuntijuus katoaa, lisäksi lukivaikeuksien tunnistaminen, asiakkaiden motivoiminen ja innostaminen kouluttautumaan koetaan haastavaksi neuvontatyössä. Työmarkkinoille kuntoutuvien asiakkaiden kohdalla asiakkaan kouluttautumisen oikea-aikaisuuden tunnistaminen koetaan haastavana tehtävänä. *”Oikea palvelu väärään aikaan, ei ole oikea palvelu.”*

4. TNO-PALVELUOSAAMISEN TULEVAISUUDEN KEHITTÄMISHAASTEET

4.1. Aikuisten asiakkaiden muuttuvat tarpeet

Aikuisuus ei ole yksiselitteinen ja koko ajan samankaltaisena pysyvä elämänvaihe ja sitä voidaan määritellä eri tavoin. Käsitteellä voidaan viitata kulttuuriseen, juridiseen, kehityspsykologiseen tai koulutusjärjestelmään rakennettuihin määritelmiin perustuvaksi tai elämänlaajuisen oppimisen rooliin liittyväksi ”uudeksi aikuisuudeksi”. Uusi aikuisuus -käsitteellä viitataan nyky-yhteiskunnassa aikuisikään liittyviä, jatkuvan itsensä kehittämisen, oppimisen, persoonallisuuden kehittämisen ja itsensä toteuttamisen vaiheita. Koulutuksen kannalta uusi aikuisuus tarkoittaa sitä, että ammatin vaihtaminen ja siihen liittyvä opiskelu on entistä yleisempää. (Auvinen ym. 2008,18.)

Aikuisten oppimista ja opiskelua koskevissa tutkimuksissa aikuinen opiskelija määritellään 25-vuotiaaksi tai sitä vanhemmaksi opiskelijaksi, joka palaa koulutukseen ensimmäisen koulutusvaiheen ja tauon jälkeen. Aikuisella opiskelijalla on usein takanaan ammatillisia opintoja, työelämää ja perhe-elämää. Aikuisille suunnatussa koulutuksessa lähtökohtana ovat opiskelijan aikaisemmat tiedot ja taidot, opiskelijan elämäntilanne ja opiskelijan oma aktiivisuus ja tavoitteellisuus. Aikuisella opiskelijalla on opintojensa ohella muitakin velvollisuuksia, kuten työ, puoliso, lapset ja ystävät. Aikuiskoulutus on toteuttava joustavasti aikuisen elämäntilanteeseen soveltuvalla tavalla, siten että koulutuksen opetusmenetelmät ja toteutustavat mahdollistavat opintojen, työssäkäynnin ja perheen yhteensovittamisen. (Valleala 2007, 57.)

Aikuiselle opiskelijalle oppimisen lähtökohtana on enemmänkin sisäinen motivaatio ja sisällöllinen orientaatio kuin tutkinnon suorittaminen ja työuran aloittaminen. Opinnot yleensä aloitetaan omasta halusta tai työelämässä koetusta tarpeesta lisätä tietoja ja taitoja. (Auvinen ym. 2008, 21.) Opintojen vapaaehtoisuus tuo mukanaan opiskelijalle myös vastuun omasta oppimisestaan ja opintojen edistymisestä. Toisaalta aikuiskoulutukseen osallistuminen ei aina välttämättä perustu vapaaehtoisuuteen. Esimerkiksi työvoimapoliittisiin koulutuksiin osallistumista voi sisäisen motivaation sijaan ohjata ulkoinen motivaatio, kuten työvoimakorvauksen säilyminen. (Holopainen 2007, 5.)

Aikuiskoulutus on noussut ja nousee jatkuvasti yhä tärkeämpään rooliin yhteiskunnassa ja koulutusjärjestelmässä. Eräs syy aikuiskoulutuksen merkityksen kasvamiseen on työelämän raju muu-

tos. Muutokseen vaikuttavat toisaalta nykyinen väestönkehitys ja toisaalta oppimista edellyttävä tietotekninen kehitys. Elinikäinen ja/tai elämänlaajuinen oppiminen ovat nousseet koulutuspoliittisiksi linjauksiksi kansainvälisissä, kansallisissa ja maakunnallisissa puheenvuoroissa. Työelämän ja koulutuksen välistä yhteistyötä halutaan kehittää ja samalla turvata edellytyksiä vastata tulevaisuuden muutoksiin esimerkiksi työvoimapulaan. Aikuiskoulutuksessa työelämän palvelutehtävän lisäksi on korostettu ihmisen itsensä toteuttamisen tarpeita. Koulutuksesta saatavan osaamisen ajatellaan palvelevan sekä tuotantoa että työyhteisön toimivuutta ja parantavan yksilön työsuoritusta. Aikuiskoulutuksen tarjoamat välineet (esim. tieto, menetelmät) voivat olla avain yksilön ja työelämän tarpeiden integroimiseen. (ks. Vartiainen 2006.)

Kansallisella tasolla aikuiskoulutuksen haasteisiin pyritään vastaamaan ammatillisesti suuntautuneen aikuiskoulutuksen uudistuksella (AKKU), jonka tavoitteena on parantaa työvoiman ammattilista ja alueellista liikkuvuutta sekä kannustaa työikäisiä osaamisen jatkuvaan ylläpitoon ja kehittämiseen. Lisäksi uudistuksella tavoitellaan työn tuottavuuden parantamista, maahanmuuttajien työllistymisen tehostamista, eläkkeelle siirtymisen myöhentämistä ja työelämään siirtymisen edistämistä. Uudistus koskee aikuiskoulutuksen hallintoa, rahoitusjärjestelmää ja tarjontaa sekä kannustavia etuusjärjestelmiä. (ks. esim. Akku-uudistus raportit 2008:20 ja 2009:11.)

Aikuisohjaus muuttuvassa yhteiskunnassa luo haasteita aikuisten TNO-palveluiden ja niihin liittyvän osaamisen kehittämiseksi. Ohjaustyön muutosten taustalla voidaan nähdä useita eri ilmiöitä: globalisaatio ja kansainvälistyminen, yhteiskunnalliset muutokset, työelämämuutokset ja niihin liittyvät uudet kvalifikaatiovaatimukset, koulutuspoliittiset opetussuunnitelma-, koulutusohjelma- ja tutkintomuutokset, käsitykset itseohjautuvuudesta ja oppimisesta sekä uudenlaiset oppimisympäristöt. Muutoksia on tapahtunut myös ihmisten elämäkulussa ja urakehityksessä. Ura- ja elämänsuunnittelusta on tullut jatkuvaa, sillä siirtymät työhön ja koulutukseen eivät liity enää tiettyyn aikakauteen tai elämänvaiheeseen. Siirtymiä työstä koulutukseen ja koulutuksesta työhön voidaan tehdä useasti myös aikuisiän aikana. Muutokset ovat vaikuttaneet huomattavasti myös ohjausalan toimintaympäristöihin ja toimijakenttiin sekä ohjausalan ammattilaisilta edellytettävään osaamiseen ja asiantuntijuuteen. (Jokinen 2010, 9-10.)

4.2. Uudistuvat TNO-palvelut

Aikuisopiskelijoiden käytettävissä tulee olla nykyistä toimivammat tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut. Palveluiden on katettava elinikäisen oppimisen periaatteella kaikki koulutustarjonta ja sitä on oltava riittävästi. Yksilöille ja työnantajille soveltuvista koulutuspalveluista on oltava nykyistä helpommin tietoa löydettävissä ja tiedon on oltava ajantasaista. Sähköisten haku- ja koulutustietojärjestelmien on muodostettava asiakkaan kannalta selkeä ja toimiva kokonaisuus. Verkkopalvelujen tulee olla asiakkaiden tarpeiden pohjalta yhteisesti rakennettuja ja helposti saavutettavissa. Ennen koulutuksen aloittamista osaamistarpeita ja soveltuvia järjestelyjä analysoivaa suunnittelua asiakkaan kannalta tarkoituksen mukaiseen hakeutumisen tukemiseksi ja aika- ja koulutusresursien käytön tehostamiseksi on kehitettävä. Aikuiskoulutusta järjestävissä oppilaitoksissa ja korkeakouluissa on oltava käytössä toimivat ohjauspalvelut ja aiemman osaamisen tunnustamisjärjestelyt. (ks. esim. Akku-uudistus raportit 2008:20 ja 2009:11.)

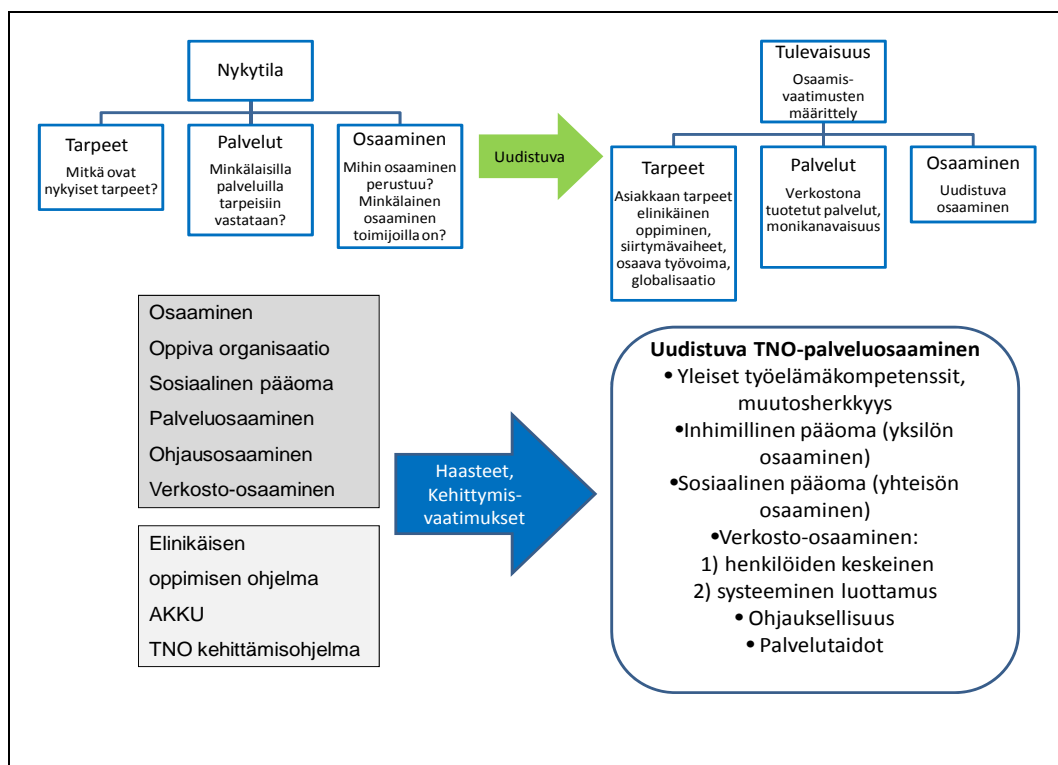
Korkeakoulu- ja aikuiskoulutuspolitiikassa uudistusten vaatimukset kohdistuvat opetuksen laatuun, tarjontaan ja ohjauksen kasvaviin vaatimuksiin. Korkeakouluissa tapahtuvat uudistukset korostavat tieto-, neuvonta – ja ohjauspalvelujen merkitystä ja kehittämistarvetta. Tällaisia uudistuksia ovat tutkintorakenteen uudistus, opetuksen laatu ja pedagogiikka, aikuiskoulutuksen uudet muodot, aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen (AHOT), tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys, kansainvälistyminen ja maahanmuutto. (Savola 2009, 12.)

Valintatilanteet ja siirtymävaiheet kansalaisten työurilla, osaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä ovat siis lisääntyneet merkittävästi. Tuloksellinen elinikäinen oppiminen ja opiskelu edellyttävät monikanavaisia ja laadukkaita sekä helposti saatavilla olevia tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluja kansalaisille.

Suomessa toimii kaksi toisiaan toiminnallisesti ja tavoitteiltaan täydentävää, vakiintunutta opinto- ja uraohjauksen palvelujärjestelmää. Koulutussektorilla ohjauspalveluja tarkastellaan opintojen ja oppimisen kontekstissa: mm. tukeminen kurssivalinnoissa, oman oppimisen ohjaamisessa tai erilaisten vaihtoehtoisten koulutuspolkujen rakentamisessa eli henkilökohtaistamisessa. Koulutusorganisaatioissa ohjaus jäsentyy moniammatillisena ja monivastuullisena, koko organisaation yhteisenä toimintana. (Rantamäki ym. 2010.) Työ- ja elinkeinohallinnon näkökulma on ammatinvalinnanohjauksellinen tai kuntoutuksellinen. Myös työvoima- ja koulutusneuvontaa voidaan pitää yhtenä ohjauksellisen työn muotona. Ohjauksen painopiste on asiakkaan päätöksentekoprosessin,

itsetuntemuksen ja omavoimaisuuden tukemisessa työmarkkinoiden siirtymävaiheissa, joita on yleensä ennen koulutukseen tai työhön hakeutumista. Työmarkkinoiden siirtymävaiheessa ohjauksen painopiste on asiakkaan päätöksentekoprosessin, itsetuntemuksen ja omavoimaisuuden tukemisessa. (Työministeriö 2006.)

4.3. Uudistuvan TNO-palveluosaamisen määrittelyä



Kuvio 6. Uudistuva TNO-palveluosaaminen (Ahokumpu, Kangastie, Kilja, Kuusela, 2010)

Uudistuvalla palveluosaamisella halutaan tuoda esiin niitä uusia tieto-, neuvonta- ja ohjaustyöhön kohdistuvia erilaisia odotuksia ja tarpeita, joita näyttäisi nousevan asiakkaiden, organisaatioiden ja yhteiskunnan tahoilta. Uudistuminen on mahdollisuus vastata paremmin asiakkaiden moninaiisiin tarpeisiin - kuten erityisiin oppimiskysymyksiin, siirtymävaiheiden epävarmuuskysymyksiin - orga-

nisaatioiden kehittämistarpeisiin sekä yhteiskunnan odotuksiin - kuten työllisyyteen ja työelämän muutoksiin. Tämä näkökulma nostaa tarkastelun keskiöön jotain sellaista, mitä ei nykyisissä organisaatiokeskeisissä palvelujärjestelmissä ole ollut tarpeen huomioida. TNO-palveluiden kehitysmuutosta näyttäisi olevan hajautetuista palveluista kohti verkostomaisesti ja asiantuntijaverkostoina tuotettuja palveluita. Tässä kehityksessä myös TNO-työssä tarvittavan osaamisen on uudistettava. (Ahokumpu, Kangastie, Kilja, Kuusela, 2010.)

Aikuiskoulutuksen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden kehittämisessä henkilöstön osaamisen kehittäminen on nostettu tärkeäksi asiaksi. Ohjaavaa henkilöstöä on oltava riittävästi ja henkilöstön osaamista ylläpidetään, varmistetaan ja kehitetään. Työelämässä korostetaan myös yhä lisääntyvässä määrin verkostoitumisen, tiimityön ja yhteisöllisyyden taitoja ja ne ovat kiinteä osa myös ohjausta ja neuvontaa (Onnismaa 2007,110; Isokorpi 2008, 63).

Ohjausalan asiantuntijoiden tulee kyetä sekä kohtaamaan että jäsentämään muuttuvaa yhteiskuntaa ja ympäristöä osana sosiaalista todellisuutta ja kyetä tukemaan aikuisia oman elämänsä muokkaamisessa (Onnismaa 2004, 82). Omat haasteensa ohjauksen asiantuntijuuteen ja osaamiseen tuo myös Onnismaan (2007, 22–23) esiin tuoma ohjauksen prosessimaisuus. Hän kuitenkin korostaa, ettei ohjauksen prosessi kokonaisuutena rakennu ellei tarkastella erikseen ohjauksen osa-alueita ja niitä työvälineitä, joita ohjaajilla on käytössään.

Jokisen (2010) pro gradu -tutkielmassa TNO -työtä tekevien henkilöiden ohjausosaaminen jaettiin ammattitaitoihin, ammattitietoihin ja ammatti-identiteettiin. Tulosten perusteella TNO-työssä taitojen osalta korostuvat organisointitaidot, ongelmanratkaisutaidot, verkosto- ja yhteistyötaidot, sosiaaliset taidot (sisältäen vuorovaikutustaidot) sekä hallinnolliset taidot. Tietojen osalta esiin nousivat ohjausalaan liittyvät substanssittiedot ja yleiset yhteiskunta- ja työelämäosaamiseen liittyvät tiedot. Näistä esimerkkeinä ovat koulutusmaailman tunteminen, alakohtainen koulutustieto, monikulttuurisuustuntemus, jatko-ohjaustietous sekä psykologinen tietous. Ohjaajan tärkeinä ominaisuuksina voidaan pitää empatiakykyä, vastuuntuntoa ja ihmisläheisyyttä. Tuloksissa nousi esiin vahvasti moniosaaminen, asiakokonaisuuksien, asioiden välisten yhteyksien ja tiedon soveltamisen mahdollisuuksien ymmärtäminen asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

Ohjauksen asiantuntijuudessa tulee huomioida yleiset työelämän perusosaamisvalmiudet – avainkompetenssit. Näihin voidaan lukea kognitiiviset taidot, kommunikatiiviset taidot ja sosiaaliset ja ihmissuhdetaidot. Nykyisessä tietoyhteiskunnassa ammattilaiselta vaaditaan valmiuksia mm. tie-

to-, viestintä- ja automaatiotekniikan kehitykseen, globalisaatioon, jatkuvaan muutokseen ja epävarmuuteen, verkostoitumiseen sekä tiimi- ja projektityöhön. (Jokinen 2010, 32.)

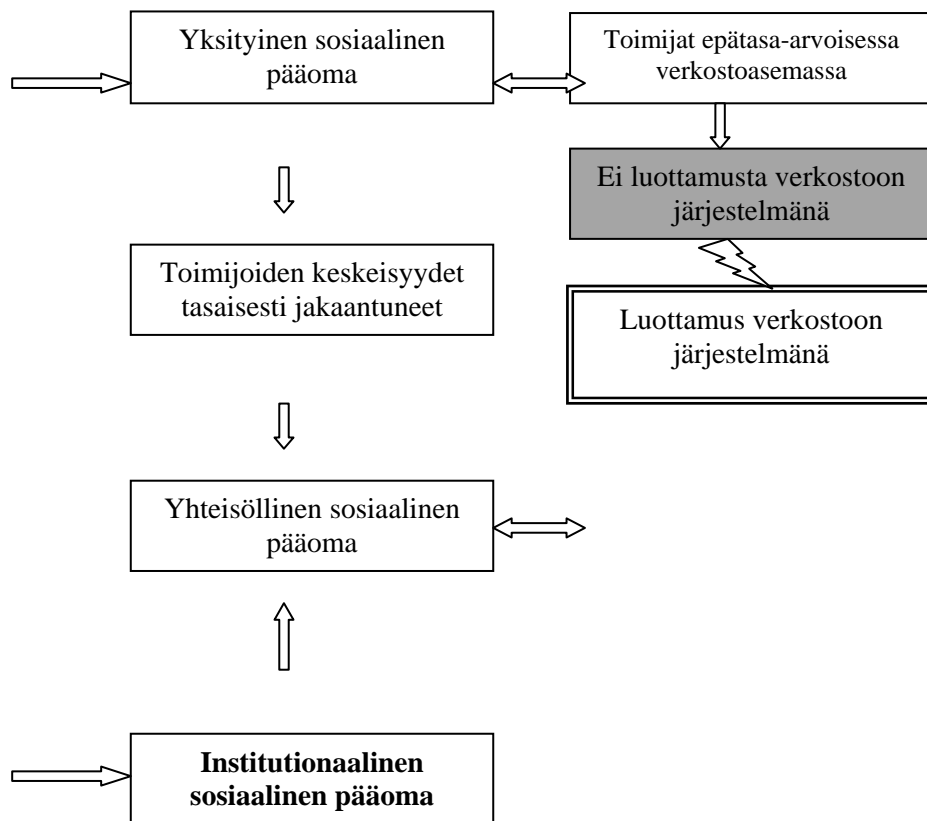
Jokisen (2010) pro gradun tutkimustulosten perusteella kaikissa aikuisten tiedotus-, neuvonta- ja ohjaustyöhön liittyvissä toimenkuvissa tarvitaan seuraavia kompetensseja:

- hyvät sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot: erityisesti kuuntelemisen taito sekä herkkyys havaita asioita ja niihin vaikuttavia taustatekijöitä
- asiakasosaaminen: asiakkaiden henkilökohtainen neuvonta ja ohjaus siten, että se tukee heidän omaehtoista toimintaa, asiakkaiden erilaisten tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen, luottamuksen rakentaminen asiakkaaseen, asiakkaan huomioiminen kokonaisuudessaan (aikuisuus, elämäntilanne, kokemus), kyky asettua toisen ihmisen asemaan ja ihmisläheisyys
- kulttuurisensitiivisyys: kulttuuristen erojen tiedostaminen ja huomioiminen toiminnassa, esimerkiksi erilaisten kohderyhmien huomioiminen
- oman ammatillisen osaamisen tunnistaminen ja tiedostaminen sekä oman toiminnan rajojen määrittäminen oman osaamisen ja toimenkuvan pohjalta
- yhteistyö- ja verkostotaidot: alueellinen yhteistoiminta, yhteistyömahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen, moniammatillisuuden hyödyntäminen toiminnassa
- tieto- ja informaatioteknologian käyttöön liittyvät taidot: kyky hakea luotettavaa tietoa ja käyttää hyväkseen erilaisia tietopalveluita
- tiedon rajaaminen, hallinta ja sen välittäminen: ajankohtainen tieto koulutuksesta, työmarkkinoista, yhteiskunnallisista kysymyksistä ja jatko-ohjausmahdollisuuksista sekä ennakkointitietoa tulevaisuudesta
- sisältöosaaminen: koulutusjärjestelmän tunteminen, opintososiaaliset edut, työelämäntietous, alakohtaisen substanssitetiedon hallinta, monikulttuurisuustietous, psykologinen tietous
- jatko-ohjausosaaminen: tietoa muista koulutuksen tarjoajista sekä TNO -palveluista ja siitä, minkälaista ohjausta niissä on tarjolla, tietoa aikuisopiskelijoiden tai aikuisopiskelijoiksi aikovien muista tukipalveluista, asiakkaan tarpeiden huomioiminen palvelutarpeiden arvioinnissa

- omien tietojen jatkuva päivittäminen ja omien taitojen kehittäminen sekä formaalisti että informaalisti, kyky soveltaa opittua käytäntöön, kyky jakaa omaa osaamistaan yhteisöllisesti
- kokonaisuusien hahmotuskyky sekä kokonaisuusien huomioiminen ja hallinta asiakkaan, organisaation ja yhteiskunnan tasolla
- ajankäytönhallinta ja epävarmuudensietokyky, muutoshalukkuus
- eettinen toimintatapa.

TNO-palveluiden kehittämisohjelman palvelukokonaisuuksien kehittämisessä korostuu poikkihallinnollinen, verkostomainen yhteistyö. Äyväri (2006) kuvasi pienyrittäjien näkökulmasta verkosto-osaamisvaatimuksia. Osaamisvaatimuksia voidaan pitää suuntaa antavina kun näitä määritellään julkisessa organisaatiossa kuten oppilaitoksessa tai työhallinnossa. Verkostoituvalla organisaatiolla ja sen toimijoilla ja ohjaajilla voidaan olettaa olevan samanlaisia osaamisvaatimuksia: ensin tarvitaan luottavaisuus verkostoihin järjestelmänä eli toimijoiden kyky nähdä asiakkuusprosessit laajemmassa kontekstissa kuin vain oman organisaation sisäisinä toimintoina, toiseksi tarvitaan verkostojen ylläpitämisen taitoa eli kykyä tuntea ja huomioida verkostokumppanien edut.

Vahva luottamus verkostoon järjestämänä edellyttää toimijoilta yhteistyötä, taitoja toimia erilaisissa yhteistyösuhteissa sekä joustavuutta sallia toimijoiden vaihtuvuus ilman, että verkoston toiminta vaarantuu. Luottamusta voidaan pitää yhtenä verkostotoimijoiden ydinosaamisalueena. Sosiaalisen pääoman muodostumisella ja luottamuksella on yhteys. Toimijoiden keskinäinen epätaasa-arvoinen verkostoasema johtaa luottamuksen puutteeseen koko verkostojärjestelmää kohtaan. (Korkala 2010, 169.) Tätä kuvataan seuraavassa kuviossa:



Kuvio 7. Sosiaalisen pääoman yhteys verkostojärjestelmään perustuvaan luottamukseen Korkalan (2010, 169) tutkimuksen verkostoissa

Silloin kun toimijoilla on yhtäläiset mahdollisuudet kerryttää sosiaalista pääomaansa, muodostuu verkostossa myös yhteisöllistä sosiaalista pääomaa. Sosiaalisen pääoman ja luottamuksen yhteyttä voi pitää kaksisuuntaisena: sosiaalisen pääoman eri muodot edistävät luottamuksen kohdistumista verkostojärjestelmään, mikä taas edistää sosiaalisen pääoman syntymistä verkostossa. Luottamusta voidaan pitää yksityisen, yhteisöllisen kuin institutionaalisen pääoman kannalta keskeisenä. (Korkala 2010, 169.)

Tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluhenkilöstön osaamisen näkökulmasta verkosto todennäköisesti tuottaa heille sellaista tietoa ja resursseja, joiden hankkimiseen heillä menisi yksin toimien aikaa

ja voisi myös johtaa virheellisiin tulkintoihin (ks./vrt Korkala 2010). Verkostossa toimiminen tuottaa toimijoille lisäarvoa, jota voidaan kutsua sosiaaliseksi pääomaksi. Tämä edellyttää kuitenkin luottamusta verkostoon järjestelmänä. Hiljaisen tiedon hyödyntämisen merkitys verkoston oppimisen kannalta on myös syytä nostaa esiin. Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan hiljaisen tiedon esiin saaminen verkostossa edellyttää toimijoiden välistä vastavuoroista kommunikointia ja luottamusta. Verkoston toimijoiden on samalla luotettava siihen, että jaettu tieto käytetään toiminnan hyödyksi ja toimijoiden aseman parantamiseksi (Ruuskanen 2003, 60).

5. YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli kehittää uudistuvaa TNO-palveluosaamista aikuiskoulutuksen alueverkostossa. Tavoitteena oli myös selvittää ja kuvata palveluiden nykytilaa, osaamista sekä niihin liittyviä elinikäisen oppimisen/ ohjauksen kehittämishaasteita. Kehittämistehtävän tuloksia voidaan hyödyntää tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden strategiatyössä.

Maakunnallista aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden strategiaa on valmisteltu vuoden 2010 aikana Lapin Opin ovi projektin toimintana. Strategian painopisteet ovat verkostomainen toimintatapa, uudistuva tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluosaaminen sekä asiakaslähtöiset palvelut. Tämän ERKKERI-kehittämistehtävän antia voidaan hyödyntää strategian toimintamallin laatisemisessa, kun tarkastelun kohteena on uudistuvaa tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluosaaminen. Lisäksi projektitoimijat ja vastuuviranomaiset voivat hyödyntää tuloksia verkosto-osaamisen nykytilan itsearvioinnissa ja tulevien verkostomaisesti tuotettujen palvelumallien kehittämisessä.

Maakunnallisessa strategiassa on esitetty, että uudistuva tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluosaaminen varmistetaan vahvistamalla palveluja antavien henkilöstön osaamista, varmistamalla verkostossa perus- ja täydennysosaaminen ja tukemalla jatkuvaa oppimista. Asiakaspinnassa toimivan ohjaushenkilöstön osaamisen kehittyminen perustuu verkostossa oppimiseen ja täydennyskoulutukseen.

Strategiassa on myös esitetty toimenpide-ehdotuksena, että tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluissa toimivien henkilöiden perus- ja erityisosaamisen kompetenssit määritetään. Työn verkostoituessa, työntekijöiden on opittava uusia taitoja. Toiminta verkostossa tukee jatkuvan oppimisen tavoitetta. Työ verkostossa sisältää oppimisen mahdollisuuden, kun tietoa ja osaamista jaetaan monipuolisilla menetelmin ja yhteisissä oppimisen tiloissa. Tämän kehittämistehtävän antina voidaan myös pitää uudenlaisten merkitysten antamista verkostomaiselle työskentelytavalle.

Ohjausalan tutkimus on sekä määrällisesti että laadullisesti kasvussa. Työelämän muutokset ovat muuttaneet myös ohjausalan toimintaympäristöä. Nykyihmisten elämäntilaa luonnehtivat epälinearisuus, muutosten ennakoimattomuus ja normatiivisuuden väheneminen. Perinteiset elämäntavat ja uramallit ovat menettäneet merkitystään, mikä tarkoittaa uudenlaisia haasteita myös ohjausammattilaisille. (Lairio & Puukari 2003.) Tärkeä kysymys uudistuvan TNO-palveluosaamisen kehittämisessä on se, miten yksilö- ja organisaatiotasolla vastataan muutosten tuomiin osaamisen ja jatkuvan oppimisen kehittämisvaatimuksiin. Formaali oppiminen ei enää yk-

sin riitä, vaan yhä enemmän pitäisi kiinnittää huomiota nonformaaliin ja informaaliin oppimiseen. Sydänmaanlakka (2001,246) toteaa, että uudistumisen tielle pääseminen edellyttää radikaalia ajattelun muutosta. Todellisessa muutoksessa joudutaan pois mukavuusalueelta, luovutaan vanhoista asioista ja uskalletaan hypätä tuntemattomaan.

Tätä kehittämistyötä tehdessämme olemme lähteneet pois mukavuusalueelta, kyseenalaistaneet keskusteluissamme vanhoja asioita ja olemme rohkeasti hypänneet tuntemattomaan. Osaamisemme on kehittynyt yhdessä keskustellen ja pohtien uudistuvan TNO-palveluosaamisen sisältöjä. Olemme jakaneet toistemme osaamista ja oppineet uusia asioita. Yhdessä, aikuisopiskelijoina, olemme kyenneet luomaan uutta ajattelua TNO-palveluosaamisen kehittämiseen.

LÄHTEET

Aikuisopiskelun tietopalvelujen, neuvonnan ja ohjauksen kehittäminen. 2006. Opetusministeriön ja työministeriön asettaman valmisteluryhmän ehdotukset toimenpideohjelmaksi. Työhallinnon julkaisu 365.

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/07_julkaisu/thj365.pdf

Alasoini, T., Korhonen, S.-M., Lahtonen, M., Ramstad, E., Rouhiainen, N. & Suominen, K. (toim.) 2006. Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Tykes-ohjelman raportteja nro 50, 108—128, Helsinki.

Alasoini, T. 2004. Työelämän oppimisverkostot – keino luoda ja levittää generatiivisia ideoita Tykes-ohjelmassa. Konsepti – toimintakonseptin uudistajien verkkolehti, 1 (1), Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto, Helsinki.

Alasoini, T. 1996. Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen oppivassa yhteiskunnassa: näkökulmia uuteen työpoliittiseen ajatteluun. Työministeriö. Kansallisen työelämän kehittämissuunnitelma. Työpapereita 1.

Ammatillisesti suuntautuneen aikuiskoulutuksen kokonaisuudistus. AKKU-johtoryhmän toimenpideohdotukset (toinen väliraportti). Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:11. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/tr11.pdf?lang=fi>

Ammatillisesti suuntautuneen aikuiskoulutuksen kokonaisuudistus. Akku-johtoryhmän Väliraportti Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:20.

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/tr20.pdf?lang=fi>

Amundson, N. E. 2005. Aktiivinen ohjaus. Opas uraohjauksen ammattilaisille. Psykologien kustannus Oy, Helsinki.

Auvinen, P., Moilanen, M., & Mikkonen, H. 2008. Aikuiskoulutuksen toteuttajasta työyhteisöjen kehittäjäksi. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun aikuiskoulutuksen opetussuunnitelmien arviointi. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisu C: Raportteja 33.

Auvinen,P., Dal Maso,R., Kallberg,K., Putkuri,P. & Suomalainen,K. 2005. Opetussuunnitelma ammattikorkeakoulussa. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja B:9.

Bouty, I. 2000. Interpersonal and Interaction Influences on Informal Resource Exchanges between R&D Researchers across Organizational Boundaries. Acad. Manage. J., Vol. 43 (2000), s. 50-65.

Brussels, 21 November 2008. Luettu 9.10.2010 osoitteesta:

http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/educ/104236.pdf

Cedefop 2009. Professionalising career guidance. Practitioner competences and qualification routes in Europe. Luxemburg: Cedefoppanorama series; 164. Luettu 19.10.2010 osoitteesta: <http://cedefop.europa.eu/EN/news/4362.aspx>

Council of the European Union. 2008. Council Resolution on better integrating lifelong guidance into lifelong learning strategies.2905th EDUCATION, YOUTH AND CULTURE Council meeting

Grönroos C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYpro.

Hakulinen, R., Hintikka,A-M., Puolanne, T.& Soininen,E. 2010. "Ohjauksesta puheenollen.." Kevät-projekti. Luettu 30.12.2010:

<http://www3.hamk.fi/esrkevat/verkkajulkaisut/Artikkelikokoelma.pdf>.

Holopainen, M. 2007. Aikuinen oppijana – Aikuisoppijan erityispiirteiden huomioiminen aikuisopetuksessa. Kehittämisraportti. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/35957/jamk_1192700219_8.pdf?sequence=1

IAEVG 2003. International competencies for Educational and Vocational Guidance practitioners.

Tulostettu 12.10.2010. <http://www.iaevg.org/iaevg/nav.cfm?lang=2&menu=1&submenu=5>

Isokorpi, T. 2008. Aikuisen ohjaajana. Teoksessa: Lätti, M. & Putkuri, P. (toim.) 2008. Ohjaus on kuin tekisi palapeliä. Näkökulmia aikuisopiskelijan ohjaukseen ammattikorkeakoulussa. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.

Jokinen, M-M. 2010. Ohjausosaaminen ja -asiantuntijuus aikuiskoulutuksen kentällä. Tiedotus-, neuvonta- ja ohjaustyötä tekevien henkilöiden näkemyksiä ohjaustyössä tarvittavista kompetensseista nyt ja tulevaisuudessa. Turun yliopisto, kasvatustieteenlaitos. Pro gradu -tutkielma.

Julkisten palvelujen laatustrategia. Julkisten palvelujen laatustrategia-projekti. Kuntaliitto ja Valtiovarainministeriö. Helsinki 1998.

Kallberg, K. 2009. Aiemman osaamisen tunnustamisen lähtökohtia ammattikorkeakoulussa. Teoksessa: Haltia, P.&Jaakkola,R (toim.) Osaaminen esiin. Näkökulmia tunnustamiseen ja tunustamiseen. Haaga-Helia puheenvuoroja 5/2009. Edita,Helsinki.

Kansallinen Innovaatiostrategia. Luettu osoitteesta:

www.tem.fi/files/19704/Kansallinen_innovaatiostrategia_12062008.pdf

Karabiberis, T., Elkki, T. & Kilja, P. 2009. Aikuiskoulutuksen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen tilanne Lapissa 2009 - Lapin Opin ovi -projektin alkuselvytys.

Korkala, S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Turun yliopiston julkaisuja C-298. Annales Universitatis Turkuensis.

Kupiainen, K. 2009. Käyttötieto opinto-ohjaajan ohjausajattelun muutoksen kuvaajana. Tampere: Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Väitöskirja.

Lairio, M. & Puukari, S. 2001. Muutoksista mahdollisuuksiin. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylä

Lairio, M. & Puukari, S. 2003. Ohjauksen uudet orientaatiot. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylä

Lerikkanen, J. 2010. Teema ja tekijä-puheenvuoro ohjauksesta. Ohjaustarpeiden arvioinnin merkitys aikuisten ohjauksessa. Luettu 20.6.2010 osoitteesta <http://ktl.jyu.fi/ktl/avokes/teema>

Lehtinen, U. & Mittilä, T. (toim.) 2007. Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyimme keskiössä. Kauppatieteellinen yhdistys. Gummerus Kustannus Oy.

Louhi-Jauhiainen, M. 2004. ”Opinto-ohjaaja luovii minut opintojen läpi ja opintoni elämäni tilanteiden läpi”. Opinto-ohjauksen nykytila ja kehittämistarpeet Rovaniemen ammattikorkeakoulussa. Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C3.

Luhmann, N. 1979. Trust and Power. New York: John Wiley and Sons.

Lätti, M. & Putkuri, P. (toim.) 2008. Ohjaus on kuin tekisi palapeliä. Näkökulmia aikuisopiskelijan ohjaukseen ammattikorkeakoulussa. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.

Menestyjäksi Lapissa - maakunnallinen aikuisten TNO-palveluiden strategia. 2010, Lapin Opin ovi.

Mittilä, T. 2006. Verkosto-osaaminen – liiketoimintaosaamisen uusi mantra. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.). Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Dark Oy. Vantaa.

Niemi, S. 2009. Aikuisten ohjaus ennen opintojen alkua. Kokemuksia korkeakoulujen välisestä yhteistyöstä Päijät-Hämeessä. Teoksessa; Lätti, M. & Putkuri, P. 2009. Löytöretki aikuisohjauksen maailmaan. Kokemuksia ja käytänteitä ammattikorkeakouluista. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisu B:18.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. New York.

Numminen, U. (toim.), Yrjölä, P., Lamminranta, T. & Heikkinen, E. 2004. Opinto-ohjauksen tila aikuisoppilaitoksissa. OPH Arviointi 4/2004.

OHJUS – projektin raportti. Ohjaus – ohjaus ja neuvontapalvelut työhallinnossa 2002. Työhallinnon julkaisu nro 314. Työministeriö, Helsinki.

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 2002. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Dark Oy. Vantaa.

Onnismaa, J. 2007. Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Gaudeamus Kirja Oy, Helsinki.

Onnismaa, J. 2003. Epävarmuuden paluu. Ohjauksen ja ohjausasiantuntijuuden muutos. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja nro 91.

Onnismaa, J., Pasanen, H. & Spangar, T. 2000. Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1. PS-kustannus, Jyväskylä.

Onnismaa, J., Pasanen, H. & Spangar, T. 2000. Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2. PS-kustannus, Jyväskylä.

Onnismaa, J., Pasanen, H. & Spangar, T. 2004. Ohjaus ammattina ja tieteenalana 3. PS-kustannus, Jyväskylä.

OPH 43/011/2006. Henkilökohtaistamismääräys 2006.

Osaamisen johtaminen. Kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Luettu 9.10.2010 osoitteesta:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/4064/4065_fi.pdf

Peavy, R. Vance 1999. Sosiodynaaminen ohjaus. Psykologien kustannus Oy, Helsinki.

Peavy, R. Vance 2001. Elämäni työkirja. Psykologien Kustannus Oy. Helsinki.

Peavy, R. Vance 2006. Sosiodynaamisen ohjauksen opas. Psykologien Kustannus Oy. Helsinki.

Rantamäki, J., Nykänen, S., Vuorinen, R. & Saukkonen, S. 2010. Ohjauksen arviointivälineiden kehittämisen tutkimus, I vaiheen loppuraportti. NUOVE neuvonta- ja ohjauspalvelujen kehittämiss-projekti 2008–2013. Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitos

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. WS Bookwell Oy. Juva.

Ruohotie, P & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimuksen avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja kohtaamiseen. Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna.

Ruuskanen, P. 2003. Verkostotalous ja luottamus. Jyväskylä.

- Salo, P. 1999. Verkostot ja organisaation oppiminen – Analyysi kouluorganisaation sosiaalisesta rakenteesta. Teoksessa Mattila M. & Uusikylä P. (toim.) Verkostoyhteiskunta. Käytännön johdatus verkostanalyysiin. Tampere.
- Savola, M. 2009. Aikuiskoulutuksen uudistukset ja ohjauksen kehittäminen. Teoksessa: Lätti, M. & Putkuri, P. (toim.). Löytöretki aikuisohjauksen maailmaan - kokemuksia ja käytänteitä ammatti-korkeakouluista. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisu B:18.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki, Edita Prima Oy
- Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon osaamisen ja suorituksen johtaminen. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- TEM 2009. TE-toimistojen henkilöasiakasstrategia.
- TEM 2010. TE-toimistojen monikanavainen palvelu. Esitykset keskeisiksi linjauksiksi.
- Turtiainen J. 2000. Työhallinto ja laatu – laatutyön erityispiirteitä julkisen hallinnon palvelussa. Acta Electronica Universitatis Tamperensis. Tampere University Press.
- Tyler, T. R. 2003. Trust Within Organisations. Personnel Review, Vol. 32, No. 5, s. 556-568.
- Työministeriö (2006a). Aikuisopiskelun tietopalvelujen, neuvonnan ja ohjauksen kehittäminen. Opetusministeriön ja työministeriön asettaman valmisteluryhmän ehdotukset toimenpideohjelmaksi. Työhallinnon julkaisu 365/ 2006.
- Työnhakijan palveluprosessi. Ohje TEM 2010.
- Valkokari, K., Airola, M., Hakanen, T., Hyötyläinen, R., Ilomäki, S.K., & Salkari, I. 2006. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. VTT tiedotteita 2348. Otamedia Oy, Espoo.
- Valleala, U. 2007. Oppiiko vanha koira uusia temppuja? Näkökulmia aikuisten opiskeluun ja oppimiseen. Teoksessa Collin, Kaija & Paloniemi Susanna (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttinä. Juva: PS-Kustannus.
- Van Esbroeck, R. & Watts, A. G. 1998. New skills for a holistic career guidance model. The International Careers Journal. June 1998.

- Varamäki, E. 2010. Lisäarvo pk-yritysten keskinäisestä verkostoitumisesta – verkostoissa myös oppii. Luettu 29.11.2010 osoitteesta: http://www.edupoli.fi/oppivapienyritys/verkostossa_oppii.htm
- Vesalainen, J. & Strömmer, R. 1999. Yksilön oppimisesta verkoston oppimiseen – verkostot oppimisfoorumeina. Teoksessa Alasoini, T. & Halme, P. (toim.) Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Kansallisen työelämän kehittämissuunnitelman raportteja 7. Työministeriö, 109–129, Helsinki.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen.
- Vartiainen, M. 2006. Pohjois-Karjala ja korkeakoulutasoinen aikuiskoulutus. Pohjois-Karjalan Maakuntakorkeakoulu-hanke. Esiselvitys. Luettu 7.10.2009: http://www.pohjoiskarjalanmaakuntakorkeakoulu.fi/pdf/mkk_esiselvitys_2006.pdf
- Vuorinen, R. & Kasurinen, H. 2002. Ohjaus Suomessa 2002. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylä.
- Vähämöttönen, T. 1998. Reframing career counselling in terms of counsellor-client negotiations. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja n:o 34. Joensuu.
- Äyväri, A. 2006. Käsiyrittäjien verkosto-osaaminen. Acta Universitatis Oeconomicae Helsinkiensis A-276. Helsinki School of Economics. Helsinki.

LIITE 1. IAEVG:n määrittämät ydinkompetenssit ohjaustyötä tekeville

- Taito hoitaa oma ammatti ja sen vastualueet hyvän ammattietiikan ja alan ammatillisten lähtökohtien mukaisesti.
- Taito tukea asiakkaiden omaehtoista toimintaa oppimisessa, urasuunnittelussa ja henkilökohtaisiin elämäntilanteisiin liittyvien kysymysten hoitamisessa.
- Asiakkaiden kulttuuristen eroavuuksien tiedostaminen ja niiden huomioonottaminen ohjauksessa kaikkien asiakasryhmien kanssa.
- Teoria- ja tutkimustiedon integroiminen neuvontaan, urasuunnitteluun, ohjaukseen ja konsultointiin.
- Ohjaajan tulee kyetä suunnittelemaan, toteuttamaan ja arvioimaan neuvonta- ja ohjauspalveluja sekä hankkeita ja yksittäisiä neuvonta- ja ohjaustapahtumia omassa organisaatiossa.
- Ohjaajan tulee tiedostaa oma ammatillinen osaaminen ja sen rajat.
- Ohjaajan tulee kyetä vuorovaikutukseen kollegojen ja asiakkaiden kanssa käyttämällä tarkoituksenmukaista kieltä ja terminologiaa.
- Ohjaajan tulee omata ajankohtaista ja päivitettyä tietoa koulutuksesta, työmarkkinoista ja yhteiskunnallisista kysymyksistä.
- Ohjaajan tulee kyetä omaksumaan uutta tietoa yhteiskunnallisissa ja monikulttuurisissa kysymyksissä.
- Ohjaajan tulee kyetä yhteistyöhön erilaisissa ammatillisissa työryhmissä ja asiantuntijoiden muodostamissa verkostoissa.
- Ohjaajan tulee hallita tietoa elinikäiseen ura- ja elämänsuunnitteluun liittyvistä prosesseista.

(IAEVG 2003; Onnismaa 2007, 22, 200.)

LIITE 2. Cedefop: Ohjaajien kompetenssit

1) Työntekijöiden taitoihin ja arvoihin liittyviä peruskompetensseja ovat

- eettinen toimintatapa
- asiakkaiden erilaisten tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen
- teorian ja tutkimustulosten integroiminen käytännön työhön
- taito kehittää yksilön omaa kyvykkyyttä ja ymmärrystä omista rajoitteistaan
- kommunikaatiotaidot ja herkkyys havaita asioita
- tieto- ja informaatioteknologian käyttöön liittyvät taidot.

2) Asiakkaiden kanssa työskentelyyn liittyvät asiakas-vuorovaikutuskompetensseja ovat

- kyky huolehtia urakehityksen eri toiminnoista
- luoda asiakkaalle mahdollisuuksia päästä eri tiedonlähteille
- kyky käyttää arviointia yhtenä toimintatapana
- taito kehittää uraohjaukseen sopivia toimintamalleja
- jatko-ohjauksen toteuttaminen asiakkaan parhaaksi
- yksilöiden koulutukseen tai työhön siirtymisen helpottaminen.

3) Järjestelmiin ja verkostoihin liittyviä tukikompetensseja ovat

- kyky käyttää hyväkseen tietopalveluita
- kyky toimia verkostoissa ja rakentaa yhteistyösuhteita
- kyky selvitä omien asiakasmäärien kanssa ja ylläpitää käyttäjien tiedostoja
- taito suunnitella urakehitykseen liittyviä strategioita
- yhteydenpito asianosaisiin
- toiminnan yhteys tutkimukseen ja arviointiin
- omien tietojen ja taitojen päivittäminen.

(Cedefop 2009, 75–87.)

LIITE 3. Toiminnan organisointi itsearviointien pohjalta (RAMK)

Ohjauksen vaihe	Ohjauksen tavoite	Ohjauksen keinot ja menetelmät	Toimija
Ennen opintoja -opiskelijahankinta -koulutukseen ohjaaminen -opiskelijavalinta	Todenmukainen, selkeä, oikea-aikainen informaatio koulutustarjonnasta. Mielenkiinnon herättäminen	Tiedottaminen, neuvonta, markkinointi. Kanavina Internet, esitteet, lehti-ilmot, infotilaisuudet	Markkinointivastaavat Tuutoriopiskelijät Tuutoriopettajat
Opintojen alkuvaihe 1. lv	Ryhmytyminen, sitouttaminen, opiskelunvalmiuksien kehittäminen, itseohjautuvuuteen kannustaminen, valintojen tuleminen	Yksilö- ja ryhmäohjaus, ohjausmateriaali, orientaatio, HOPS, yhteiset tilaisuudet, Aluksi enemmän kontaktiopetusta, neuvonta, tiedottaminen	Tuutoriopettajat Tuutoriopiskelijät Opintosihtööri koulutusalan toimistot, atk-tuki, kirjastohenkilökunta, opiskelijayhdistys
Opintojen keskivaihe 2. ja 3. lukuvuosi harjoittelut, projektit opinnäytetyö	Opiskelu-, tutkimus- ja kehittämisvalmiuksien edistäminen, suoritussten seuraaminen, valintojen tukeminen, työelämäkontaktien ohjaus, ammatillisten kvalifikaatioiden ja kompetenssien ohjaaminen	Yksilö- ja ryhmäohjaus, HOPS -keskustelut, erilaiset opintojaksot, seminaarit, elinkeinoelämäyhteistyö, opinnäytetyö, harjoittelu- ja projektiohjaus, uraohjaus	Tuutoriopettajat, eri alojen opettajat, elinkeino, harjoittelun- ja opinäytteiden ohjaajat, ura- ja rekrytointipalvelut, alumnit
Opintojen loppuvaihe	Valmistumiseen liittyvä ohjaus, linkittyminen työelämään	Yksilö- ja ryhmäohjaus, opintosuoritusten tarkistaminen, palaute opiskelusta	Tuutoriopettajat, alan toimistot, opintosihteerit, ura- ja rekrytointipalvelut
Työelämään siirtyminen	Työmarkkinoille ja jatkokoulutusvalmiuksiin ohjaaminen	Infotilaisuudet, ammattiopinnot, harjoittelut, elinkeino-elämä, palautekysely	Ura- ja rekrytointipalvelut, eri alojen opettajat, tuutoriopettajat

(Louhi-Jauhiainen 2004)

LIITE 4. Laki julkisesta työvoimapalvelusta (30.12.2002/1295, 11 - 13§)

Ammatinvalinta ja urasuunnittelu 11 §

Ammatinvalinta- ja urasuunnittelupalveluilla autetaan henkilöasiakasta ratkaisemaan ammatinvalintaan ja ammatilliseen kehitykseen liittyviä kysymyksiä sekä tuetaan työelämään sijoittumista ja elinikäistä oppimista. Palvelujen tavoitteena on auttaa henkilöasiakasta tekemään ammatilliseen kehittymiseen tähtäävä suunnitelma. Palvelua annettaessa otetaan huomioon henkilöasiakkaan edellytykset ja ammatilliset tavoitteet sekä työelämän ja koulutuksen tarjoamat mahdollisuudet. Henkilöasiakkaan suostumuksella ammatinvalinta- ja urasuunnittelupalveluissa käytetään tarvittaessa asianmukaisia psykologisia arviointi- ja kuntoutusmenetelmiä. Henkilöasiakkaan soveltuvuutta sekä koulutus- ja työvaihtoehtoja voidaan selvittää terveydentilan ja työkyvön tutkimuksilla, koulutuskokeiluilla, työ- ja koulutuskokeiluilla, 8 luvussa tarkoitetuilla työkyökokeiluilla, tutustumiskäynneillä oppilaitoksiin sekä asiantuntijalausunnoilla ja -konsultaatioilla.

Koulutus- ja ammattitietopalvelu 12 §

Koulutus- ja ammattitietopalvelulla tuetaan työelämään sijoittumista ja elinikäistä oppimista välittämällä tietoa kaikista yleissivistävistä, ammatillisista ja korkea-asteen koulutusmahdollisuuksista, aloista, ammateista ja työtehtävistä, niiden osaamisvaatimuksista ja työmarkkinoista sekä neuvomalla henkilöasiakkaita koulutukseen ja työelämään liittyvissä asioissa.

Ammatillinen kuntoutus 13 §

Ammatillisen kuntoutuksen tarkoituksena on edistää vajaakuntoisen ammatillista suunnittelua, kehittymistä, työllistymistä ja työssä pysymistä. Ammatillisessa kuntoutuksessa vajaakuntoisia henkilöasiakkaita varten järjestetään: 1) ammatinvalinta- ja urasuunnittelupalvelua ja siihen liittyviä terveydentilaa ja soveltuvuutta selvittäviä tutkimuksia, asiantuntijakonsultaatioita, työ- ja koulutuskokeiluja, tutustumiskäyntejä ammattioppilaitoksissa ja työkyökokeiluja työpaikalla; 2) työhönsijoittumiseen ja koulutukseen liittyvää neuvontaa ja ohjaamista; 3) valmentavaa ja ammatillista työvoimapoliittista aikuiskoulutusta; sekä 4) työhönsijoituksen ja työssäpysymisen tukemiseksi työkyvön tutkimuksia, asiantuntijalausuntoja ja -konsultaatioita, työ- ja koulutuskokeiluja, tutustumiskäyntejä ammattioppilaitoksissa, työhön valmennusta ja 8 luvussa tarkoitettuja työkyökokeiluja.

LIITE 5. Ohjauksen, neuvonnan ja tiedon jakamisen vertailua

	Ohjaus	Neuvonta	Tiedon jakaminen
Tehtävä	Edistää keskustelun keinoin asiakkaan omaa kykyä parantaa elämäänsä hänen haluamallaan tavalla.	Neuvoa asiakkaalle sopiva toimintatapa.	Antaa asiakkaalle hänen tarvitsemaansa tietoja.
Suhde tietoon	Korostetaan asioiden tulkinnanvaraisuutta ja monia toimintamahdollisuuksia.	Neuvo perustuu asiantuntijatietoon.	Tarvittava tieto koostuu tosiasioista.
Asiakkaan rooli	Asiakas osallistuu aktiivisesti esittämiensä pulmien ratkaisemiseen. Hänen tavoitteensa ja tulkintansa ovat työskentelyn lähtökohtana. Asiakas on oman elämänsä asiantuntija.	Asiakas odottaa saavansa ongelmaansa asiantuntijanapua neuvon muodossa. Hän on neuvon pyytäjä ja vastaanottaja. Asiakas päättää neuvon noudattamisesta.	Asiakas hakee itseltään puuttuvaa tietoa. Hän on tiedon vastaanottaja. Asiakas käyttää tietoa hyväkseen.
Ammattilaisen rooli	Työntekijä pyrkii keskustelussa vahvistamaan asiakkaan toimintakykyä ja välttää valmiiden ratkaisumallien tarjoamista.	Työntekijä on asian-tuntija eri toimintavaihtoehtojen arvioinnissa. Hän tietää puheena olevasta asiasta enemmän kuin asiakas. Työntekijän on varmistettava, että neuvot ovat asiantuntevia ja ymmärrettäviä.	Työntekijä antaa asiakkaalle hänen haluamansa tiedon. Työntekijä huolehtii tietojen oikeellisuudesta ja riittävydestä.
Keskustelun kulku	Ohjauskeskustelu on yleensä monivaiheinen ja rakenteeltaan löyhä. Keskustelun kulkuun vaikuttaa asiakkaan tekemät aloitteet ja toisaalta työntekijän käyttämä lähestymis-tapa. Ohjaustehtävän suorittaminen voi edellyttää useita keskustelukertoja.	Keskustelun perusrakenteena on neuvon pyytäminen ja sen antaminen. Toisinaan neuvon antaminen voi tapahtua työntekijän aloitteesta. Neuvontakeskustelu on joskus melko lyhyt, mutta se voi myös laajentua monivaiheiseksi tehtäväksi.	Keskustelun ydin rakentuu tavallisesti asiakkaan kysymyksestä ja työntekijän vastauksesta. Joissakin tapauksissa työntekijä saattaa tarjota tietoja omasta aloitteestaan. Yleensä keskustelu on lyhyt. Toisaalta oikean tiedon antaminen voi edellyttää monenlaisia tarkennuksia, minkä vuoksi keskustelun rakentuminen ja laajuus vaihtelevat.

LIITE 6. TE-toimistojen henkilöasiakkuussegmentit alasegmentteineen

Suoraan työmarkkinoille suuntaavat	Työpaikan vaihtajat
	Työstä työhön
	Opinnoista työhön
	Työmarkkinoille palaavat
Osaamisen kehittämisen kautta työmarkkinoille suuntaavat	Ammattitaitoaan täydentävät ja kehittävät
	Ammatillisen perusosaamisen hankkijat
	Työelämäosaamisen ja valmiuksien hankkijat
Työmarkkinoille kuntoutuvat	Ei erillistä alasegmentointia

ISSN 1239-7733
ISBN 978-952-5923-10-0 (PDF)
