

LAHTI

OHJAAMO

OHJAAMO LAHTI

-

SEITSEMÄN MYYTTIÄ TYÖSTÄ

OHJAAMO LAHTI

ISBN: 978-952-5749-66-3



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



TE-palvelut | tjänster
services

SISÄLLYS

LUKU 1 1

Johdanto

Päämääränä uusi työ

Näin Ohjaamo Lahti toimii

Näin Ohjaamo Lahti palvelee

LUKU 2 11

Myytti 1: "Töitä ei ole."

Myytti 2: "Pätkätyöt ovat lisääntyneet."

Myytti 3: "Työnhaussa riittää hyvä asenne."

Myytti 4: "Pirstaleinen työhistoria on epäilyttävä."

Myytti 5: "Työttömyys on kouluttamattoman riesa"

Myytti 6: "Välivuosi on hukkaan heitettyä aikaa."

Myytti 7: "Yrittäjäksi ei pidä ryhtyä, ellei halua olla 24/7 töissä."

LUKU 3 35

Mahdollisuuksien kaaos

Kehittämisen työkaluja

Tekijät ja kiitokset

LÄHTEET 53

LUKU 1

JOHDANTO

Tämä opas esittelee alle 30-vuotiaiden työllistämiseen tähtäävän Ohjaamo Lahden tavoitteita, toimintaa ja tuloksia. Oppaassa käydään läpi mennyttä, nykyhetkeä ja tulevaisuutta seitsemän työllistymiseen liittyvän myytin kautta. Työelämän muutosvauhti ei ole tutkimusten mukaan oleellisesti lisääntynyt – toisin kuin julkisuudessa esitetään. Lopuksi tarkastellaan kompleksisen Ohjaamon lähtökohtia.

Uuden elinvoimaisen työn murros on vasta tulossa. Työelämä monimuotoistuu ja Ohjaamoiden tulee valmistautua tähän. Miten asiakkaita voidaan tukea uudena-

sa työhaussa? Miten asiakas voi vaikuttaa palvelun kehittämiseen? Muutokseen vaikuttaa esimerkiksi digitalisaation nopea kasvu. Opas tekee näkyväksi Ohjaamo Lahden muutokseen valmistautuvan ja kokeilevan toimintamallin.

Ohjaamo Lahden kokeilevassa palvelukehityksessä on hyödynnetty samalla uutta tutkimustietoa kaaosteoriasta. Esimerkiksi myönteisille sattumille annetaan useita mahdollisuuksia. Asiakas voi Ohjaamossa asioidessaan saada työpaikan yritykseen, vaikka alun perin hän oli tullut vain keskustelemaan TE-toimiston työntekijän kanssa.

Ohjaamo Lahden palvelukehitystä on helpottanut myös monen vuoden yhteistyö eri toimijoiden kanssa alle 30-vuotiaiden työllistämässä. Yhteistyötä ovat tehneet jo pitkään Lahden kaupungin nuorisopalvelut, työllisyyspalvelut, Lahden yrittäjät, sosiaalitoimi, TE-palvelut, oppilaitokset ja kolmas sektori.

Toivottavasti opas avaa uusia näkökulmia työnantajille, ohjaajille, päättäjille ja ennen kaikkea Ohjaamon asiakkaille. Oppaaseen on sijoitettu myös työkaluja ja vinkkilistoja.

Tervemenoa työelämään!

PÄÄMÄÄRÄNÄ UUSI TYÖ

Uusi elinvoimainen työ tarkoittaa monimuotoistuvaa työelämää, jossa työ, opinnot ja mahdollisesti yrittäjyys vuorottelevat samanaikaisesti tai peräkkäisinä jaksoina. Joillekin saattaa elämään sisältyä myös vapaajaksoja.

Ohjaamo Lahti valmistautuu uuden elinvoimaisen työn murrokseen tuomalla työnantajat ja alle 30-vuotiaat lahtelaiset työnhakijat yhteen. Ohjaamosta asiakkaat saavat päivittäin monialaista ohjausta nykyaikaiseen työllistymiseen maksutta ja ilman ajanvarausta. Ohjaamo Lahti on myös yrittäjän ohjaamo. Ohjaamo Lahti auttaa löytämään yritykselle sopivan työntekijän. Ohjaamosta annetaan myös tukea työntekijän palkkaamiseen liittyvis-

sä paperiasioissa. Yritykset voivat järjestää yhteistyössä Ohjaamo Lahden kanssa erilaisia rekrytointitilaisuuksia. Toimintamallilla nopeutetaan työllistymistä, saadaan säästöjä, tuloksia ja parempaa vaikuttavuutta.

Ohjaamo Lahti -hanke käynnistyi maaliskuussa 2015. Palvelupiste avattiin tammikuussa 2016 ja se jatkaa vakituisena palvelupisteenä maaliskuusta 2018 alkaen. Ohjaamossa tiivistetään useiden hallinnonalojen, alle 30-vuotiaiden asiakkaiden, yritys yhteistyön, oppilaitosten, etsivän nuorisotyön, kolmannen sektorin ja muiden toimijoiden yhteistyötä. Toimintaa koordinoi Lahden nuorisopalvelut.

Ohjaamo Lahti toimii Lahden ydinkeskustassa, vanhalla sähkötalolla. Nykyaikaiset tilaratkaisut tukevat kokeilevaa palvelukehitystä. Kahvilamaisissa tiloissa on järjestetty erilaisia rekrytointitapahtumia, infoja ja yrittäjien tapaamisia.

Ohjaamoja toimii valtakunnallisesti Suomessa 45 (08/2017). Ohjaamot ovat osa nuorisotakuuta. Ohjaamo Lahti saa rahoitusta toiminnan käynnistämiseen Euroopan sosiaalirahastosta (ESR) vuosina 2015 - 2018.

OHJAAMON RAKENNE

OHJAAMO LAHTI: TYÖLLISTYMINEN, OPISKELU & TULEVAISUUS



OHJAAMO ESR-HANKE

TEM
STM
OKM

LAHDEN NUORISOPALVELUT / NUORTEN TYÖLLISYYS PALVELUT

HÄMEEN TE-TOIMISTO

SALPAUS / LAMK

YRITYKSET



MUUT YHTEISTYÖKUMPPANIT

Kela, Ladec Oy, kolmas sektori, sosiaaliohjaus, terveyspalvelut, Työvoiman palvelukeskus (TYP), Nuorten tukipalvelut, Domino, Vamos, alueen muut oppilaitokset ja muut Ohjaamot

VISIO

Ohjaamo Lahti on innovatiivinen alle 30-vuotiaiden työllistämispalvelu ja pysyvä osa Lahden kaupungin toimintaa. Palvelua kuvaavat sanat **tunnettu, luotettava** ja **helppo**. Etsimme yhdessä asiakkaiden, yrittäjien ja monialaisen asiantuntijayhteisön kanssa uusia elinvoimaisen työllistymisen mahdollisuuksia.

NÄIN OHJAAMO LAHTI TOIMII

Ohjaamo Lahti on johtajaton asiantuntijayhteisö. Ihmisten välinen vuorovaikutus ja heidän osaamisensa ovat toiminnan ydin. Yhteisö rikkoo virallisia yhteistyömalleja. Siihen kuuluu asiakkaita, ohjaajia, opettajia, asiantuntijoita, yrittäjiä ja muita

yhteistyökumppaneita. Ohjaajien aito halu auttaa asiakkaita eteenpäin näkyy asiakkaalle kokeilevassa työtavassa. Asiakas on osa asiantuntijayhteisöä. Asiakkaat, ohjaajat ja yrittäjät hyödyntävät rohkeasti toistensa osaamista. Uuden ajan asiantuntijayhteisön esikuvana on ollut Aalto yliopiston Design Factory.

NÄIN OHJAAMO LAHTI PALVELEE

Ohjaamo Lahden monialaiset palvelut tähtäävät asiakkaan työllistymiseen. Palvelut kattavat laaja-alaisesti myös muut elämänalueet: koulutuksen, asumisen, terveyden ja talouden. Toisinaan asiakas saa tarvitsemansa tiedon ja tuen yhdellä käyntikerralla, toisinaan asiakas tarvitsee

pidemmän valmennuksen. Ohjaamo on myös ovi muihin työllistämisen palveluihin, kuten työpajoille tai hankkeisiin.

Palvelut ovat saavutettavissa yksilö- tai ryhmätilaisuuksina paikan päällä tai liikkuvassa Ohjaamossa. Ohjaamo Lahti toimii myös verkostomaisesti ja yhteistyötä tehdään muiden Ohjaamoiden kanssa.

OHJAAMO LAHTI
ON MYÖS
YRITTÄJÄN
OHJAAMO.

PALVELULUPAUS ASIAKKAALLE:

Ohjaamo Lahdessa rakennamme kanssasi tulevaisuutesi työelämää:

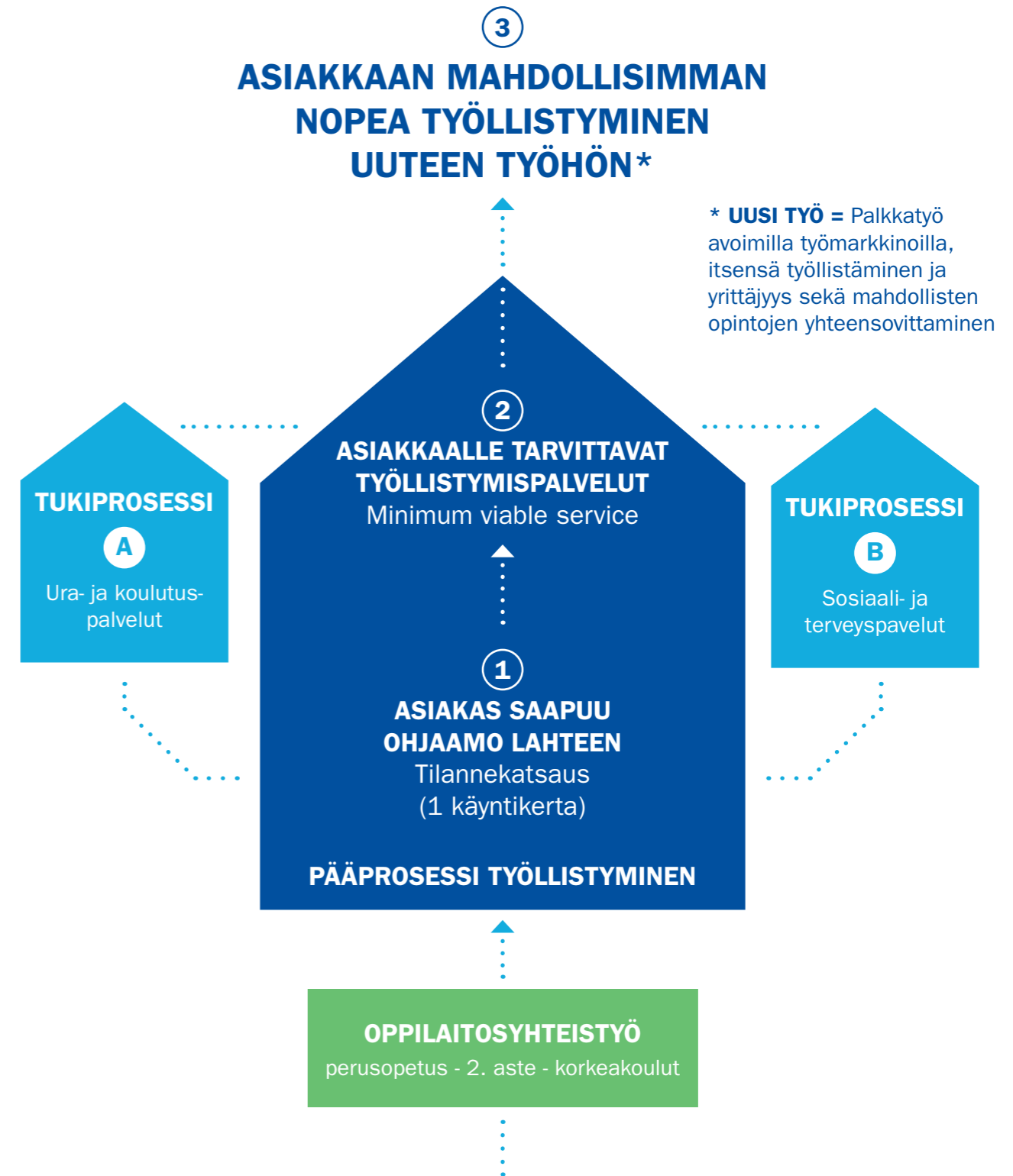
- Annamme sinulle ohjausta ja neuvontaa kaikissa työllistymiseesi, koulutus- sekä urasuunnitteluusi liittyvissä asioissa.
- Sparraamme sinua yksilöllisesti kohti tulevaisuuden uutta työtä, jossa palkkatyön, opintojen ja mahdollisesti yrittäjyyden palaset napsahtavat luontevasti kohdilleen.
- Sitoudumme ohjaajina kohtaamaan sinut tasavertaisena asiantuntijana.
- Ohjaukseen sitoutumisen vastineeksi takaamme sinulle erinomaiset työllistymismahdollisuudet.

PALVELULUPAUS YRITTÄJÄLLE:

Tuemme elinkeinoelämää monin tavoin:

- Saat ajankohtaista tietoa työllistämisestä.
- Saat kauttamme motivoituneita tekijöitä erilaisiin tehtäviin.
- Voit järjestää Ohjaamo Lahdessa omia työhaastatteluita ja rekrytointitilaisuuksia.
- Autamme sinua työllistämiseen ja rekrytointiin liittyvissä paperiasioissa.
- Tiedotamme avoimista työpaikoistanne räätälöidysti ja toiveidenne mukaisesti. Voimme tehdä työnhakijoista ennakkovalintaa.
- Etsimme yrityksellesi jatkajia.

OHJAAMON ASIAKASPROSESSI



OHJAAMO LAHDEN HENKILÖSTÖ ON MONIAMMATILLINEN TIIMI, JOKA KOOSTUU ERI ALOJEN TYÖNTEKIJÖISTÄ:

✓ **OHJAAMO ESR-HANKE**

- Hankepääällikkö
- Koordinaattori
- Projektisuunnittelija (2)

✓ **YRITYKSET**

- Henkilöstöalan yritykset
- Muut alueen yritykset
- Lahden seudun kehittämissyhtiö LADEC Oy

✓ **TE-TOIMISTO**

- TE-toimiston nuorten asiantuntijoita
- TE-toimiston ammatinvalintapsykologi
- Rekrytointipalvelut

✓ **MUUT**

- Kela
- Sosiaaliohjaaja
- Asumisneuvoja
- Työllistämishankkeet
- Terveystenhoitaja

✓ **NUORISOPALVELUT / NUORTEN TYÖLLISYYSPALVELUT**

- Aulapalveluhenkilö
- Työhönvalmentaja

✓ **KOLMAS SEKTORI**

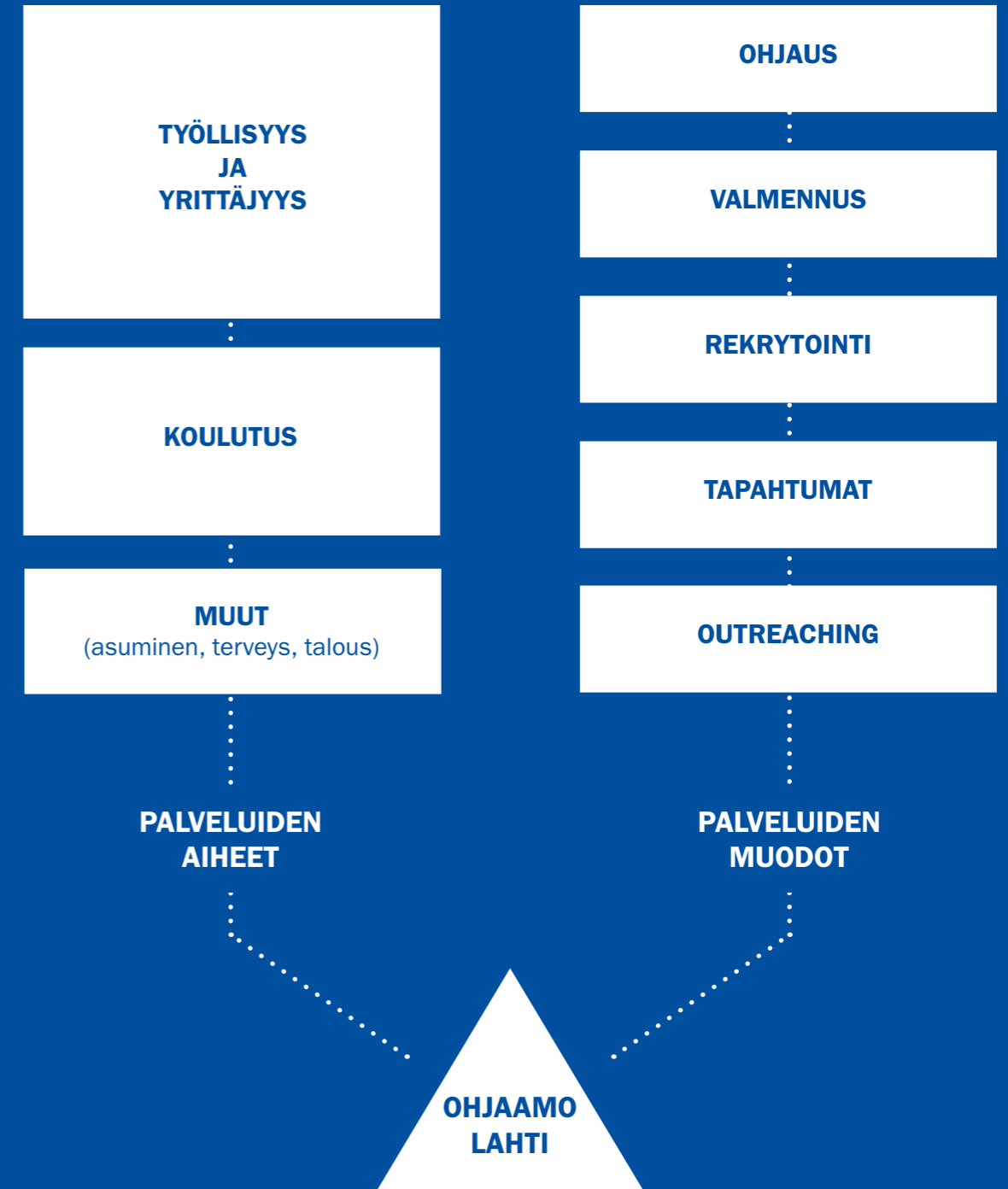
- Työllistämishankkeet
- Muu työllistäminen

✓ **OPPILAITOKSET**

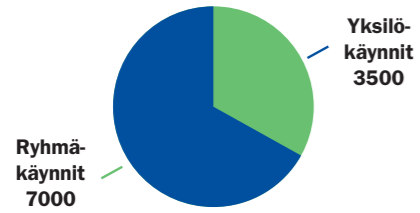
- Ammatillinen oppilaitos
- Ammattikorkeakoulu
- Perusopetus, yliopisto

OHJAAMO LAHDEN YKSI TYÖKALU ON MATKALLA DUUNIIN! -PALVELU. TUTUSTU WWW.MATKALLA-DUUNIIN.FI”

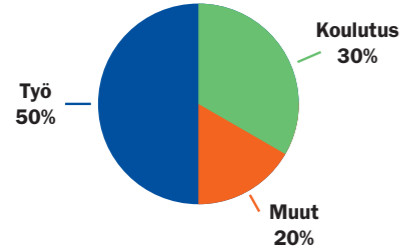
OHJAAMON LAHDEN PALVELUT



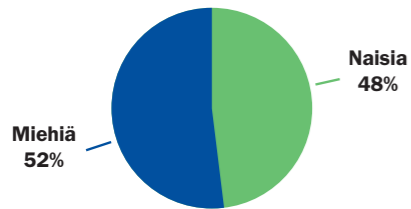
KÄYNTIKERRAT: yht. 10 500



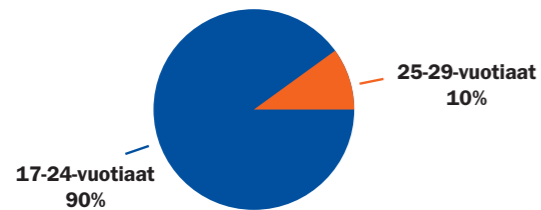
ASIOINNIN AIHEALUEET



SUKUPUOLIJAKAUMA



IKÄJAKAUMA



17-29 -VUOTIAITA TYÖTTÖMIÄ LAHTELAISIA: 1950 (10/2017)

TYÖPAIKAT:

Noin 20-30% rekrytointitapahtumiin osallistuneista saa työpaikan. Yhdessä rekrytointitapahtumassa on yleensä 5-8 yritystä ja 30-50 työnhakijaa.

KOULUTUKSEN ALOITTANEITA:

150

CASE TYÖHÖNVALMENNUS:

asiakasprosessin kesto nopeutunut 6-8 viikkoa.

ASIAKASTYYTYVÄISYYS: 9,2

**PALVELUN
NOPEUTUMINEN:
SÄÄSTÖ 500 €/VIIKKO
YHTÄ ASIAKASTA KOHTI**

LÄHDE:
VALTAKARI 2017.

**LAITA SANA
KIERTÄMÄÄN:
TERVETULO A OHJAAMO
LAHTEN MYÖS KAIKKI
25-29 -VUOTIAAT!
TERVEISIN OHJAAMO
LAHDEN VÄKI**

”UUSI TYÖ ON LUONTEELTAAN MOSAIKKIMAISTA JA LYHYTKESTOISTEN TYÖSUHTEIDEN VAIKUTAVUUSSEURANTA ON VAIKEAA.

OHJAAMOSSA VOI ASIOIDA ANONYYMISTI, JOLLOIN ASIAKKAAN TYÖLLISTYMISESTÄ ON VAIKEAA SAADA TIETOA JÄLKEENPÄIN.

OHJAAMO LAHDEN TEKEMÄ TYÖTTÖ-MYYTTÄ ENNALTAEHKÄISEVÄ TYÖ ON TODELLA MERKITTÄVÄÄ JA NÄKYVÄ VASTA PITKÄLLÄ AIKAVÄLILLÄ.”

*Ohjaamo Lahden hankekoordinaattori
Pauliina Tuominen.*

Anonyymi
asiakaspalaute:

”Tuntuu, että käynnin aikana aukesi kymmeniä ovia eri elämänsuuntiin. Positiivinen fiilis!”

Anonyymi
asiakaspalaute:

”En ole ikinä saanut näin paljon apua näin lyhyessä ajassa! Kiitos!”

ESIMERKKEJÄ NOPEAN CV-OHJAUKSEN VAIKUTTAVUUDESTA

ASIAKASTAPAU 1:

Puualan artesaani, 26 v. hakenut töitä aktiivisesti muutaman kuukauden. Ottaa yhteyttä sosiaalisen median kautta, konsultoi työnhakuun liittyvissä asioissa. Ohjaamosta ohjataan tekemään CV ja työhakemus avoimella ohjelmalla. Saa tukea näiden tekemiseen sähköisesti.

Asiakas saa kutsun työhaastatteluun. Haastattelussa työnantaja kertoo hakemuksen ja ansioluettelon erottuneen edukseen muiden joukosta. Välittömästi haastattelun jälkeen työnantaja ilmoittaa asiakkaalle, että hän on saanut työpaikan.

ASIAKASTAPAU 2:

Fysioterapeutti, 25 v. muuttanut kuukausi sitten Lahteen. Aktiivinen työnhakija. Tulee käymään paikan päällä Ohjaamossa pyytääkseen apua ansioluettelon tekoon. Asiakkaalla on selkeä CV-pohja, mutta kaipaa ohjeita tiivistääkseen osaamistaan ja luodakseen kohdennetun ansioluettelon. Ohjataan avoimen ohjelman käytössä, jolla tekee uuden ja kohdennetun CV:n.

Asiakas on tyytyväinen uuteen ansioluettelonsa, hakee samalla töitä ja saa saman päivän aikana kutsun työhaastatteluun. Viikon lopussa on allekirjoittanut työsopimuksen.

ASIAKASTAPAU 3:

Terveystenhoitaja, 28 v. Työsuhteessa oleva asiakas, joka etsii uusia alansa töitä. Ottaa puhelimitse yhteyttä kysyäkseen työnhausta. Kaipaa neuvoa CV:n ja avoimen työhakemuksen teossa. Saa ohjausta työnhaussa, käydään läpi eri työnhakukanavat ja avoimen työhakemuksen runko.

Tekee uuden CV:n ja hakemuksen, joilla saa samalla viikolla kutsun työhaastatteluun ja lopulta uuden työpaikan.

LUKU 2

myytti #1:

TÖITÄ EI OLE.

PÄINVASTOIN.

TÖITÄ ON, MUTTA JOPA 80 %
TYÖPAIKOISTA ON PIILOSSA.

Julkisilta ja yksityisiltä työnhakuvustoilta löytyy vain osa työpaikoista. Opiskelijan tai työssäkäyvän on helpompi työllistyä kuin työttömän.

Piilotyöpaikoista saa tietoa tiedotusvälineistä suorasti ja epäsuorasti. Piilotyötä syntyy johtajanimitysten, saneerausten, äitiyslomien, vuorotteluvapaiden, sairauslomien, eläköitymisten, muuttojen, suhdannevaihteluiden, fuusioitumisten tai toimipistemutosten kautta. Uusien liiketoimien, yritysten, julkisten laitosten ja projektien perustaminen luo työpaikkoja. Piilotyöpaikkoja kannattaa etsiä myös sosiaalisesta mediasta sekä omista verkostoista ystäviltä, ystävien vanhemmilta ja sukulaisilta.

Piilotyöpaikkoihin pääsee henkilöstöalan yritysten kautta monille toimialoille ja eritasoisin tehtäviin. Kestoltaan ne ovat lyhytkestoisesta keikkatyöstä vakituisiin

työsuhteisiin. Osa henkilöstöalan yrityksistä on kansainvälisiä.

Työvoimakoulutus, rekrytointikokeilu tai työkokeilu ovat väyliä piilotyöhön. TE-hallinnon työvoimakoulutuksista osa on räätälöity yritysten tarpeisiin, jolloin koulutuksen jälkeen on mahdollisuus työllistyä.

Vapaaehtoistyötä löytyy aina. Työnantajat arvostavat vapaaehtoistyötä kolmannella sektorilla. Työkokemus esimerkiksi rock-konsertista tai urheilutapahtumasta edistää työllistymistä palkkatyöhön.

Uudessa työssä täystyöllisyys ei ole ainoa vaihtoehto, vaan työntekijä voi sovittaa mielekkäästi opintojen ja perhetilanteen kanssa. Itsensä työllistäminen ja yrittäjyys ovat myös vaihtoehtoja.

Töitä on.

Huomioita:

Ohjaamo Lahdessa on tietoa piilotyöpaikoista ja siitä, miten niitä haetaan. Ohjaamolla on käytettävissään myös ennakointitietoa, jota voi hyödyntää piilotyöpaikojen haussa. Opiskelijoille erilaiset työharjoittelut ovat tärkeitä mahdollisuuksia näyttää osaamisensa. Työttömyyden pitkittymistä kannattaa valmistumisen jälkeen välttää kaikin tavoin.

**PIILOTYÖPAIKKOJA
KANNATTAA ETSIÄ
MYÖS SOSIAALISESTA
MEDIASTA.**

myytti #2:

PÄTKÄTYÖT OVAT LISÄÄNTYNEET.

PÄTKÄTYÖT EIVÄT OLE LISÄÄNTYNEET. PÄTKÄTÖITÄ ON TEHTY IHMISKUNNAN HISTORIASSA AINA. PÄTKÄTÖIDEN MÄÄRÄ ON JOPA LASKENUT 1990-LUVULTA.

Käsitteeseen ”pätkätyö” liitetään ongelmia ja siihen liittyy erilaisia poliittisia, median, ammattiyhdistysliikkeiden ja tutkijoiden näkökulmia. Pätkätyö sekoitetaan usein nollatuntisopimuksiin, joissa työntekijä kutsutaan töihin työtilanteen mukaan.

Pätkätyö sopii monelle. Usein alle 30-vuotiaat työskentelevät työuransa alussa määräaikaisissa työsuhteissa. Pätkätyöissä he saavat laaja-alaista työkokemusta tulevalle työuralleen. Ajan myötä määräaikaiset työsuhteet muuttuvat usein pysyviksi. Noin 12 prosenttia suomalaisista työskentelee määräaikaisissa työsuhteissa. Noin prosentti palkansaajista tekee vuokratyötä. Suomessa on edelleen työmarkkinoiden rakenteissa pysyvyyttä ja tutkitusti hyvät työolot. (Östman 2017)

Pätkätyö on osa uutta työtä, eikä niin sanottua vanhaa työtä ole enää olemassa. Työympäristö on muuttunut monimuotoisemmaksi, mutta suurin murros on vasta tulossa. Lisäksi työnteon rakenteet ovat muuttuneet peruuttamattomasti. Uuteen työhön liittyy monimuotoisuus ja yrittäjämäisyys.

Pätkätyöt ovat perustellusti portti hyvään elämään.

Vinkki:

Ohjaamo Lahdessa saa monialaista ohjausta uuteen työhön eli työn, opintojen ja mahdollisesti yrittäjyyden yhteensovittamiseen. Päivittäin Ohjaamossa päivystää esimerkiksi TE-toimiston asiantuntija ja valmentaja.

Huomioita:

Pätkätyöt ja opiskelu sopivat hyvin yhteen. Asiakaslähäinen ja monimuotoinen opintoihin ohjaus on Ohjaamon arkipäivää. Ohjaamoiden asiakasohjauksessa ennakoidaan ammatillisen koulutuksen reformia, jossa useiden rinnakkaisten toisen asteen opintojen suorittamisen sijasta etsitään rohkeasti ja ennakkoluulottomasti erilaisia jatko-opintovaihtoehtoja. Samalla mietitään asiakkaan kanssa työllistymismahdollisuuksia.

Asiakastapaus liittyen myyttiin #1: "Töitä ei ole".

SUSANNA

1. 24-vuotias Susanna valmistuu ammattikorkeakoulusta tradenomiksi ja ilmoittautuu TE-toimistoon. Susannalla on työkokemusta torimyynnistä ja kerhon ohjaamisesta. Ohjaamo Lahden Vartissa töihin -rekryointitapahtumasta hän oli saanut aiemmin S-marketin keikkatöitä opintojen ohien.
2. Tulee hakemaan Ohjaamoon apua työnhakuun.
3. Valmentaja käy Susannan kanssa läpi mahdollisia työpaikkoja ja olemassa olevia verkostoja, joita Susanna voisi hyödyntää työnhaussa.
4. TE-toimiston kautta järjestyy kuukauden työkokeilu. Valmentajan kanssa löytyy kiinnostava markkinointialan työkokeilupaikka.
5. Työkokeilun jälkeen verkkopalvelusta löytyy sopiva työpaikka, johon Susanna hakee. Susanna käy yrityksessä haastattelussa ja saa vakituisen työpaikan.

Asiakastapaus liittyen myyttiin #2: "Pätkätyöt ovat lisääntyneet."

AKSELI

1. 24-vuotiaalla Akselilla on kaksoistutkinto lukiosta ja datanomin tutkinto ammatillisesta oppilaitoksesta. Akseli tulee Ohjaamoon keskustelemaan työ- ja työkokeilumahdollisuuksista.
2. Koulutusohjaaja ja valmentaja pohtivat yhdessä Akselin kanssa mahdollisia uudelleen- tai jatkokoulutusvaihtoehtoja. Insinööri AMK -tutkintoihin tehdään useita koulutushakujia, lisäksi palvelumuotoiluun erikoistuvan tradenomin tutkintoon. Yliopisto-opinnot ovat yksi vaihtoehto.
3. Valmentaja jatkaa Akselin kanssa työkokeilupaiikkojen etsimistä. Akseli käy Ohjaamon henkilöstöalan yrityksessä työhaastattelussa. Hän saa työtarjouksen ja aloittaa keikkatyöt rakennustyömaalla.
4. Syksyllä ohjaus jatkuu, jos Akseli ei saa opiskelupaikkaa kevään haussa. Haetaan tarvittaessa uudelleen ammattikorkeakouluihin, avoimiin AMK-opintoihin sekä ammatilliseen aikuiskoulutukseen.

myytti #3:

TYÖNHAUSSA RIITTÄÄ HYVÄ ASENNE.

HYVÄ ASENNE JA SUURI HAKEMUS- TEN MÄÄRÄ EI TAKAA TYÖPAIKKAA. HYVÄKÄÄN TYYPPI EI PÄRJÄÄ ILMAN TYÖNHAKUSTRATEGIAA JA CV:TÄ ELI ANSIOLUETTELOA.

Työhaussa lähtötaso on hyvä asenne, joka voi joskus poikia työpaikan. Usein työhaussa tarvitaan paljon muutakin, esimerkiksi koulutusta ja työnhakutaitoja.

Työnhakustrategia on työnhaun tärkein osa. Työnhakustrategiaa varten tunnistetaan omat vahvuudet, listataan mahdolliset työpaikat, valitaan fokus, valmistaudutaan työnhakuun esimerkiksi CV:n päivityksellä, jonka jälkeen aloitetaan aktiivinen työnhaku.

CV on enemmän kuin A4-muotoinen työnhakuasiakirja. Mitä osaat ja miten kerrot siitä muille? CV kertoo asenteesta työnhakua kohtaan. Työhaussa yleistyvät itsensä markkinointi ja -brändäys, hissipuhe, pitchaus ja video-CV. Asenteen pitää näkyä myös CV:n saatekirjeessä, jossa työnhakija esittelee itsensä ja perustelee, miksi hakee kyseistä työtä. Oma motivaatio tehdä asioita työnantajan hyväksi ilmaistaan selvästi.

Verkostot ja suositukset ovat rekrytoinneissa ratkaisevia. Pä-

tevin ei välttämättä saa paikkaa, vaan usein henkilö, jolla on parhaat verkostot ja suositukset.

Myös sattumille annetaan mahdollisuuksia. Työnhakijan kannattaa hakeutua keskustelemaan yrittäjien ja työnantajien kanssa erilaisiin rekrytointitapahtumiin.

Vinkki:

Ohjaamo Lahdessa on mahdollista tehdä ohjatusti CV, harjoitella hissipuhetta sekä itsensä brändäystä. Ohjaamon monipuoliset verkostot ovat sekä työnhakijoiden että työnantajien hyödynnettävissä. Ohjaamo Lahdessa etsitään asiakkaan kanssa yhdessä uusia menetelmiä ja strategioita työnhakuun. Jokainen asiointikerta voi yllättää positiivisesti eri alan päivystäjien myötä, työpaikka saattaa joskus löytyä sattumalta. Erilaisista rekrytointitapahtumista voi löytyä kiinnostavia työtehtäviä ilman monivaiheisia rekrytointiprosesseja.

Huomioita:

Ohjaamossa ohjataan asiakkaita itsenäiseen työnhakuun. Asiakkaan työttömyyttä ennaltaehkäisevä valmennus vie selvästi vähemmän aikaa kuin pitkittyneen työttömyyden edellyttämä valmennus. Siksi Ohjaamossa tehdään tiivistä yhteistyötä oppilaitosten kanssa perusopetuksesta korkeakouluihin. Oppilaitokset saavat Ohjaamosta hiljaista tietoa työllistymisestä ja toisaalta Ohjaamoon saadaan tietoa esimerkiksi opetussuunnitelmauudistuksista. Samalla ohjauskäytännöt yhdenmukaistuvat.

**KATSO HYVÄN
TYÖNHAKIJAN
MUISTILISTA
S.47**

myytti #4:

PIRSTALEINEN TYÖHISTORIA ON EPÄILYTTÄVÄ.

PIRSTALEISTA TYÖHISTORIAA EI KANNATA PELÄTÄ. TYÖNANTAJAT ARVOSTAVAT AKTIIVISUUTTA JA LAAJA-ALAISTA TYÖELÄMÄKOKEMUSTA.

Kannattaa mieluummin tehdä määräaikaista työtä eri aloilla kuin olla työttömänä. Monella alle 30-vuotiaalla työnhakijalla on pirstaleinen työhistoria ja se on tätä päivää.

Työhistorian kertymiseen ja työnhakuun liittyy paljon hiljaista tietoa. **Työhaastattelukutsuja saavat todennäköisimmin työssäkäyvät tai vain lyhyen aikaa työttömänä olleet.** Uraohjauksessa polveilevasta työhistoriasta voidaan etsiä punaisia lankoja. Osaaminen tunnistetaan ja työhistoria paketoidaan loogiseksi urasuunnitteluksi. Esimerkiksi IT-, talous-, markkinointi- ja asiakaspalvelutaitoja arvostetaan eri työtehtävissä.

Usein ajatellaan, että matalasti koulutetuilla on pirstaleinen työhistoria. Käytännössä se on myös korkeasti koulutettujen arkipäivää. Heillä on usein korkeampi ikä ja vähemmän työhistoriaa. Työhistorian pirstaleisuutta lisää perheen perustaminen. Korkeasti koulutetuille on hyödyllistä hankkia työkokemusta käytännölläheisistä työtehtävistä. Kahdesta insinöörihakijasta asiantuntijapaikan saa todennäköisesti hakija, jolla on kokemusta myös tuotan-

non tehtävistä. Urakehitys etenee usein nopeasti asiantuntijatason tehtäviin. Tradenomille kokemus kassatyöstä voi olla ratkaiseva tekijä rekrytoinnissa asiantuntija-tehtävään.

Yliopistosta valmistuneille maistereille omalle alalle työllistyminen voi olla vaikeaa, jos alan töitä on paikkakunnalla vähän. Töitä kannattaa etsiä ennakkolouottomasti. Esimerkiksi kokemus muun alan hanketyöstä voi olla arvokasta. Kaikki työ opettaa työelämätaitoja ja laaja tietopohja auttaa urakehitystä. **Kapea osaaminen on työllistymisen ja urakehityksen kannalta riskialtista, joten pirstaleinen työhistoria voi olla jopa etu työnhaussa.**

Mikä on pirstaleisuuden mittaasteikko? Vastaus on 1-1-1. Yhden päivän työkeikka on hyvä alku, yksi kuukausi parempi pätkä ja yksi vuosi jo hieno työrupeama ansioluettelossa.

Vinkki:

Ohjaamo Lahdessa järjestään monenlaisia rekrytointitapahtumia sekä päivittäin mahdollisuus mennä henki-

löstöalan yrittäjän luokse työhaastatteluun ilman ajanvarausta. Ohjaamohenkilöstön kanssa on mahdollista valmistautua etukäteen työhaastatteluun. Yhdessä Ohjaamon valmentajan ja henkilöstöalan yritysten kanssa voidaan tehdä urasuunnittelua, jossa tähtäimenä on omalle alalle työllistyminen koulutusta vastaavaan työhön.

Huomioita:

Korkea koulutus ei aina takaa työpaikkaa ja avoimet paikat ovat usein piilotyöpaikkoja. Korkeasti koulutetut kaipaavat samanlaista työnhakutaitojen valmennusta kuin muutkin. Lisäksi heillä on yleensä ohuempi työhistoria kuin muilla saman ikäisillä. Erilaisten asiantuntijatehtävien etsiminen vaatii vahvoja verkostoja ja tietoa piilotyöpaikkojen etsimisestä. Ohjaamossa on tietoa piilotyöpaikkojen hausta ja henkilöstö tuo paikallisia verkostoja asiakkaiden käyttöön. Korkeakoulutetun verkostot jäävät usein yliopisto-kaupunkiin, joten Ohjaamolla on heille tärkeää uutta tietoa paikallisista yrityksistä.

Asiakastapaus liittyen myyttiin #6 ”Välivuosi on hukkaan heitettyä aikaa.”

ONNI

1. 21-vuotias Onni tulee Ohjaamoon oma-aloitteisesti. Onnin ammatillinen koulutus on keskeytynyt terveyssyistä. Onni on ollut koulukiusattu ja käyttänyt runsaasti päihteitä. Nyt Onnilla on motivaatio tulevaisuuden suunnitteluun ja työllistymiseen, mutta ei tietoa suunnasta. Hänet ohjataan työhönvalmentajalle ja asumisohjaajalle.
2. Onni saa Ohjaamon yhteistyöverkostosta työkokeilupaikan, jonka aikana itsetunto ja luottamus omiin mahdollisuuksiin vahvistuvat. Työkokeilun aikana Onni käy kursseilla ja hyödyntää kokemusasiantuntijuuttaan erilaisissa työtehtävissä. Hän toimii ohjaajana ja luennoi koulukiusaamisesta.
3. Ohjaamon ketterä toimintatapa ja säännölliset tapaamiset varmistavat Onnille avun nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Ohjaus kestää noin vuoden, jonka aikana Onnin terveydentila kohenee. Onni aloittaa lähihoitajan koulutuksen.

Asiakastapaus liittyen myyttiin #4: ”Pirstaleinen työhistoria on epäilyttävä.”

PAAVO

1. 28-vuotias Paavo on valmistunut maatalous- ja metsätieteiden maisteriksi yliopistosta. Hän on ollut perhevapaalla vuoden kotona kahden lapsen kanssa. Paavo ohjataan TE-toimistosta Ohjaamoon. Hyvästä koulutuksesta, motivaatiosta ja aiemmasta keikkatyökokemuksesta huolimatta oman alan työpaikan löytäminen on ollut vaikeaa.
2. Korkeasti koulutettuihin asiakkaisiin erikoistunut valmentaja keskustelee toisen valmentajan ja Paavon kanssa erilaisista työllistymismahdollisuuksista. Yhdessä pohditaan, miten työnhakua voi laajentaa oman alan ulkopuolisiin työtehtäviin. Paavo lähtee keskustelemaan erilaisista työmahdollisuuksista Ohjaamon henkilöstöalan yritysten kanssa.
3. Valmentajat hyödyntävät laajasti myös yksityisiä verkostojaan työllistymismahdollisuuksien etsinnässä. Paavo kiinnostuu työskentelystä maahanmuuttajahankkeessa. Valmentajat vinkkaavat yhteyshenkilöistä, joihin Paavo on yhteydessä.
4. Paavo on tyytyväinen saamaansa valmennukseen ja yhteystietoihin. Palaa Ohjaamoon tarvittaessa uudelleen.

myytti #5:

TYÖTTÖMYYS ON KOULUTTAMAT- TOMAN RIESA.

TÄMÄ ON OSITTAIN MYYTTI. TYÖTTÖMYYS EI OLE VAIN KOULUTTAMATTOMAN RIESA. KOULUTETTU ON PAREMMASSA ASEMASSA KUIN KOULUTTAMATON, MUTTA KOULUTUS EI TAKAA TYÖTÄ.

Hyvä uutinen on, että kouluttamaton voi saada töitä ja koulutautua työn ohessa – olipa kyse siitä, ettei hänellä ole tutkintoa lainkaan tai häneltä puuttuu tietty pätevyysvaatimus.

Lahden seudulla on myös korkeasti koulutettuja työttömiä. **Oleennaista on oppia tekemään urasuunnittelua opintojen, työelämän ja yksityiselämän välillä.**

Elämässä tulee muutoksia ja arvostukset muuttuvat. Ammattia voi joutua vaihtamaan useasti. Nykyinen koulutusjärjestelmä mahdollistaa alan vaihdon aiempaa joustavammin. Jatkokoulutusmahdollisuuksia on paljon. Autonasentaja voi kouluttautua sosionomiksi, kosmetologi insinööriksi ja yhteiskuntatieteiden maisteri lähihoitajaksi. Vaikka toisen asteen tutkinto olisikin jäänyt suorittamatta, koulutusvaihtoehtoja on useita.

Kokonaista tutkintoa ei aina kannata välttämättä suorittaa, vaan omaa osaamista voi kehittää erilaisilla lyhytkestoisilla

koulutuksilla. Internetissä on myös paljon erilaisia maksuttomia verkkokursseja ja oppimateriaaleja itseopiskeluun.

CHECKLIST

Erilaisia koulutusvaihtoehtoja:

- Maksutonta ammatillista työvoimakoulutusta järjestetään ammatillisissa oppilaitoksissa, korkeakouluissa ja yksityisissä oppilaitoksissa. Tavoitteena on suorittaa perus-, ammatti- tai erikoisammattitutkinto tai tutkinnon osa. Ammatillinen työvoimakoulutus on tarkoitettu ensisijaisesti työttömille tai työttömyysuhan alaisille.
- Jatko- tai täydennyskoulutukset eri ammattialoilla
- Näyttötutkinnot
- Joustavat opintopolut
- Koulutuksen kokeiluhankkeet
- Oppisopimuskoulutukset, joissa on tavoitteena ammatillinen tutkinto työssä oppien
- Ammatillisten oppilaitosten, ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen yhteishaut ja normaalit valintakokeet
- Oppilaitosten avoimet maksulliset opinnot

- Avoimet ja maksuttomat AMK-opinnot toisen asteen oppilaitoksessa opiskelevalle
- Omaehtoinen koulutus
- Koulutuskokeilut
- Iltalukio

Vinkki:

Ohjaamo Lahdessa on päivittäin koulutusohjaaja, jonka kanssa voi suunnitella mielekkäitä osa- tai kokonaiskoulutusvaihtoehtoja peruskoulusta yliopistoon sekä muihin oppilaitoksiin. Samalla voidaan kartoittaa työntekomahdollisuuksia opintojen ohessa.

Huomioita:

Työkokeiluista kirjoitetaan julkisuudessa toisinaan kriittisesti. Työkokeilut ovat kuitenkin hyvä keino selvittää omaa soveltuvuutta alalle koulutushakua varten. Lisäksi työkokeilut tukevat työhön paluuta pitkän työttömyysjakson tai perhevapaaan jälkeen.

myytti #6:

VÄLIVUOSI ON HUKKAAN HEITETTYÄ AIKAA.

VÄLIVUOTTA EI KANNATA VIETTÄÄ TYÖTTÖMÄNÄ, KOSKA VÄLIVUOSI ILMAN TYÖNTEKOA VOI JOHTAA PITKÄAIKAISTYÖTTÖMYYTEEN.

Välivuosi voi olla joskus perusteltu ratkaisu miettiä tulevaisuutta.

Välivuosi töitä tehden saattaa selkiyttää opiskelusuunnitelmia. Pääsykokeisiin valmistautuessa kannattaa harkita samalla osa-aikatyön tekemistä. Mikäli pääsykokeissa ei toisellakaan kerralla tärppää, jää käteen ainakin arvokasta työkokemusta. Armeijan käyminen välivuoden aikana on myös yksi vaihtoehto. Siellä oppii monia työelämätaitoja.

Välivuoden aikana ei kannata jättää käyttämättä mahdollisuuksia tutustua uusiin aloihin. Pelko väärälle alalle jämähtämisestä välivuoden aikana on turha. Unelmaduunia ei kannata odottaa, vaan välistepit unelmaduuniin kannattaa rakentaa muilla töillä. Unelma voi vaihtua välivuoden aikana, jolloin unelmaduunin voi jättää suosiolla harrastukseksi.

Välivuoden aikana kannattaa harkita ulkomaille lähtöä. Kansainvälistyminen on hyödyllistä kaikille alle 30-vuotiaille riippumatta koulutuksesta tai taustasta. Moni

hakeutuu mielellään välivuoden aikana ulkomaille töihin tai työharjoitteluun, esimerkiksi au pairiksi tai vapaaehtoistyöhön. Työnantajat arvostavat ulkomaan kokemusta, koska monet pk-yritykset toimivat kansainvälisesti.

Välityömarkkinat ovat vain väliaikainen ratkaisu, mutta joillekin ne ovat hyvä vaihtoehto päästä avoimille työmarkkinoille palkkatyöhön. Esimerkiksi työkokeilija on työnantajan näkökulmasta aktiivisempi kuin työtön työnhakija. Välityömarkkinat tarjoavat toimeentulon lisäksi sosiaalista tukea. Kolmas sektori vastaa suurelta osin välityömarkkinoista, mutta myös kaupungilla on työpaikkoja esimerkiksi työpajoilla.

Opiskelijoiden kannattaa ottaa tavoitteeksi, että he ovat valmistuttuaan nolla päivää työttömänä. Työnhaku ja verkostoituminen aloitetaan jo opintojen aikana. Harjoittelut ovat tärkeitä mahdollisuuksia saada jalkaa oven väliin yrityksiin. Näin vältetään työttömyyden pitkittyminen yhdelläkään päivällä.

Välivuosi ei yleensä ole hukkaan heitettyä aikaa, mutta välivuoden suurin riski on henkilön kotiin jämähtäminen.

Vinkki:

Esimerkiksi ylioppilaskirjoitusten jälkeen Ohjaamo Lahdesa suunnitellaan asiakkaan kanssa yhdessä, miten välivuosi kannattaa rakentaa mielekkäästi.

Huomioita:

Kansainvälisyysasiat ovat alle 30-vuotiaiden arkipäivää, mutta ulkomaille opiskelemaan ja työskentelemään lähteminen vaatii usein Ohjaamon monialaista ohjausta ja etukäteissuunnittelua. Ohjaamo Lahden mottona on, että kansainvälistyminen kannattaa aina.

Asiakastapaus liittyen myyttiin #5: ”Työttömyys on kouluttamattoman riesa.”

ERIC

1. Peruskoulun käynyt 19-vuotias Eric tulee Ohjaamoon itsenäisesti hakemaan apua alanvaihtoon. Eric on muuttanut Suomeen muutamaa vuotta aiemmin.
2. Ericillä on hieman työkokemusta kaupan alalta. Nyt häntä kiinnostaa hoitoala. Valmentajan kanssa etsitään yhdessä työkokeilupaiikka päiväkodista.
3. Eric pääsee aloittamaan kokeilun pian. Työkokeilussa selvittää Ericin soveltuvuus alalle ja motivaatio opiskella alaa.
4. Eric hakeutuu opiskelemaan hoitoalaa.

Asiakastapaus liittyen myyttiin #6: ”Välivuosi on hukkaan heitettyä aikaa.”

MARIA

1. 26-vuotias Maria tulee Ohjaamoon koulutusohjaukseen Nuorisopalveluiden työpajan kautta. Marialla on kaksi keskeytynyttä ammatillista tutkintoa. Hän on kiinnostunut liiketalouden alasta. Pohtii, miten tutkinnon voi suorittaa osittain ulkomailla, Marian toisessa kotimaassa.
2. Koulutusohjaaja selvittää Marian kanssa mahdollisuuksia suorittaa tutkintoa oppisopimuksena ulkomailla. Sovitaan, että asiakas menee puoleksi vuodeksi töihin synnyinmaahansa. Tämän jälkeen asiakas palaa Suomeen ja hakeutuu täällä opintoihin. Varmistetaan etukäteen, että ulkomailla tehdystä alan työstä saadaan todistus suomalaista oppilaitosta varten.
3. Koulutusohjaaja varaa ajan TE-toimiston EURES-neuvojalle. Selvitetään maasta muuttoon ja työpaikkojen hankkimiseen liittyviä asioita. Marian kanssa tehdään työnhakulomakkeita EURESin sivuille.
4. Maria tulee takaisin Ohjaamon koulutusohjaukseen Suomeen paluun jälkeen.

myytti #7:

YRITTÄJÄKSI EI PIDÄ RYHTYÄ, ELLEI HALUA OLLA 24/7 TÖISSÄ.

MYYTTI EI PIDÄ PAIKKAANSA, KOSKA YRITTÄJYYTEEN ON MONIA VAIHTOEHTOJA.

Yrittäjyys on elinvoimaisen kansantalouden lähtökohta, mutta myytit estävät monia ryhtymästä yrittäjiksi.

Yrittäjyyttä 24/7 –näkökulman ulkopuolelta:

- Yrittäjäksi voi ryhtyä asteittain ilman Y-tunnusta.
- Yrittäjyys voi olla sivutoimista.
- Yrittäjyyttä voi kokeilla työkokeilun kautta.
- Yrittäjälle on tarjolla tukea koko yrittäjyyden elinkaaren ajan.
- Yrittäjyys voi olla yrittäjän itsensä näköistä.
- Yrittäjyys voi perustua kiinnostuksen kohteiden ympärille tai taloudellisen tuloksen tavoittelulle.
- Yrittäjyys voi olla tietoisesti väliaikainen ratkaisu.
- Yrittäjäksi voi ryhtyä ilman liikeideaa.
- Yrittäjäksi voi ryhtyä ilman alkupääomaa.

Ulkopuolinen ei voi arvioida, onko työnhakijasta yrittäjäksi vai ei. Pitkään työttömänä olleelle yrittäjyys voi tuntua kaukaiselta,

mutta kuka tahansa voi kokeilla yrittäjyyttä. Syitä yrittäjäksi ryhtymiselle on useita:

- Perheen yritystoiminnan jatkaminen
- Harrastuksesta saatu osaaminen
- Hyvä liikeidea
- Hyvä osaaminen jossakin
- Mahdollisuus toimeentuloon
- Tilaisuus, sattuma tai tarjous
- Toisen yrittäjän esimerkki

Hyvät vuorovaikutustaidot ja täsmällisyys ovat tärkeitä ominaisuuksia asiakassuhteiden hoitamisessa ja yhteistyökumppaneiden kanssa työskennellessä. Lisäksi tarvitaan sitkeyttä, paineensietokykyä ja vahvaa uskoa omaan tekemiseen. Alle 30-vuotiailla kiinnostus yrittäjyyttä kohtaan on yleisesti hyvä. Yrittäjyyskasvatusta sisällytetään nykyään myös oppilaitosten opetussuunnitelmiin.

Yrittäjyys ei edellytä 24/7-työskentelyä. Voit olla yrittäjä vaikka yhtenä päivänä viikossa. Yrittäjämäisesti voi toimia kuka

tahansa, vaikka olisi palkkatyössä. Motivoinut ja aktiivinen toimintatapa sopii mihin tahansa työtehtävään.

Vinkki:

Ohjaamo Lahdessa päivystää Lahden seudun kehittämissyhtiö Ladec Oy, jolta saa yrityksen perustamisneuvontaa. Päivittäin Ohjaamosta saa neuvontaa miten yrittäjyyteen voi tutustua työkokeilulla.

Huomioita:

Ohjaamossa on useita vaihtoehtoja oman yrittäjyyden pohdintaan. Pieni kiinnostuksen kipinä riittää yrittäjyyssohjouksen aloittamiseen, asiakkaalla ei tarvitse olla liikeideaa tai liiketoimintasuunnitelmaa. Osuuskunnan kautta voi olla mielekästä toimia alihankkijana ja tutustua tarkemmin yrittäjyyteen. Pk-sektorilla yrityksissä on myös paljon eläköityviä yrittäjiä, jotka etsivät jatkajia.

Asiakastapaus liittyen myyttiin #7:
"Yrittäjäksi ei pidä ryhtyä, ellei halua olla 24/7 töissä."

MATIAS

1. 17-vuotias lukiossa opiskeleva Matias tulee Ohjaamoon hake-
maan tietoa siitä, miten voisi ryhtyä sivutoimiseksi yrittäjäksi.
Ohjaamosta hän on kuullut opinto-ohjaajalta ja käynyt aiem-
min luokan kanssa Ohjaamon infotilaisuudessa. Kiinnostus
yrittäjyyteen on virinnyt ruuanlaittoharrastuksesta.
2. Valmentaja keskustelelee Matiaksen kanssa mahdollisuu-
desta hakeutua yrittäjyyden työkokeiluun. Keskusteluun
kutsutaan mukaan yritysneuvoja Lahden seudun kehittä-
misyritys LADEC Oy:stä.
3. Matiaksen liikeidea todetaan yhdessä niin edistyneeksi, että
Matias ryhtyy ilman yrittäjyyden työkokeiluvaihetta sivutoimi-
seksi yrittäjäksi.

Asiakastapaus liittyen myyttiin #7:
"Yrittäjäksi ei pidä ryhtyä, ellei halua olla 24/7 töissä."

MILJA

1. 25-vuotias Milja valmistuu mediainsinööriksi ammattikorkea-
koulusta ja ilmoittautuu TE-toimistoon.
2. Milja tapaa Ohjaamossa yrittäjyshankkeen ohjaajan, koska
on harkinnut yrittäjyyttä.
3. Valmentaja huomaa verkkosivustolla osuuskunnan ilmoi-
tuksen, jossa etsitään yrittäjyyttä harkitsevaa työkokeilijaa.
Valmentaja ehdottaa yrittäjyyden työkokeilupaiikkaa Miljalle ja
varmistaa TE-toimiston virkailijalta Miljan työkokeiluoikeuden.
4. Milja käy osuuskunnassa haastattelussa ja saa yrittäjyyden
työkokeilupaikan.

LUKU 3

MAHDOLLISUUKSIEN KAAOS

Valtakunnallisesti on meneillään historiallisesti merkittävä julkisen hallinnon muutosvaihe. Ohjaamot ovat yksi palveluiden edelläkävijäryhmä maakuntaudistuksessa, johon kaaosteoria liittyy väistämättä.

Päättäjien, virkamiesten, yrittäjien, yksittäisten työntekijöiden ja asiakkaiden on ymmärrettävä kaaoksen periaatteet. Kaaoksen ymmärtäminen ei ole itsetar koitus, vaan väistämätön askel kohti parempaa asiakaspalvelua, kustannussäästöjä ja järkevää reagointia tulevaisuuden työllistymishaasteisiin.

Ohjaamoilla on oltava kaaosteoriaan pohjautuva johtamisen ja työn keilukulttuuri, joka pohjautuu luottamukseen, rohkeuteen ja innostavuuteen.

Epäonnistumiset ymmärretään oppimistilanteiksi. Tavoitteet, sisällöt, menetelmät ja vaikutavuusmittarit ovat asiakkaille avoimia.

Alle 30-vuotiaiden työllistymiseen liittyvissä keskusteluissa nousevat usein esille esimerkiksi sosi-aali-, terveys-, valtio-, kasvatusta- ja tilastotieteiden teemat. Jotta oivaltaisimme, mistä työllistämässä on tulevaisuudessa kysy-

mys, tarvitsemme ymmärrystä lisäksi kompleksisuustieteistä, nuorisotutkimuksesta, kauppa- ja teknistieteistä, viestintätieteistä sekä muotoilun tutkimuksesta. Kompleksisuustieteisiin pohjautuvalla kaaosteorialla on monialainen tausta, mutta sen juuret ovat matematiikassa ja fysiikassa. Kaaosteorian mukaan todellisuus tulee ymmärtää dynaamiseksi, ennustamattomaksi ja monimuotoiseksi. Perhosefektin peruseriaate on helppo ymmärtää, ja samasta asiasta on kysymys myös Ohjaamoissa: pieni impulssi voi saada aikaan merkittäviä työllistymisvaikutuksia.

Kielen käyttö on osa ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutosta. Kaaokseen liittyviä käsitteitä ovat kompleksisuus, systeemiteoria, viheliäiset ongelmat, Occamin periaate, Cynefinin viitekehys, emergenssi, ketterät menetelmät ja parviäly. Käsitteissä piilee kielteinen sävy, mutta ne ovat lähtökohdiltaan täynnä mahdollisuuksia. Näkökulmat tukevat siirtymää tiukoista prosesseista aitoon asiakaskeskeisyyteen.

Kompleksisuus tarkoittaa Ohjaamo Lahdessa myönteistä ennustamattomuutta. **Viheliäinen ongelma** tarkoittaa tilannetta, jota on vaikea tai mahdotonta ratkaista. On esimerkiksi mahdotonta, että Ohjaamo Lahdessa olisivat kaikki palvelut samanai-

kaisesti. Siksi **systeemiteorian** avulla on tunnistettu palvelun olennaisimmat osat. Yhden keskeisen asiantuntijaryhmän puuttuminen heikentää palvelua selvästi, joten keskeisimmät työ- ja koulutuspalvelut on saatavilla päivittäin: palveluohjaus, työhönvalmennus, TE-palvelut ja koulutusohjaus. Lisäksi Ohjaamo Lahdessa päivystää muita yhteistyökumppaneita kuten yritysneuvonta, asuntoasiat, työllistämishankkeita ja sosiaaliohjaaja.

Ohjaamo Lahtea kehitetään käyttäjälähtöisesti ja se nähdään asiakkaan käyttöliittymänä monialaisiin palveluihin. Palveluprosessi on käytettävyydeltään yksinkertainen, koska **Occamin periaatteen** mukaan yksinkertainen ratkaisu kuvaa todennäköisesti paremmin todellisuutta kuin monimutkainen. Kun asiakas tulee Ohjaamoon, häntä palvelaan räätälöidysti. Myönteiset sattumat tunnistetaan ja palvelua muutetaan asiakastilanteeseen sopivaksi. Asiakas voi saada jopa yhdellä asiointikerralla työ- tai opiskelupaikan ja asunnon.

Cynefinin viitekehysten (s.39) avulla voidaan hahmottaa kaaoksen eri muotoja ja niihin sopivia palvelumalleja. **Emergenssin** käsite puolestaan kannustaa tunnistamaan tehokkaita palvelukäytäntöjä, joita muodostuu luonnollisesti kokeiluja sallivassa

monialaisessa yhteistyössä. Turhasta hallinnollisuudesta pyritään eroon toteuttamalla ketterän menetelmän palvelujulistusta.

Asiakastapaamisissa luotetaan työntekijöiden **parviälyyn**. Asiakkaiden ympärille muodostuu työntekijöistä itseorganisoituvia asiantuntijatiimejä, joihin asiakas tuo oman asiantuntemuksensa. Parviälyssä työntekijät ja asiakkaat etsivät yhdessä kekseliäitä ratkaisuja työnhakuun. He oppivat

nopeasti toisiltaan esimerkiksi piilotyöpaikoista. Mallia monialaiseen palvelukehitykseen on haettu Aalto-yliopiston Design Factorystä.

Ohjaamo Lahdessa näemme kaaoksen täynnä uuden elinvoimaisen työn mahdollisuuksia, joita etsimme tutkimusmatkailijoina päivittäin.

*Katja Karevaara
Ohjaamo Lahti –hankepäällikkö*

**OHJAAMO LAHTI
KOMPLEKSISENA
SYSTEMINÄ,
KATSO SIVU 51.**

”OHJAAMOT OVAT TÄYDELLINEN ESIMERKKI YHDEN LUUKUN PALVELUMALLISTA, JOSSA KAAOS ON ARKIPÄIVÄÄ.”

*Hankehenkilöstön
muistiinpanoja*

**HAHMOTUSTA
KAAOKSEEN:
CYNEFININ VIITEKEHYS,
KATSO SIVU 39.**

CYNEFININ VIITEKEHYS



Cynefinin mallin avulla voidaan valita työympäristöön sopivia johtamis- ja toimintatapoja:

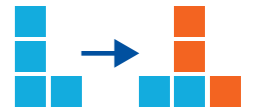
- Julkisten palveluiden toimintamalli on yleensä ylhäältä alaspäin johdettua. Strategiatyö, prosessit, palaverikulttuurit ja tiimit perustuvat oletuksiin yksinkertaisista syy-seuraussuhteista.
- Johtajaton Ohjaamo on puolestaan syy-yhteys-seuraussuhteitaan kompleksinen. Toiminta on verkottunutta ja vaikeasti ennakoitavaa. Ohjaamon asiantuntijayhteisön tulee oppia itseorganisoituvissa tiimeissä johtamaan itseään alhaalta ylöspäin.

- Ohjaamon verkostojohtajan tai koordinaattorin tehtävänä on toimia tukihenkilönä, mahdollistajana sekä verkostojen kokoonkutsujana.
- Kenelläkään ole varmaa tietoa miten Ohjaamossa kannattaisi parhaiten toimia, joten kokeilujen kautta syntyy jatkuvasti uusia toimintatapoja (Ks. Ohjaamo Lahden ketterän menetelmän palvelujulistus s. 40).
- Oikean johtamis- ja toimintatavan valinta parantaa työhyvinvointia ja selvitymistä jatkuvasti muuttuvissa työympäristöissä.

OHJAAMON LAHDEN KETTERÄN
PALVELUKEHITYKSEN JULISTUS

”Löydämme parempia tapoja tehdä Ohjaamo Lahden palvelukehitystä, kun teemme sitä itse ja autamme muita siinä.

Kokemuksemme perusteella arvostamme:”



1	2	3	4
YKSILOITÄ JA KANSSAKÄYMIÄ	TOIMIVAA OHJAAMOPALVELUA	ASIAKAS-YHTEISTYÖTÄ	VASTAAMISTA MUUTOKSEEN
...enemmän kuin	...enemmän kuin	...enemmän kuin	...enemmän kuin
MENETELMIÄ JA TYÖKALUJA	KATTAVAA DOKUMENTAATIOTA	HALLINNOLLISUUTTA JA SOPIMUS-NEUVOTTELUJA	PITÄYTYMISTÄ SUUNNITELMASSA

”Jälkimmäisilläkin asioilla on arvoa, mutta arvostamme ensiksi mainittuja enemmän.”

TUTUSTU KETTERIIN TYÖKALUIHIN:
kehitaakokeillen.fi/
tyokalut/

Sovellettu lähteestä Ketterän ohjelmistokehityksen julistus (Beck ym. 2001): <http://agilemanifesto.org/iso/fi/manifesto.html>

KAAOKSEN VINKKILISTA

YMMÄRRÄ

- Maailma on kompleksinen, kaikkiin yllätyksiin ei aina voi varautua.
- Kompleksisuus näkyy arkisissa tilanteissa ja voi tuntua kaoottiselta.

HAVAINNOI

- Onko ongelma kesy vai pirullinen?
- Pirullisiin ongelmiin ei ole yhtä ainoaa oikeaa ratkaisua!

TUNNISTA

- Mihin asioihin et voi vaikuttaa?
- Älä käytä aikaa niihin.

SÄILYTÄ PÄÄTÖKSENTE- KOKYKY

- Käy läpi eri vaihtoehtoja, sillä niitä on aina. Ratkaisuvaihtoehtojen avulla jäsenät myös itse ongelmaa.
- Kysy hyviä kysymyksiä: mitä pitäisi kysyä, kun pitää päättää laadukkaasti ja nopeasti?

KOKEILE

- Kehitä resilienssikykyäsi (muutosjoustavuuttasi) kokeilemalla uusia tapoja lähestyä asioita.
- Hakeudu erilaisiin tilanteisiin ja havainnoi, miten toimintakykyysi säilyy tai järkkyy.
- Tee työsi tänään hyvin, äläkä turhaan murehdi, mitä teet huomenna.

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

ESIMIES KAAOKSESSA

KOKEILE, AISTI & TOIMI

- Osoita työntekijöille luottamuksesi
- Muodosta itsellesi muutosmyönteinen asenne – muutos on pysyvä tila
- Tee esimiestyösi yleiset pelisäännöt selväksi kaikille
- Ole johdonmukainen ja reilu
- Pidä työyhteisösi päämäärä ja tavoitteet kirkkaana – keskustele avoimesti näistä myös työntekijöiden kanssa
- Tue työntekijöiden avointa vuorovaikutusta ja kommunikaatiota
- Käytä erilaisia menetelmiä ideointiin: rohkaise erimielisyyteen ja monimuotoisuuteen; mm. brainstorming
- Anna tilaa kokeilulle, jotta toimivat ratkaisut löytyvät
- Älä mikromanageeri eli anna työntekijöille vapaus käytännön päätöksenteolle ja menetelmille
- Innosta omalla esimerkilläsi
- Ole innovatiivinen – ajattele ”out of the box”
- Salli virheitä
- Hyödynnä persoonaasi, mutta ole asiakeskeinen
- Muista, että työn jatkuva kehittäminen on työhyvinvointia
- Rohkaise työntekijöitä monitilatyöskentelyyn ja näytä itse esimerkkiä

TYÖNTEKIJÄ KAAOKSESSA

KOKEILE, AISTI & TOIMI

- Luota esimieheesi ja työkavereihisi
- Muodosta itsellesi muutosmyönteinen asenne – muutos on pysyvä tila
- Älä odota, että joku muu kehittää työtäsi – johda itse työtäsi
- Innostu
- Etsikää yhdessä ohjaamolainen tiimihenki
- Muodostakaa työkavereiden kanssa tarpeen mukaan väliaikaisia tiimejä
- Harjoittele vuorovaikutusta ja kommunikaatiota; dialogi opettaa ja debatti virkistää
- Ole innovatiivinen – ajattele ”out of the box”
- Keskustele avoimesti ja ratkaisukeskeisesti kehittämiskohteista
- Tunnista toimivat käytännöt ja säilytä ne – mutta muuta niitä tarvittaessa
- Heittäydy avoimesti uusille alueille
- Muista aina palvelun loppukäyttäjät eli alle 30-vuotiaat asiakkaat ja työnantajat
- Hyödynnä persoonaasi, mutta ole asiakeskeinen
- Luota asiantuntemukseesi, mutta muista myös kehittää osaamistasi
- Muista, että työn jatkuva kehittäminen on työhyvinvointia
- Totuttaudu monitilatyöskentelyyn

KOORDINAATTORI KAAOKSESSA

KOKEILE, AISTI & TOIMI

- Pidä päämäärä kirkkaana ja priorisoi kehittämiskohteita, ole avoin
- Ole verkostojohtaja ja verkostoidu ennakkoluulottomasti
- Lobbaa kekseliäästi päämäärän suuntaan
- Ole aikainen uudistaja ja lyöttäydy yhteen muiden aikaisten uudistajien kanssa
- Ole mahdollistaja ja esteiden poistaja
- Muista roolisi muutoksen tukihenkilönä – siedä muutosvastarintaa
- Innostu myös silloin, kun muut eivät jaksaa
- Kehitä Ohjaamon laatutyötä
- Olet myös Ohjaamon operatiivinen johtaja eli huolehdi, että palvelu toimii
- Näe itsesi palvelukehittäjänä
- Tuo sopivia menetelmiä ja työkaluja toiminnan kehittämiseen
- Tunnista toimivat käytännöt ja säilytä ne – auta muuttamaan niitä tarvittaessa
- Etsi tuottavuutta ja vaikuttavuutta, älä tehokkuutta
- Tee laadukasta tiedonhankintaa ja perustele päätöksesi hyvin
- Tunnista megatrendit ja reagoi niihin
- Katso pitkälle tulevaisuuteen ja ole rohkea
- Näytä esimerkkiä monitilatyöskentelyyn ja etsi jatkuvasti uusia asiakkaita hyödyttäviä työskentelymalleja

CHECKLIST - HYVÄ ASENNE



- positiivisuutta**
- joustavuutta**
- nöyryyttä**
- päätäväisyyttä**
- sisukkuutta**
- ennakkoluulottomuutta**
- rohkeutta**
- asioihin perehtymistä**
- halua oppia**
- ratkaisukeskeisyyttä**
- yrittäjähenkisyyttä**
- omien rajojen ylittämistä**

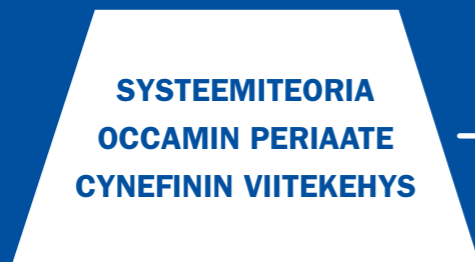
ASIAKAS - TYÖNHAKIJA JA YRITTÄJÄ

PALVELUTILANNE



- **Tiimityön päämäärä: työnhakijalle työtä ja yrittäjälle sopiva työntekijä**
- Asiantuntijatiimin asiakascaset
- Problem-Based-Learning –mindset
- vrt. sairaalan lääkärikollegio
- Työkalut

KÄYTTÄJÄLÄHTÖINEN PALVELUKEHITYS



- Koordinointi ja operatiivinen johto
- Päällekkäisten prosessien poistaminen ja yksinkertaistaminen
- Keskeisten toimijoiden yhteentuominen
- Retrospektiivinen dokumentaatio

ILMIÖIDEN YMMÄRTÄMINEN



- Ilmiöt taustalla tunnistettava
- Vankka kansainvälinen tutkimuspohja
- Tyypillistä ns. yhden luukun palvelussa
- Bottom–Up vs Top–Down

OHJAAMO LAHDEN TAUSTATEKIJÄT

Lähteet: mm. Snowden ym. 2007, Lindell 2017, Kräkin ym. 2017., Raisio, R. ym. 2014, Joensuu, J. 2016, Agile Manifesto 2001, Hassi, S. ym. 2015.

TEKIJÄT

Ohjaamo Lahti

Katja Karevaara, Pauliina Tuominen ja hankehenkilöstö

KIITOKSET

Asiakkaat

Yrittäjät

Työntekijät ja yhteistyökumppanit

Päättäjät

Elina Järvinen ja Tomi Tallqvist, Ananas, Bananas & Cucumber Creative Oy

Eveliina Korpela, Metropolia Ammattikorkeakoulu

OHJAAMO LAHTI

Osoite

Kirkkokatu 21 E (sisäpiha), 15140 Lahti

Aukioloajat

ma-pe klo 10-16

Sähköposti

ohjaamo.lahti@lahti.fi

Puhelin / tekstiviestit

050 398 5665

Sosiaalinen media

www.ohjaamolahti.fi
www.instagram.com/ohjaamolahti/
www.facebook.com/ohjaamolahti/
Whatsapp 050 398 5654

Hankepäällikkö

Katja Karevaara / 044 716 1079 / katja.karevaara@lahti.fi

LÄHTEET

Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Alma Talent.

Anderson, E. T., & Simester, D. 2011. A step-by-step guide to smart business experiments. Harvard Business Review, March, 98-105.

Arena, M. & Uhl-Bien, M. 2016. Complexity Leadership Theory: Shifting from Human Capital to Social Capital. In People + Strategy. Vol 39, Issue 2, Spring, 22-27.

Asplund – Vanhala. 2013. Heikosti koulutettujen nuorten polut työelämään. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2013 <https://tem.fi/dms-portlet/document/2/411618>.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Martin, R., Mellor, S., Thomas, D., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Schwaber, K. & Sutherland, J. 2001. Agile manifesto. <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/>

Bella, D., King, J. & Kailin, D. 2003, The Dark Side of Organizations and a Method to Reveal it. Lawrence Erlbaum. Emergence, 5(3), 66-82.

Bloch, D. 2005. Complexity, Chaos, and Nonlinear Dynamics: A New Perspective on Career Development Theory. The Career Development Quarterly. Vol 53, 194-207.

Chaos in Physics. 2010. Stevenson, A. Oxford University Press (ed.). Definition of chaos in English Oxford Dictionary of English, 3rd Ed., 290. "The property of a complex system whose behavior is so unpredictable as to appear random, owing to great sensitivity to small changes in conditions."

Dew, N., Sarasathy, S., Read, S. & Wiltbank, R. 2009. Affordable loss: behavioral economic aspects of the plunge decision. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sej.66/full>

Hanén, T. Yllätysten edessä. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 11.

Hansen, R. 2017. 15 Myths and Misconceptions About Job-Hunting. In Livecareer Quintessential. <https://www.livecareer.com/quintessential/job-hunting-myths>

Hassi, L., Paju, S. & Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen. Talentum.

Head, B. & Xian, W-N. 2016. Why is an APT approach to wicked problems important? Perspective Essay. Elsevier. Landscape and Urban Planning 154, 4–7.

Head, B. 2016. Working with wicked problems in socio-ecological systems: More awareness, greater acceptance, and better adaptation. Elsevier. Landscape and Urban Planning 154, 1–3.

Hämäläinen – Tuomala. 2013. Faktaa nuorisotyötömyydestä. VATT Policy Brief 2. http://vatt.fi/documents/2956369/3012265/vatt_policybrief_22013.pdf

Hämäläinen –Hämäläinen – Tuomala. 2014. Takuulla nuorten työttömyyttä vastaan.Työpoliittinen aikakauskirja 1/2014. <https://tem.fi/dms-portlet/document/2/411626>.

Innes, J., & Booher, D. 2016. Collaborative rationality as a strategy for working with wicked problems. Elsevier. Landscape and Urban Planning 154, 8–10.

Into, K. 2015. Systeemisesti älykäs saa työyhteisönsä kukoistamaan. Työyhteisö. Artikkeliverkkolehti Työpisteessä 15.1. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/systeemisesti-alykas-tyoyhteisönsa-kukoistamaan/>

Joensuu, J. 2016. Uusi työ ja Ohjaamot. Esitys Ohjaamo Lahti NYT –seminaarissa 18.11. Ohjaamo Lahti, Lahden nuorisopalvelut.

Järvensivu, T. 2014. Verkostojohtaminen vaatii heittäytymistä äärimmäiseen avoimuuteen. SOSTE. Suomen sosiaali ja terveys ry. Blogikirjoitus 27.01. <https://www.soste.fi/ajankohtaisia/sosteblogi/elinvoimaiset-jarjestot/verkostojohtaminen-vaatii-heittaytymista-aa-rimmaiseen-avoimuuteen.html>

Kesä, M. & Lindholm, T. 2017. Tiedon parempi hyödyntäminen edistäisi työn saantia. SITRA. <https://www.sitra.fi/blogit/tiedon-parempi-hyodyntaminen-edistaisi-tyon-saantia/>

Kilpi, E (ed.). 2017. Uusi työ alustatalouden aikakaudella. <https://www.sitra.fi/artikkelit/uusi-tyo-alustatalouden-aikakaudella/>

Kilpi, E (ed.). 2016. Tietoyhteiskunta haastaa teollisen työn ajatusmallit. Sitra Studies 114. Perspectives on new work: Exploring emerging conceptualizations. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tietoyhteiskunta-haastaa-teollisen-tyon-ajatusmallit/>

Niemi, S. & Kräkin, M. Kompleksinen työelämä –koulutus. 2017. Hyvän työelämän ääni –hanke 26.4. Lahden ammattikorkeakoulu.

Könnölä, K. & Isomäki, M. (toim.) 2017. Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Turun yliopisto, Technology Research Center, Työterveyslaitos & TEKES. <http://trc.utu.fi/embedded/kasikirja/>

Lee, F., Edmondson, A. C., Thomke, S., & Worline, M. (2004). The Mixed Effects of Inconsistency on Experimentation in Organizations. Organization Science, Vol. 15, No. 3, 310-326.

Lehtonen, T., Tuomivaara, S., Rantala, V., Känslä, M., Mäkilä, T., Jokela, T., Könnölä, K., Kaisti, M., Suomi, S., Isomäki, M., & Ylitölvä, M. 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Turun yliopisto, Työterveyslaitos & TEKES. Saatavilla: http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/99142/Sulautettujen_jarjestelmien_kettera_kasikirja_Painos1.pdf?sequence=2

Lichtenstein, B. & Plowman, D. 2009. The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. Elsevier. The Leadership Quarterly 20, 617–630.

Lichtenstein, B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J. & Schreiber, C. 2006. Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. Management Department Faculty Publications. Paper 8. <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/8>

Lindell, J. 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Acta Waesensia 375. Artikkeliväitöskirja. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasan yliopisto. Saatavilla: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-745-3.pdf (haettu 3.7.17)

Lundström, N. & Raisio, H. & Vartiainen, P. 2016. Wicked games changing the storyline of urban planning. Landscape and Urban Planning 154, 20–28.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent.

McGrath, Rita Gunther (2011). Failing by Design. Harvard Business Review, April 2011, 76-83.

Medinilla, A. Agile Management: Leadership in an Agile Environment 2012th Edition. Springer.

Mikkonen, A. 2017. Ovatko suomalaiset ahkeria työntekijöitä, tekeekö hyvä palkka onnelliseksi? – Työelämän myytit murskaksi. Talouselämä 7.1. <http://www.talouselama.fi/uutiset/ovatko-suomalaiset-ahkeria-tyontekijoita-tekeeko-hyva-palkka-onnelliseksi-tyoelaman-myytit-murskaksi-6611079>

Myrskylä 2011. Nuoret työmarkkinoiden ja opiskelun ulkopuolella. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, työ ja yrittäjyys, 12. <https://tem.fi/documents/1410877/3346190/Nuoret+ty%C3%B6markkinoiden+ja+opiskelun+ulkopuolella+17032011.pdf>.

Niemi, S. & Kräkin, M. 2017. Kompleksisuusajattelu vapauttaa. LAMK Magazine. Hyvän työelämän teemanumero 1, 9. Nuorisobarometri 2016. Valtion nuorisoneuvosto. https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2017/03/Nuorisobarometri_2016_WEB.pdf

Pitkänen, S., Kesä, M., Terävä, K. & Parkkinen, M. 2017. Kehittyvät nuorten yöllistämisen keinot Ohjaamoissa. Kuntoutuksäätiö & Mikko Kesä Oy.

Pyökkönen, J. 2017. Hyvän mitta -hanke. http://www.mesaatio.fi/wp-content/uploads/2016/09/OSA-1_Hyvan-mitta_Tavoitteet-toteutus-ja-kaytannon-opit.pdf.

Rittel, H.W.J. & Webber, M.M. 1973. Policy Sci. 4: 155. Dilemmas in a general theory of planning. Saatavilla verkossa: <http://www.cc.gatech.edu/fac/ellendo/rittel/rittel-dilemma.pdf>

Raisio, H. & Lundström, N. 2014. Managing Chaos: Lessons From Movies on Chaos Theory. Administration & Society published online 13 July. Sage.

Raisio, H. 2017. Kaaoksen reunalla: Taustoitusta pirullisista ongelmista ja kompleksisuuden johtamisesta. Kompleksinen työelämä -koulutus, Lahti 26.4.2017. Lahden ammattikorkeakoulu.

Raisio H, & Lundström, N. 2015. Real leaders embracing the paradigm of complexity. Emergence: Complexity and Organization. September 30. Edition 1.

Rantama, M. 2017. Lopetin piilotyöpaikoista puhumisen ja haastan sinutkin mukaan. 15.2. Kumous - Uusi Työnhaku. <http://kumous.com/blog/513478/piilotyopaikoista-puhumisen>

Salakka, H. 2017. Kaaosta ilmasta. LAMK Magazine. Hyvän työelämän teemanumero 1, 6-8.

SITRA.fi 2016. Missä ovat piilotyöpaikat ja miten niihin pääsee töihin? Blogikirjoitus 24.2. <https://www.sitra.fi/blogit/missa-ovat-piilotyopaikat-ja-miten-nihin-paasee-toihin/>

Snowden, D. & Boone, M. 2007. A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review. In Decision making Magazine. November Issue 1. Pages 1-17.

Suvanto, P. 2017. Miten datan avulla löydämme piilotyöpaikat? Vainu.io. Esitys, SITRA 22.8.

Takala, P. 2014 Kehitystoiminnan johtaminen systeemiajattelun näkökulmasta. Gofore Oy. Blogikirjoitus 9.12. <https://gofore.com/kehitystoiminnan-johtaminen-systeemiajattelun-nakokulmasta/>

Tikka, I. 2017. Brittitutkimus: Nollatuntisopimuksilla selviä vaikutuksia nuorten aikuisten mielenterveyteen. YLE Uutiset. Ulkomaat. 16.7. <https://yle.fi/uutiset/3-9717758>

Tuohinen, T. 2013. Haasteena tuleva työvoima. Työpoliittinen aikakauskirja 1. <https://tem.fi/dms-portlet/document/2/411618>.

Turunen, M. 2015. Toward a Consciousness. Based View of Organizing. Doctoral Dissertation. Industrial Engineering and Management. Aalto University Publication Series. Doctoral Dissertations 203.

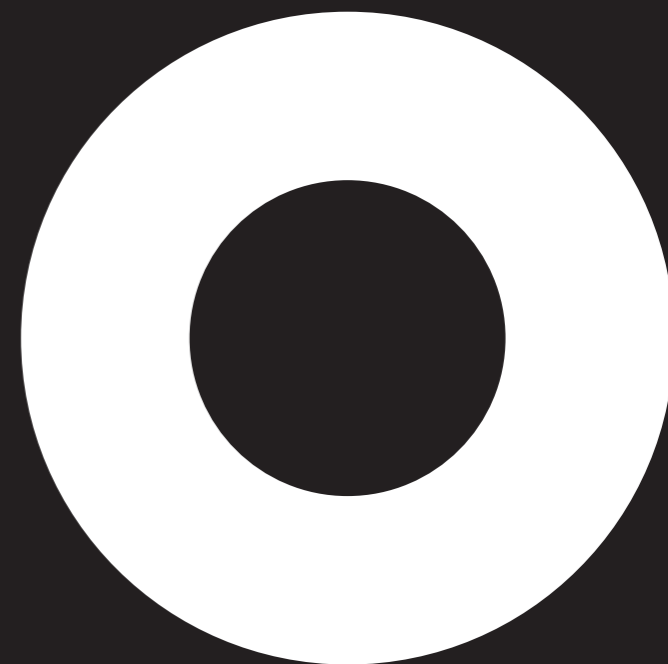
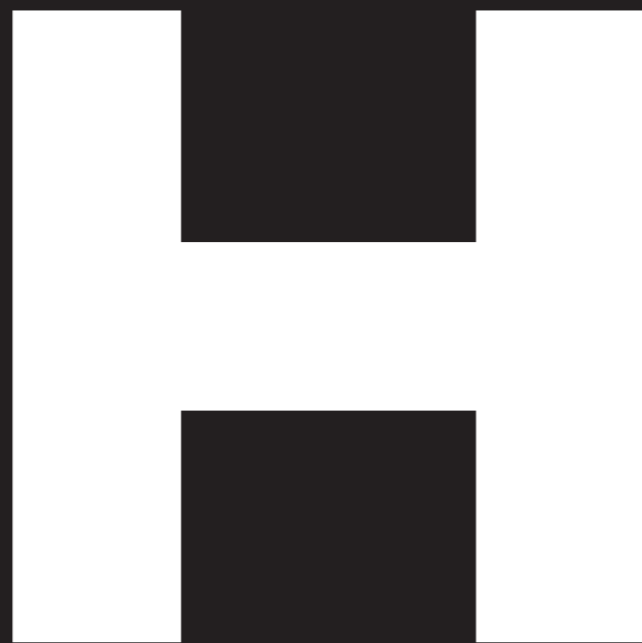
Tuusa, M. Pitkänen, S. & Shemeikka, R. 2014. Yhdessä tekeminen tuottaa tuloksia - seurantatietoa nuorisotakuun ensimmäiseltä toimeenpanovuodelta. Työpoliittinen aikakauskirja 3. <https://tem.fi/dms-portlet/document/2/411630>

Valtakari, M. 2017. Ohjaamotoiminnan taloudellisen vaikutusten arviointi. Mittariston kehittäminen arvioinnin tueksi. Tempo Economics Oy.

Vartiainen, P., Raisio, H. & Lundström, N. 2016. Kompleksisuuden johtaminen – kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere University Press, 227-268.

Wahlstedt, P. 2017. Työelämän jatkuva huonontuminen on myytti, jota ylläpitävät media ja ammattiliitot. Talouselämä 16.4. <http://www.talouselama.fi/kirjat/tyoelaman-jatkuva-huonontuminen-on-myytti-jota-yllapitavat-media-ja-ammattiliitot-6639507>

Östman, J. 2017. Tutkijat: Pätkätyöt eivät lisääny, eikä kaikkien tarvitse kouluttautua uuteen ammattiin. Työelämä. 31.3. <https://yle.fi/uutiset/3-9541928>





Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

