

PANORAMA

AGORA VIII Jobrotation

Thessaloniki, 20.—21. maaliskuuta 2000

AGORA VIII

Jobrotation

Thessaloniki,
20.—21. maaliskuuta 2000

Cedefop Panorama series; 35

Luxemburg: Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto, 2002

Suuri määrä muuta tietoa Euroopan unionista on käytettävissä Internetissä Europa-palvelimen kautta (<http://europa.eu.int>).

Luettelointitiedot ovat teoksen lopussa.

Luxemburg: Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto, 2002

ISBN 92-896-0136-1

ISSN 1562-6180

© Euroopan ammatillisen koulutuksen kehittämiskeskus, 2002

Tekstin jäljentäminen on sallittua, kunhan lähde mainitaan.

Printed in Belgium

Euroopan ammatillisen koulutuksen kehittämiskeskus (Cedefop) on Euroopan unionin ammatillisen koulutuksen viitekeskus. Cedefop antaa tietoja ja laatii selvityksiä ammatillisen koulutuksen järjestelmistä, toimintalinjoista, tutkimuksesta ja käytännöstä. Cedefop perustettiin vuonna 1975 neuvoston asetuksella (ETY) N:o 337/75.

Europe 123
GR-57001 Thessaloniki (Pylea)

Postiosoite:
PO Box 22427
GR-55102 Thessaloniki

P. (30) 310 490 111
F. (30) 310 490 020
Sähköposti: info@cedefop.eu.int
Kotisivu: www.cedefop.eu.int
Interaktiivinen web-palvelu: www.trainingvillage.gr

Toimittanut:

Cedefop
Éric Fries Guggenheim, projektipäällikkö

Julkaisusta vastaavat:
Johan van Rens, johtaja
Stavros Stavrou, apulaisjohtaja

Esipuhe

työn ja koulutuksen kierto Hyvä käytäntö Euroopan unionissa

Työn kiertoa merkitsevä käsite *jobrotation* tarkoittaa samalla sekä pitkälle kehitettyä toimenpidettä, menetelmää että välinettä, joiden avulla voidaan panostaa henkilöstövoimavaroihin. Rotaatiosta eli kierrosta puhuminen viittaa työn ja koulutuksen väliseen kiertoon. Ajatuksena on ensi sijassa antaa työntekijälle mahdollisuus olla tilapäisesti poissa työstä koulutusta varten ilman että tuottavuus kärsisi merkittävästi tämän vuoksi. Asiaan kuuluu, että koulutukseen osallistuva työntekijä korvataan ulkopuolisella niin, että yrityksen henkilöstön kokonaisuus säilyy muuttumattomana ja tarpeeksi pätevänä, jotta välitön toimintakyky voidaan taata.

Muihin mahdollisiin sijaisuusmuotoihin, kuten esim. tilapäistyöntekijöiden tai alihankkijoiden käyttöön nähden, työn kierrossa on kyse julkisten viranomaisten tuella suoritettavasta sijoituksesta työttömiin työnhakijoihin. Koska kuitenkin on ilmeistä, että työttömät työnhakijat tuskin ovat välittömästi toimintakykyisiä, tässä mallissa, heidät koulutetaan ensin tehtäviinsä. Tämä tapahtuu mieluummin yhtä aikaa koulutuskeskuksessa ja työpaikalla niin, että koulutettava saa ohjausta henkilöltä, jonka sijaiseksi hän tulee. Vakinainen työntekijä toimii sijaisensa ohjaajana. Työn ja koulutuksen välinen kierto tapahtuu rinnakkaisesti seuraavan kaavan mukaan:

Jakso	0	1	2	3	4
Työtön työntekijä	työttömyys	koulutus koulutuslaitoksessa	koulutus yrityksessä harjoittelijana	työssä yrityksessä sijaisena	...
Työssä oleva työntekijä	työssä yrityksessä	työssä yrityksessä	työssä yrityksessä sekä ohjaajana	koulutus koulutuslaitoksessa	työssä yrityksessä

Kerran koulutettu sijainen voi myöhemmin toimia muidenkin koulutukseen lähtevien työntekijöiden sijaisena. Juuri tämä tekee alkuvaiheessa koulutukseen tehdyn sijoituksen myöhemmin kannattavaksi. Euroopan tasolla hankittujen kokemusten perusteella sijainen tekee keskimäärin 4-5 sijaisuutta.

Käsite 'kierto' ei kuitenkaan riitä kattamaan koko prosessia. Kyseessä on kierto, jossa ei kierretä kehää, vaan nouseaan spiraalin kaltaista rataa ylöspäin niin, että lopputuloksena on

työntekijän täydellinen uudelleen kouluttautuminen omalla työpaikallaan ja työmarkkinoilla yleensä.

Työn kierrossa on se erityispiirre, että se toimii yrityksen sisäisten työmarkkinoiden ja ulkoisten työmarkkinoiden välisenä kosketuspintana.

Työn kierron idea on periaatteessa hyvin yksinkertainen, mutta samalla myös erittäin pitkälle kehittynyt ja vaativa toteutuksensa osalta. On myös todettava, että ajatus ei myöskään ole aivan uusi, sillä se tunnetaan kansanrintamahallitusten toimenpiteenä jo vuodelta 1936.

Periaatetta on kuitenkin ensimmäistä kertaa alettu soveltaa merkittävässä mittakaavassa vasta 1990-luvulla. Tämä tapahtui ensi sijassa Tanskassa, mistä ajatus levisi muualle Eurooppaan. Kehitystä on merkittäväällä tavalla edesauttanut EU:n Jobrotation-verkosto, johon kuuluu tällä hetkellä 38 jäsentä 14 Euroopan valtiossa.

Työn kierron malli on kiistämätön menestys, ja sen on yksimielisesti tunnustettu olevan mallikelpoinen esimerkki hyvästä käytännöstä koulutus- ja työllistämispoliitikassa Euroopassa.

Sen nimeäminen hyväksi käytännöksi on kuitenkin sinänsä hieman kaksiselitteistä. Mitä itse asiassa tarkoittaa hyvä käytäntö? Hyvällä käytännöllä tarkoitetaan sellaista metodologiaa, tekniikkaa tai menettelytapaa, joka on osoittautunut tehokkaaksi jollakin tietyllä hetkellä jossakin tietyssä paikassa ja jonka käyttämistä ja soveltamista sen vuoksi toivotaan jonakin toisena hetkenä jossakin toisessa paikassa. Jonkin käytännön toimen menestys perustuu kuitenkin moniin muihin tekijöihin kuin pelkästään sen tekniikkaan ja metodeihin. Kulttuuriympäristö, sosiaaliset suhteet, tuotantovoimien kehittyneisyys, suhdanteet sekä työmarkkinaosapuolten väliset voimasuhteet näyttelevät myös omaa rooliaan työllisyys- ja koulutuspolitiikan onnistumisessa tai epäonnistumisessa, mikä tietenkin pätee kaikkeen muuhunkin politiikkaan.

Pyrkimykset *hyvän käytännön* levittämiseen Euroopassa uhkaavat valitettavasti kaatua niihin kulttuurisiin, poliittisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin eroihin, joita on Euroopan eri valtioiden ja eri alueiden välillä. Toisaalta haluttaessa edistää kaikin voimin hyväksi todettuja käytännön toimia Euroopan kokonaisuudessa, ajatellen tällöin esimerkiksi skandinaavista, germaanista tai anglosaksista Eurooppaa, kohdataan toisenlaisiakin tilanteita esim. latinalaisessa Euroopassa ja Välimeren Euroopassa tai jopa Keski-Euroopassa, missä on vielä ikävällä tavalla aistittavissa holhoavan ja alentuvan suhtautumisen jäänteitä. Toisten kokemuksista voidaan kieltämättä oppia, ja Euroopan monimuotoisuus on suuri rikkaus, mutta silti muiden opettamiseen ei liene syytä ryhtyä noin vain. Opettavaisuus kielisi vain sokeasta omaan kansallisuuteen tuijottamisesta.

Mitä työn ja koulutuksen kierto on, se näyttää silti olevan juurtumassa eri puolille Eurooppaa. Itse asiassa se näyttää varsin hyvin vastaavan pääpiirteissään Euroopan komission suosittelman *hyvän käytännön* käsitettä. *Jobrotation* on osoittautunut erittäin

käyttökelpoiseksi ja joustavaksi. Sillä on *kameleontin* kyky ottaa itselleen helposti sen ympäristön väri, jossa se kulloinkin liikuskelee.

Jobrotation on ennen kaikkea menetelmä, joka palvelee työmarkkinoiden kaikkien osapuolten osittain riskittöiksi intressejä:

- (a) *se on yrityksen etujen mukaista*, koska siinä voidaan inhimilliseen pääomaan sijoittamalla samalla säilyttää yritys tuottavuudeltaan kasvukykyisenä ja auttaa yritystä mukautumaan tekniseen ja organisatoriseen kehitykseen;
- (b) se on työntekijöiden edun mukaista, koska:
 - (i) työntekijät löytävät sen piirissä toimiessaan keinoja taitojensa ylläpitämiseen ja säilyttämiseen, työpaikkansa turvaamiseen ja urallaan etenemiseen;
 - (ii) työttömät löytävät sen piiristä tilaisuuden uudelleen kouluttautumiseen uusia taitoja hankkimalla tai vanhoja taitoja elvyttämällä; se antaa heille tilaisuuden toimia tilapäisesti oikealla työpaikalla, 'saada jalkansa oven väliin' sekä hankkia tuoretta ammattikokemusta (EU:n tilastojen perusteella 75 % menettelyn piirissä olleista työttömistä saa myöhemmin työpaikan yrityksestä, jossa he ovat hoitaneet sijaisuuksia);
- (c) se on edullista viranomaisten kannalta, koska: valtiovallalla, muulla julkisella vallalla ja poliittisilla päätöksentekijöillä on siinä käytettävissään sopeuttamista palveleva sosiaalipoliittinen keino, jonka avulla työllisyyspolitiikan passiivisena välineenä toimivat työttömyyskorvaukset voidaan muuttaa aktiiviseksi välineeksi, kun näitä korvauksia käytetään sijaisten tai koulutettavien palkkojen subventointiin sen sijaan, että ne käytettäisiin työttömille työnhakijoille maksettaviin korvauksiin.

Tätä työn ja opiskelun kiertoon perustuvaa menetelmää voidaan edellä esitetyn perusteella pitää menetelmänä, joka on osoittautunut yhtä käyttökelpoiseksi sekä perustasolla olevien että erittäin pätevöityneiden henkilöiden kannalta, sillä menetelmän piirissä jokaiseen työllistämistoimeen liittyy myös koulutustoimia, joihin yleensä kuuluu valmennus uuteen tehtävään työpaikalla.

Jobrotation-malli on lisäksi erityisen käyttökelpoinen pienissä yrityksissä, jotka eivät ilman sijaisen hankkimista voisi lähettää työntekijöitään koulutukseen; samoin kuin suurissa yrityksissä, joiden henkilöstövoimavarojen hallinnassa kiertomalli on erinomainen keino luoda kommunikaatiota sisäisten ja ulkoisten työmarkkinoiden välille.

Työllisyys-, koulutus- ja sosiaalipoliitiikan teiden risteykseen sijoittuva kiertomalli onkin saanut osakseen varsin oikeutettua tunnustusta. Kaikkiin menetelmiin sisältyy kuitenkin riskejä ja haittapuolia. Kaikkeen tepsivää yleislääkettä ei ole olemassakaan. Suuren työttömyyden kaudella tehokkaaksi osoittautunut malli näyttää menettäneen hieman jalansijaa nousukauden alettua.

Agora VIII:n tavoitteena on laatia yhteenveto jobrotation-mallin levinneisyydestä Euroopan unionissa. Yksi Agora kestää yleensä kolme puoltapäivää. Tämän vuoden 2000 kevään Agoran kolmen puolipäivän aikana tahtoisimme siis:

- I Luoda tilannekatsauksen jobrotation-mallin toteuttamiseen Euroopassa
- II Analysoida jobrotation-mallia ”hyvänä käytäntönä”
- III Pohtia tämän työvälineen tulevaisuutta

Esityslista

Maanantai 20. maaliskuuta 2000

- 9.00 Tervetuloitovotus ja Agoran avaaminen, Johan van Rens, Cedefopin johtaja
- 9.15 Historiallinen katsaus, Patrick Guilloux, Institut Universitaire de Technologie, Rennes (Ranska)

Istunto I Tilannekatsaus

- 9.30 Työvuorottelun kehittäminen ja edistäminen Euroopassa, Jens Kruhøffer, EU Jobrotation (Tanska)
- 9.50 Esimerkkitapausten esittely
- pienyrityksen johtaja Monika Kammeier, SKS Die Druckvorstufe GmbH (Saksa), esittelee yhden tapauksen
 - Ghita Vejlebo, ammattijärjestö Arbejdernes oplysningsforbundin (AOF) neuvonantaja ja Kvindeligt Arbejderforbundin (KAD) entinen neuvonantaja (Tanska), esittelee yhden tapauksen
 - Andreas Meyer, joka toimii sijaisena Bremenin alueella toimivassa televiestintäyrityksessä (Saksa), esittelee yhden tapauksen
- 11.20 Yleiskeskustelu erilaisten työvuorottelukäytäntöjen ominaisuuksista
- 12.20 André Kirchberger, entinen Euroopan komission linjanjohtaja, esittää ensimmäiset johtopäätökset paikan päällä (Ranska)

Istunto II Työvuorottelu hyvänä käytäntönä

- 14.30 Työmarkkinaosapuolten pyöreän pöydän keskustelu työvuorottelusta hyvänä käytäntönä.
- Johdanto pyöreän pöydän keskusteluun: Éric Fries Guggenheim (Cedefop)
- Nikolaus Bley, DGB-Bildungswerk Nordrhein-Westfalen e.V (Saksa)
 - Didier Gelibert, ANFA – Association Nationale pour la Formation Automobile (Ranska)
 - Bo Edlung, Sveriges Verkstadsindustrier (Ruotsi)

- 15.45 Yleiskeskustelu työvuorottelusta hyvänä käytäntönä
- 16.45 Työvuorottelun tehokkuus suurissa yrityksissä ja pk-yrityksissä. Lizzi Feiler, Ösb-Unternehmensberatung, Wien (Itävalta)
- 17.05 Työvuorottelu soveltuu niin ammattitaidottomille ja ammattitaitoisillekin työntekijöille. Emmanouela Stefani, Technopolis, Thessaloniki (Kreikka)
- 17.25 Työvuorottelu yrityksen, palkansaajan ja poliittisten päättäjien näkökulmasta – odotukset ja saavutukset, esimerkkinä työvuorottelu Bremenin alueella, Hubertus Schick, Universität Bremen (Saksa)
- 17.45 Panoksia koskeva keskustelu

Tiistai 21. maaliskuuta 2000

Istunto III Työvuorottelun tulevaisuus

- 09.00 Työmarkkinaosapuolten pyöreän pöydän keskustelu
Keskustelun aihe: työvuorottelun saama kritiikki
Johdanto pyöreän pöydän keskusteluun: Jørgen Mørk, AOF Greve (Tanska)
- Sointu Toivonen, Hotelli- ja Ravintolahenkilökunnan Liitto HRHL – SAK (Suomi)
 - Evaristo Guerra de Oliveira, União Geral de Trabalhadores – UGTP (Portugali)
 - Liodaki Kyriaki, pk-yritysten kamari, Thessaloniki (Kreikka)
- 10.00 Yleiskeskustelu työvuorottelun saamasta kritiikistä
- 11.00 Työvuorottelun haasteet 2000-luvun alussa, Reiner Siebert, BFZ Essen, yhdessä Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalenin kanssa (Saksa).
- 11.30 Yleiskeskustelu työvuorottelun tulevaisuudesta

Sisällysluettelo

Esipuhe	1
Esityslista	5
Sisällysluettelo	7
1. Työvuorottelu ranskassa: edelläkävijänä toiminut järjestelmä <i>Patrick Guilloux</i>	9
2. Työvuorottelun kehitys ja yleistyminen euroopassa <i>Jens Kruhøffer</i>	17
3. Saksalaisten kokemuksia työvuorottelusta – esimerkkitapaus <i>Monika Kammeier</i>	31
4. Tanskalaisten kokemuksia työvuorottelusta – esimerkkitapaus <i>Ghita Vejlebo</i>	39
5. Työvuorottelun tehokkuus: pienten ja suurten yritysten vertailu <i>Lizzi Feiler</i>	61
6. Ammattikoulutuskeskus Technopoliksen johtajan <i>Athanasios Papathanasioun</i>	71
7. Työvuorotteluohjelma yritysten, työntekijöiden ja poliittisten päättäjien näkökulmasta - Odotukset ja saavutetut tulokset "Bremenin alueen työvuorotteluohjelman" valossa <i>Hubertus Schick</i>	77
8. Joitakin Tanskan edustajien huomioita aiheesta "Jobrotation" <i>Jørgen Mørk</i>	91
9. Innovaatioiden ja työllisyyden edistäminen työvuorottelun avulla. Malli pienille ja keskisuurille yrityksille Nordrhein-Westfalenin osavaltiossa (D) <i>Reiner Siebert</i>	95
10. Yhteenveto <i>André Kirchberger</i>	107
11. Osallistujaluettelo	115

1. Työvuorottelu ranskassa: edelläkävijänä toiminut järjestelmä

Patrick Guilloux ⁽¹⁾

Vaikka työvuorottelussa on kuluneen vuosikymmenen kuluessa tapahtunut huomattavaa kehitystä Pohjois-Euroopan eri maissa, varsinkin Tanskassa, näin ei ole ollut Ranskassa, jossa tähän «moderniin välineeseen» ⁽²⁾ on turvauduttu edelleenkin hyvin vähän huolimatta niistä monenlaisista toimenpiteistä, joita valtio alkoi ottaa käyttöön noin viisitoista vuotta sitten.

Ranska näyttää kuitenkin olleen ensimmäinen maa, joka on ottanut käyttöön järjestelmän, joka monelta osin – tarkoitusperiensä ja suunnittelunsa suhteen - muistuttaa niitä järjestelmiä, joita Euroopassa on toteutettu viime vuosina. Ranska toteutti tämän joitakin kuukausia ennen toisen maailmansodan alkua.

Tämä järjestelmä perustettiin 6. toukokuuta 1939 ⁽³⁾ annetulla asetuksella, joka koski työttömyyteen liittyvien vuosista 1934-35 lähtien annettujen säädösten koontamista. Tämä tapahtui olosuhteissa, joita on syytä lyhyesti käsitellä.

Ranskan kuten kaikkien muidenkin länsimaiden kansantalous oli ennennäkemättömässä kriisissä. Se vaikutti vakavasti työllisyyteen. Työttömyys kolminkertaistui vuodesta 1930 vuoteen 1939 ⁽⁴⁾, vaikka maassa oli pitkään ollut työvoimapula ⁽⁵⁾, joka jatkui taas toisen maailmansodan jälkeen 1960-luvun toiselle puoliskolle.

Oli paradoksaalista, että tämän korkean työttömyyden aikana oli myös puutetta ammattitaitoisista työntekijöistä, varsinkin puolustusvoimien hyväksi toimivilla aloilla. Itse asiassa Ranskassa oli täydessä käynnissä uudelleenvarustelu, johon se uhraisi huomattavia resursseja ⁽⁶⁾.

⁽¹⁾ Bretagne-Sudin yliopisto – Vannesin ammattikorkeakoulu

⁽²⁾ Fries Guggenheim, Éric. Note introductive Agora VIII, Jobrotation – Rotation emploi-formation.

⁽³⁾ *Journal Officiel*, 7. toukokuuta 1939, s. 5795-.

⁽⁴⁾ Ks. Hesse, Philippe Jean; Le Crom, Jean Pierre. L'indemnisation des chômeurs dans les années 30 teoksessa *Les sans-emploi et la loi*, s. 43-68.

⁽⁵⁾ Vuodesta 1900 vuoteen 1930 Ranskassa on itse asiassa tapahtunut huomattavaa kehitystä sen tehdastuotannossa, minkä taustalla on sodan aiheuttama työvoiman puute. Tämä selittää suuren maahanmuuton (vuosittain ulkomaalaisten määrä lisääntyi 10 prosentilla vuodesta 1911 vuoteen 1926); ks. M.T. Join-Lambert et al. *Les politiques sociales*, 2^e édition. Paris: DALLOZ-FNSP, 1997, s. 36.

⁽⁶⁾ Ks. Asselain, Jean Charles. *Histoire économique du XXème siècle: tome 1: la montée de l'Etat (1914-1939)* Paris: DALLOZ-FNSP, 1995, s.134-135.

Työttömyyden ja tämän teollisuudenalan ammattitaitoisen työvoiman puutteen aiheuttamaan haasteeseen vastaamiseksi hallitus alkoi suunnitella vuonna 1939 järjestelmää (1.2), joka tukeutui ainakin osittain aikaisempina vuosina hyväksytyihin säädöksiin, joissa koulutuksella oli jo tärkeä osa työttömyyden torjunnassa (1.1).

1.1. Koulutukseen turvautuminen työttömyyden torjunnassa (1934-1938)

Vaikka valtion puuttuminen asioihin tällä alalla ei Ranskassa tuohon aikaan ollutkaan perinteenä, työttömyyden nousu 1930-luvulla pakotti valtiovallan toimimaan asiassa. Pyrkinessään rajoittamaan työttömyyden nousua hallitus alkoi kuten aikaisemminkin toteuttaa suurten työhankkeiden politiikkaa. Tämä koski liikennettä, perusrakenteita ja asuntoja.

Kun koulutustoimenpiteitä oli tähän mennessä ⁽⁷⁾ käytetty ennen kaikkea sotainvalidien ⁽⁸⁾ ja heihin asteittain rinnastettujen väestöryhmien ⁽⁹⁾ uudelleenkoulutuksessa, valtiovalta ryhtyi myös ensimmäistä kertaa käyttämään koulutusta työttömyyden torjunnassa tukemalla erityisillä määrärahoilla työttömille tarkoitettuja ammatillisen koulutuksen keskuksia, joita työnantajajärjestöt olivat perustaneet vuodesta 1934 alle 20-vuotiaita työttömiä varten. Työttömien ammatillisen uudelleenkoulutuksen helpottamiseksi tuolloinen hallitus antoi 30. lokakuuta 1935 kaksi asetusta ⁽¹⁰⁾. Niillä pyrittiin vahvistamaan ja koordinoimaan toimenpiteitä, joilla tietyt työttömät saisivat uuden ammatin, joka tarjoaisi heille riittävän toimeentulon ⁽¹¹⁾.

Näissä säädöksissä määrätään tukien maksamisesta työttömien ammatillisen koulutuksen keskuksille ⁽¹²⁾, joille työministeriö oli myöntänyt toimiluvan ⁽¹³⁾ kuultuaan ministeriöiden välistä teollisuuden hajauttamista käsittelevää komiteaa ⁽¹⁴⁾.

⁽⁷⁾ Ks. Lietard, B. La formation professionnelle continue en France entre les deux guerres mondiales. *Éducation Permanente: Regards sur l'histoire de la formation des adultes*, 1982, n° 62-63, s. 115-126.

⁽⁸⁾ 2. tammikuuta 1918 annettu laki. *Journal officiel* 3.1.1918. Ks. Montes, J. F. *La formation professionnelle des adultes invalides après la première guerre mondiale*, Formation-Emploi, n° 35, s. 14-21.

⁽⁹⁾ Eläkkeellä olevat sotalesket (21. toukokuuta 1919 annettu asetus) ; sodan siviiliuhrit (21. heinäkuuta 1921 annettu laki); työtapaturomissa vammautuneet (5. toukokuuta 1924 annettu laki)... Ks. Montes J. F., *ibid.*, s. 17-18.

⁽¹⁰⁾ Toinen näistä on «décret-loi» ja toinen «décret simple». *Journal officiel*, 31.10.1935

⁽¹¹⁾ Otteita tasavallan presidentille annetusta raportista.

⁽¹²⁾ Asetuksen 1 ja 2 pykälä.

⁽¹³⁾ Asetuksen 2 pykälä.

⁽¹⁴⁾ *Ibid.*, 8 pykälä. Tätä asetusta muutettiin 14. lokakuuta 1936 annetulla asetuksella, joka koski teollisuuden hajauttamista käsittelevän ministeriöiden välisen komitean kokoonpanoa (8 pykälä). Sitä laajennettiin erityisesti CGT:n sihteerin tai hänen valtuuttamaansa henkilöön. Asetusta muutettiin myös 4. kesäkuuta 1937 annetulla asetuksella, jossa tämä komitea korvataan «ammatillisen uudelleensijoittamisen komitealla (comité de reclassement professionnel)», joka koostui työnantaja- ja palkansaajajärjestöjen

Näitä koulutuskeskuksia voivat perustaa

- (a) teollisuusjohtajat omissa yrityksissään
- (b) julkisyhteisöt (departementit, kunnat, julkisoikeudelliset laitokset, työttömyyskassat)
- (c) teknilliset oppilaitokset
- (d) työnantaja- tai palkansaajajärjestöt
- (e) yhdistykset, joiden tarkoituksena on ammatillinen uudelleen koulutus.

Yksi toimiluvan saamisen ehdoista oli niiden ammattien ilmoittaminen, joita työttömille opetettaisiin. Työttömyydestä huolimatta työvoimapula oli edelleen huomattava tietyissä ammateissa, varsinkin puolustusvoimien hyväksi toimivilla aloilla.

Valtiovallan toimenpiteet keskittyivät vuosien kuluessa ammatillisen uudelleensijoittamisen keskuksiin, joiden toiminta oli tämänsuuntaista ja joiden kouluttama työvoima ei ollut enää vain «erikoistunutta» vaan myös «ammattitaitoista»⁽¹⁵⁾. Niinpä 14. kesäkuuta 1938 annettu asetus⁽¹⁶⁾ valtuuttaa «puolustus- ja sotaministeriön, laivastoministeriön ja ilmailuministeriön ... antamaan avustusta asevarustelukuluihin tarkoitetuista määrärahoista ammatillisen uudelleensijoittamisen keskuksille ... jotka osoittavat tarjonneensa ammatitaitoista työvoimaa tehtäisiin, jotka toimivat kansallisen puolustuksen hyväksi».

Tämä suuntaus on vielä selvempi 12. marraskuuta 1938 annetussa asetuksessa, joka liittyy työttömien ammatilliseen uudelleensijoittamiseen ja työntekijöiden ammatitaidon kehittämiseen⁽¹⁷⁾. Asetus perustuu 5. lokakuuta 1938 annettuun lakiin, joka «suo hallitukselle valtuudet toteuttaa maan taloudellisen tilanteen välitön elvytys».

Sitä edeltävässä tasavallan presidentille annetussa raportissa todetaan, että jos työttömät voivat oppia näissä laitoksissa uuden ammatin, jonka taitajista on pulaa, laitosten tehtävänä on myös - ja ennen kaikkea - tarjota maan teollisuudelle, varsinkin puolustusvoimien hyväksi toimiville aloille, näillä aloilla tarvittavaa ammatitaitoista työvoimaa⁽¹⁸⁾.

Tämä teksti, jossa uudelleenvarustelun ja ammatillisen uudelleensijoittamisen tavoitteet liitetään yhteen, on tärkeä myös toisessa mielessä. Siinä tehdään ensimmäistä kertaa

edustajista, työnantajien liiton ja CGT:n edustajasta sekä *Conseil supérieur du travail* -neuvoston työnantajien ja palkansaajien edustajasta.

⁽¹⁵⁾ Tämä ero on esitetty selvästi 12. marraskuuta 1938 (ks. jäljempänä) annetun asetuksen 1 pykälän 4 kohdassa: «ammattillisen uudelleensijoittamisen päätarkoituksena on tarjota puolustusvoimien hyväksi toimiville tehtaille, varsinkin ilmailualan tehtaille, ammatitaitoista tai erikoistunutta työvoimaa, jota ne tarvitsevat voidakseen toimia täysipainoisesti».

⁽¹⁶⁾ *Journal officiel* 15. kesäkuuta 1938, s. 301, 1 pykälä.

⁽¹⁷⁾ *Journal officiel* 13. marraskuuta 1938, s. 12870.

⁽¹⁸⁾ 2 kohta (ks. myös 3 ja 5 kohta). Myös määrärahojen lisäämisestä tähän tarkoitukseen määrätään, mikä sallii uusien keskusten perustamisen (5 kohta).

Ranskassa tilaa ajatukselle ammatillisesta täydennyskoulutuksesta, mikä loi perustan ammattikoulutuksen tehtävien eriyttämiselle ja niin ollen myös sen kohderyhmille.

Raportissa korostetaan, että koska puolustusvoimiin liittyvien alojen tarvitsemaa ammattitaitoista työvoimaa ei ole tarpeeksi, on välttämätöntä järjestää ammattitaitoisten työntekijöiden koulutus antamalla sellaista koulutusta työntekijöille, jotka vaikuttavat sopivimmilta saamaan sitä. Siinä tästä ammatillisesta täydennyskoulutuksesta, jota siinä pyritään edistämään ja kehittämään, käytetään nimitystä «työntekijöiden ammattitaidon kehittäminen» (promotion ouvrière). Tätä nimitystä käytetään myös sodan jälkeen eräässä päätöksessä vuodelta 1948. Siinä säädetään «täydennyskoulutuskursseista, joiden tarkoitus on työntekijöiden ammattitaidon kehittäminen»⁽¹⁹⁾. Tämän ilmauksen sijasta aletaan pian käyttää termiä «työvoiman ammattitaidon kehittäminen» (promotion du travail) ja «työvoiman ammattitaidon korkeampi kehittäminen» (promotion supérieure du travail)⁽²⁰⁾.

Ammattitaidon kehittäminen, joka oli avoinna myös työssäkäyville työntekijöille, oli välttämätön ehto sellaisen työvuorottelujärjestelmän toteuttamiselle, jossa yhdistyi palkansaajan lähteminen koulutukseen ja työttömän työllistäminen. Tämä järjestelmä syntyi seuraavana vuonna 6. toukokuuta 1939 annetun asetuksen perusteella.

1.2. Uusi toimenpide työttömyyden torjunnassa: koulutuksessa olevien työntekijöiden korvaaminen työttömillä (6. toukokuuta 1939 annettu asetus)

Tarkoituksena lisätä työttömien uudelleensijoittamista tämä asetus, joka muuten koskee työttömien työllistämisen ja uudelleensijoittamisen lisäksi myös työttömyystukea ja työttömyysvakuutusta, sisältää osaston, jossa on erityissäännöksiä työntekijöiden ammattitaidon kehittämisen laitoksista sekä työttömien ammatillisen uudelleensijoittamisen keskuksista⁽²¹⁾,

Tässä käsitellään ainoastaan niitä, jotka liittyvät työntekijöiden ammattitaidon kehittämiseksi perustettujen laitosten kehittämiseen. «Tällaisen laitoksen, riippumatta siitä, onko se sellaisen teollisuuslaitoksen perustama, joka on jo järjestänyt ammattiopetusta järkevällä tavalla, tai työttömien ammatillisen uudelleensijoittamisen keskuksen perustama, tarkoituksena on oltava asteittain etenevän koulutuksen takaaminen työntekijöille, joita tarvitaan tuotannossa»⁽²²⁾.

⁽¹⁹⁾ 15. huhtikuuta 1948 tehty päätös (*Journal officiel*, 16. huhtikuuta 1948, s. 3763).

⁽²⁰⁾ Ks. erityisesti 31. heinäkuuta 1959 annettu laki n:o 59-960, joka liittyy sosiaaliseen kehittämiseen. Tästä asiasta ks. Terrot, Noël. *Histoire de l'éducation des adultes: la part de l'éducation des adultes dans la formation des travailleurs: 1789-1971*. Paris: Edilig, syyskuu 1983, s. 190-195.

⁽²¹⁾ Osasto V, 129 – 157 pykälä.

⁽²²⁾ 131 pykälä.

6. toukokuuta 1939 annetussa asetuksessa määritellään ensimmäistä kertaa ehdot, joiden täytyttyä valtio myöntää laitoksille toimiluvan. Jotta ne voisivat saada julkista tukea, niiden on toimitettava toimilupahakemuksensa tueksi kaikki tiedot varsinkin opetettavista ammasteista sekä «toteutettavista työntekijöiden ammattitaidon kehittämisen ohjelmista»⁽²³⁾. Kun laitos on teollisuusyrityksen perustama, sen on lisäksi toimittava yrityksen normaalina aukioloaikana⁽²⁴⁾ – tämä säännös on edelleenkin voimassa Ranskassa ammatillisen koulutuksen alalla – ja sijaittava tiloissa, jotka on selkeästi erotettu tuotantotiloista⁽²⁵⁾.

Tämän asetuksen suuri ansio on kuitenkin se, että siinä on luotu mahdollisuudet työvuorottelukäytännön kehittämiseksi sellaisena kuin se nyt määriteltäisiin. Siinä säädetään taloudellisista kannustimista, joiden tarkoituksena on saada yritykset suosimaan työvuorottelua. Nämä kannustimet koskevat sekä palkansaajan menemistä ammatilliseen täydennyskoulutukseen että työttömän palkkaamista hänen tilalleen. Tarvittaessa sijaiseksi voidaan palkata työtön, joka on saanut koulutusta työttömille tarkoitettuun uudelleen koulutuskeskuksessa – asetuksen teksti ei velvoita tähän.

Avustuksissa, joita valtio maksoi työntekijöiden ammattitaidon kehittämiseksi perustetuille laitoksille, otettiin huomioon muun muassa⁽²⁶⁾ yrityksille maksetut korvaukset, joiden määrä oli puolet palkasta, jota maksettiin työntekijöiden ammattitaidon kehittämiseksi perustetuissa laitoksissa koulutuksessa oleville työntekijöille⁽²⁷⁾. Tässä tapauksessa valtio sitoutui siis korvaamaan puolet kustannuksista, jotka aiheutuivat koulutettavana olevan työntekijän palkasta.

Valtio sitoutui myös maksamaan lisää yrityksille, jotka ottivat työhön työttömiä korvatakseen heillä niitä palkansaajia, jotka osallistuivat työntekijöiden ammattitaidon kehittämisen kurseille⁽²⁸⁾. Tämä kannusti yrityksiä olemaan jättämättä koulutuksessa olevien työntekijöiden työpaikkoja avoimiksi.

On huomattava, että niiden teollisuusyritysten, jotka olivat perustaneet työntekijöiden ammattitaidon kehittämisen laitoksia, oli toisin kuin muiden yritysten korvattava ne työntekijät, jotka saivat osallistua kurseille – nämä saivat edelleen koko kurssin ajan palkkaa, joka ei saanut olla pienempi kuin heidän erikoisalalleen työehtosopimuksissa määrätty palkkataso. Heidät oli korvattava työttömällä, joita työnvälitysviranomaiset tarjosivat⁽²⁹⁾.

⁽²³⁾ 130 pykälä.

⁽²⁴⁾ Paitsi työministeriön poikkeus sen neuvoteltua ammatillisen uudelleensijoittamisen komitean kanssa.

⁽²⁵⁾ 132 pykälä. Jos tämä ei ole mahdollista, tilojen on oltava sellaiset, että valvontaviranomaiset voivat helposti todeta, etteivät kurseille osallistuvat työntekijät osallistu tuotantoon.

⁽²⁶⁾ Muutostöiden kustannukset, tilojen vuokrat, työstökoneiden, työvälineiden tai moottorien hankinta; velanlyhennykset näiden ostoista, opettajien palkkaus, materiaalin, polttoaineiden ym. hankinta jne.

⁽²⁷⁾ 133 pykälän 5 kohta

⁽²⁸⁾ Tasavallan presidentille annettu raportti, kappale 25; 136 artikla.

⁽²⁹⁾ 132 pykälän 3 kohta.

Näitä lisiä maksettiin niin kauan kuin työttömillä korvatut työntekijät saivat osallistua ammattitaidon kehittämisen kursseille ⁽³⁰⁾.

Tällainen oli lyhyesti esitettynä Ranskan työvuorottelujärjestelmä juuri ennen toista maailmansotaa. Sen luominen, joka saatettiin valmiiksi vuonna 1939 annetulla asetuksella, kesti itse asiassa mekein viisi vuotta eli vuodesta 1935, jolloin luotiin erityinen koulutuksen väline – työttömien ammatillisen uudelleensijoittamisen keskuksat - niiden tehtävien eriyttämiseen vuonna 1938 työntekijöiden ammattitaidon kehittämisen kautta. Näin luotiin edellytykset työvuorottelukäytännön syntymiselle, jota hallitus voimakkaasti edisti vuonna 1939.

Tämä edelläkävijänä toiminut järjestelmä, joka oli pikemminkin kannustava kuin pakottava, syntyi intensiivisen uudelleenvarustelun oloissa, eikä sitä kuitenkaan ole varsinaisesti sovellettu. Sodanjulistuksesta syksyllä 1939 lähtien nopeasti toisiaan seuraavat tapahtumat hajottivat vuodesta 1935 lähtien asteittain luodut aikuisten ammattikoulutuksen puitteet ja hävittivät ne kokonaan kesäkuun 1940 aselevon jälkeen ⁽³¹⁾. Näin mahdollisten työvuorottelukokeilujen mekanismit, joihin analysoidut säädökset olisivat antaneet mahdollisuuden, tuhottiin alkuunsa.

Vasta noin puolen vuosisadan päästä valtiolta kiinnostui uudestaan työvuorottelujärjestelmästä. Sen toteuttamiin toimenpiteisiin – jotka ovat yhä voimassa – liittyi erilaisia huolenaiheita.

Joidenkin toimenpiteiden tarkoituksena on edistää palkansaajien pääsyä koulutukseen – usein yritykset, varsinkin pienet ja keskisuuret yritykset, suhtautuvat kielteisesti työntekijöiden lähtemiseen koulutukseen tai jopa estävät sen, koska se voi aiheuttaa häiriöitä. Nämä edistävät toimenpiteet poistavat tai vähentävät työntekijän korvaamisesta aiheutuvia kustannuksia. Tällainen tavoite on ammatillisen koulutuksen uudistamisesta 24. tammikuuta 1984 annetun lain n:o 84-130 yhdellä säännöksellä ⁽³²⁾. Se valtuuttaa yksilöllistä koulutusvapaata hoitavat elimet maksamaan työnantajille, joilla on alle 50 työntekijää, tukea, joka maksetaan sellaiselle määräaikaaisella sopimuksella palkatulle työntekijälle, joka korvaa yksilölliselle koulutusvapaalle lähteneen työntekijän ⁽³³⁾. Laissa n:o 91-1, joka annettiin 3. tammikuuta 1991 ja jolla pyrittiin erityisesti työllisyyden edistämiseen yrityksissä annettavan koulutuksen avulla ⁽³⁴⁾ säädetään, että valtio maksaa työnantajille, joilla on alle 50 palkansaajaa, kerta-avustusta korvauksena palkasta, jota yritys maksaa suoraan palkkaamilleen työntekijöille tai

⁽³⁰⁾ 139 pykälä.

⁽³¹⁾ Bayard, A. *La formation professionnelle dans les esprits et dans la loi*. Paris: Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes, 1970, s. 71 -.

⁽³²⁾ *Journal officiel*, 25. tammikuuta 1984, s. 683 -

⁽³³⁾ Työlain L. 950-2-2 pykälä. Tämän korvauksen määrä on 6 % työntekijän määräaikaaisen sopimuksensa aikana saamasta palkasta.

⁽³⁴⁾ *Journal officiel*, 8. tammikuuta 1991, s. 231 -.

tilapäistä työvoimaa tarjoaville yrityksille tai työnantajien ryhmittymille korvataksaan työntekijän, joka on lähtenyt yksilölliselle koulutusvapaalle ⁽³⁵⁾.

Sama laki sisältää sitävastoin säännöksen ⁽³⁶⁾, jossa palkansaajan lähteminen koulutukseen ja työnhakijan palkkaaminen yhdistetään toisiinsa. Tähän oli tehty aloite 6. toukokuuta 1939 annetussa asetuksessa. Tämä laki laajentaa «työharjoittelukausien» (stages d'accès à l'emploi) merkitystä, joita vastedes kutsutaan nimellä «stages d'accès à l'entreprise» ja joita hoitavat työvoimaviranomaiset, ANPE ⁽³⁷⁾. Vaikka kausien ensimmäinen tavoite on antaa työnhakijalle sellainen ammattitaito, jonka perusteella hän voi saada työtarjouksen työvoimatoimiston kautta, ne voivat antaa palkansaajalle mahdollisuuden täydennyskoulutukseen hänen ammattitaitonsa parantamiseksi ja työllistää työnhakija - joka mahdollisesti saa myös koulutusta - koulutuksensa päätyttyä ylennetyn palkansaajan paikalle ⁽³⁸⁾.

Kaksi ensinmainittua toimenpidettä antavat työnantajalle mahdollisuuden korvata palkansaaja haluamallaan tavalla: suoraan rekrytoiminen, turvautuminen tilapäistä työvoimaa tarjoavan yrityksen palveluihin tai työnantajien ryhmittymään. Niiden kohdalla ei voida oikeastaan puhua työvuorottelusta, mutta kolmas toimenpide, joka tähtää kestävään liittymiseen työelämään, muodostaa työvoimaviranomaisten suojeluksessa olevan järjestelmän.

Ranskalta ei siis puutu oikeudellisia välineitä tässä asiassa. Siitä huolimatta työvuorottelua käytetään Ranskassa kovin vähän ⁽³⁹⁾, mikä epäilemättä johtuu pikemminkin kulttuurisista ja sosiaalisista kuin taloudellisista tai teknisistä esteistä.

⁽³⁵⁾ Työlain L. 942-1 pykälä. Tämän ehdollisen tuen määrä (ks. pykälät R 942-1 - R. 942-8) on 3000 Ranskan frangia kuukaudessa (458 euroa) 169 koulutustuntia kohti (17,75 frangia tunnilta eli 2,70 euroa).

⁽³⁶⁾ 1 pykälä (työlain L. 322-4-1 pykälä).

⁽³⁷⁾ *Agence Nationale Pour l'Emploi*.

⁽³⁸⁾ ANPE, Classeur Références, 14, avril 1999. Centre Inffo, Fiches Pratiques 2000, s. 446-449. Valtio osallistuu kokonaan tai osittain palkansaajan koulutuksen rahoittamiseen ja tarvittaessa myös hänet korvaamaan otetun työnhakijan. Tämä tapahtuu edunsaajayrityksen kanssa tehdyn sopimuksen puitteissa. Jos koulutukseen osallistuva työntekijä saa edelleen palkkaa yritykseltä, työvoimatoimisto maksaa hänelle kuitenkin kertakorvauksena summan, joka vastaa 28 frangia koulutustunnilta (4,27 euroa).

⁽³⁹⁾ Jos ei oteta huomioon niitä harvoja yrityksiä, jotka ovat oma-aloitteisesti toteuttaneet ohjelmia tässä asiassa, vain kaksi toimialaa on sitoutunut tähän. Kyseessä ovat Commerce et de la Réparation automobile (tässä viitataan D. Gelibert in (ANFA) tiedonantoon), ja Plasturgie, jossa toteutettiin tärkeä ohjelma, jonka nimi on «Action de développement des compétences», joka tähtää alan yritysten operaattorien täydennyskoulutukseen ja heidän sijaistensa kouluttamiseen. Ohjelmaa on toteutettu jo 8 vuoden ajan (lisätietoja: PLASTIFAF, 6 rue du Jardin, 75850 Paris Cedex 17, puh.: +33147660047).

Kirjallisuusluettelo

Asselain, Jean Charles. *Histoire économique du XXème siècle: tome 1: la montée de l'État (1914-1939)*, Paris: DALLOZ-FNSP, 1995.

Aubin, Gérard; Bouveresse, Jacques. *Introduction historique au droit du travail*. (Collection Droit fondamental). Paris: PUF, 1995.

Bayard, A. *La formation professionnelle dans les esprits et dans la loi*. Paris: Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes, 1970.

Classeur Références / Agence Nationale pour l'Emploi. Paris: ANPE, 1999.

Gueslin André. *L'État, l'économie et la société française XIX^e-XX^e siècle*. Paris: Hachette, 1992.

Hesse, Philippe Jean; Le Crom, Jean Pierre. L'indemnisation des chômeurs dans les années 30, In *Les sans-emploi et la loi*, s. 43-68.

Les fiches pratiques de la formation continue: 2000 edition / Centre Inffo. La Plaine-Saint-Denis: Centre Inffo, 2000.

Lietard, B. La formation professionnelle continue en France entre les deux guerres mondiales. In *Éducation Permanente: Regards sur l'histoire de la formation des adultes*, 1982, n° 62-63, s. 115-126.

Terrot, Noël. *Histoire de l'éducation des adultes: la part de l'éducation des adultes dans la formation des travailleurs: 1789-1971*. Paris: Edilig, 1983.

2. Työvuorottelun kehitys ja yleistyminen euroopassa

Jens Kruhøffer

Lyhyt johdanto

Vielä muutamia vuosia sitten käsite "työvuorottelu" oli täysin tuntematon tai se ymmärrettiin virheellisesti kokeneimmissakin työmarkkinajärjestöissä ja virkamiespiireissä.

Nykyisin työvuorottelu on tuttu EU:n kaikkien jäsenvaltioiden työmarkkinapolitiikassa, ja puolet jäsenvaltioista on ottanut sen mukaan myös kansallisiin työllisyysuunnitelmiinsa sekä ESR:n suuntaviivoihin ja toimiin.

Työvuorottelu on otettu mukaan poliittiselle asialistalle.

Miksi?

Onko työvuorottelun käsite itsessään niin urauurtavan uusi ja innovatiivinen?

Jos ei, onko sillä sitten joitakin salattuja etuja tai heijastusvaikutuksia, jotka selittävät laajan kiinnostuksen, vaikka kattavia kustannus-hyötyanalyseja ei vielä toistaiseksi olekaan toteutettu?

Vai onko työvuorottelu esimerkki onnistuneesti markkinoidusta menetelmästä tilanteessa, jossa komissio sekä jäsenvaltiot etsivät työmarkkinoille innovatiivisia työkaluja komission vuosittain arvioiman yhteisen Euroopan työllisyysstrategian mukaisesti?

Tässä artikkelissa osoitetaan, että kaikki kolme kantaa ovat osittain oikeita. Tärkeimmät tekijät voidaan kuitenkin määritellä seuraavasti:

- (a) Työvuorottelun avulla pystytään käsittelemään useampia ongelmia samanaikaisesti, käynnistämään vuoropuhelua ja ristikkäisiä poliittisia toimia sekä osoittamaan, että työvuorottelussa kaikki osapuolet ovat voittajia.
- (b) Työvuorottelu on hyvin joustava työkalu, joka soveltuu hyvin paikallisten/alueellisten työmarkkinoiden tilanteisiin.
- (c) Työvuorottelun työllisyysvaikutukset ovat erittäin tehokkaita verrattuna muihin työllisyyden edistämiseen käytettyihin työkaluihin.

Ennen kuin siirrymme tarkastelemaan näitä kohtia tarkemmin, teemme pikaisen katsauksen työvuorottelun kehitykseen ja sen nykytilaan.

2.1. Työvuorottelun juuret ja määrällinen kehitys

2.1.1. Juuret ja kehitys Tanskassa

Tanskassa työvuorottelu otettiin käyttöön vuonna 1989. Vuonna 1993 annettiin laki opintovapaasta, josta tuli osa Tanskan työmarkkinalainsäädäntöä ja "aktiivista työmarkkinapolitiikkaa".

Työvuorotteluun käyttöönoton taloudellisena taustana oli korkealla pysyttelevä työttömyysaste sekä uuden teknologian osaajien ja uusien työorganisaatiomallien kasvava tarve yrityksissä.

Ensimmäisten hankkeiden toteutuksesta vastasivat ammattiyhdistysliikkeeseen kuuluvat ammattiliitot, luottamusmiehet ja koulutusjärjestöt, jotka korostivat tarvetta tarjota lisäkoulutusta ruumiillisen työn tekijöille, joille oli aiemmin annettu vain hyvin vähän painoarvoa yritysten henkilöstövoimavarojen koulutuksessa. Vuoden 1989 uusi lainsäädäntö (aikuisopintorahat) muodosti yhdessä työharjoitteluun myönnettävän valtion tuen kanssa ensimmäisten hankkeiden rahoitukselliset puitteet.

Tämä työnantajien ja työntekijöiden edustajien ja järjestöjen etujen (asteittainen) kohtaaminen työntekijöiden ammattitaidon parantamiseksi (ilman suuria kustannuksia) nopeasti muuttuvilla markkinoilla sekä työolosuhteiden ja sosiaalisen elämän parantamiseksi ylemmän tason perus- ja ammattikoulutuksen avulla on ydinkysymys, jonka tavoitteena on jatkokoulutuksen lisääminen.

Työvuorottelun läpilyönnissä oli työmarkkinapolitiikan kannalta merkitystä erityisesti sillä, että työttömille pystyttiin tarjoamaan "oikeaa työtä" ja näin ollen mahdollisuus (Tanskassa noin 75 prosenttia) vakituiseen työpaikkaan hankkeen jälkeen.

Tanskan tämänhetkinen alhainen työttömyysaste on (osittain) muuttanut yritysten halukkuutta osallistua työvuorotteluhankkeisiin. Monissa hankkeissa palvelukseenottopolitiikka mainitaan yhtä vahvana perusteena työvuorotteluhankkeen käynnistämiseksi kuin työntekijöiden jatkokoulutus. Koulutetun työvoiman tarve on johtanut työvuorottelusta saatavan hyödyn uudelleenarviointiin: ”Me arvostamme kyllä työntekijöiden jatkokoulutusta ...tieto- ja viestintäteknikan alalla.... Eniten arvostamme kuitenkin....paikallista yhteistyötä...uusien motivoituneiden tulokkaiden löytämiseksi ja kouluttamiseksi yrityksemme”.⁽⁴⁰⁾

Tanskassa vuosina 1996—1999 työvuorotteluun osallistui henkilöitä seuraavasti:

⁽⁴⁰⁾ Tanskan parlamentissa 14. helmikuuta 2000 pidetyn työvuorottelukonferenssin aineisto ja päätelmät

Taulukko 1: Tanskassa 1996—1999 työvuorotteluun osallistuneet ⁽⁴¹⁾

1996	1997	1998	1999
36 431	19 080	26 538	24 457

Työntekijöiden ja heidän sijaistensa välinen suhde oli noin 4:1, mikä tarkoittaa sitä, että yksi sijainen vastasi keskimäärin viiden eri henkilön työtehtävistä (tavallisesti samassa yrityksessä), mikä mahdollisti näin ollen pidemmän vuorottelujakson. Tämä on useiden eri tutkimusten mukaan ⁽⁴²⁾ hyvin tärkeä tekijä työllistymismahdollisuuksien luomisessa.

Työvuorottelu saavutti huippunsa vuonna 1996, jolloin siihen osallistui 36 000 työntekijää, mikä vastasi noin 1,25 prosenttia koko työvoimasta.

Kokonaisuudessaan työvuorotteluun osallistui vuosina 1996—1999 yli 150 000 tanskalaista, joista noin 30 000 oli sijaisia. Tämän perusteella voidaan todeta, että 22 500 työtöntä tanskalaista sai työpaikan työvuorottelun avulla. Määrä vastaa hieman yli 0,75 prosenttia Tanskan työvoiman kokonaismäärästä, joka on 2 900 000 henkilöä. Nämä tilastot luonnollisestikin manipuloivat lukuja, sillä mitkään luvut eivät kerro meille sitä, olisivatko ko. työttömät löytäneet työtä joka tapauksessa jotakin muuta kautta ja olisiko hankkeen loppuun saattamisen jälkeen tarjotut työpaikat täytetty joka tapauksessa yrityksen sisällä.

Millaiset yritykset ja talouselämän sektorit käyttävät työvuorottelua? Tästä meillä ei ole tällä hetkellä tietoa. Tiedämme, että työvuorotteluun osallistuvien yritysten määrä on laskussa ja että määrä ei äkkisilmäyksellä näytä kovin suurelta:

Taulukko 2: Työvuorotteluun osallistuvien yritysten määrä.

TYÖVUOROTTELUUN OSALLISTUVIEN YRITYSTEN MÄÄRÄ:	1996	1997	1998	1999
Yksityinen sektori	429	238	194	160
Julkinen sektori	223	209	157	246

Kansallisia tilastoja työvuorotteluun osallistuvien yritysten alakohtaisista suhteista, tyypistä tai koosta ei ole olemassa. Tilastoista käy ilmi, että kyseessä ovat keskisuuret ja suurehkot yritykset ja että keskimäärin 100 yksityisyrittäjää osallistuu jatkokoulutukseen ⁽⁴³⁾.

⁽⁴¹⁾ Tanskan työvoimaviranomaisten (AMS) työmarkkinatilastot

⁽⁴²⁾ Tanskan teknologiainstituutin tekemä tutkimus: DTI, Jobrotation- et middel til udvikling af virksomheder, beskæftigede og ledige?, Erhvervsanalyser, marts 1999.

⁽⁴³⁾ Tanskan työvoimaviranomaisten (AMS) tilastot ovat jossain määrin epäluotettavia, sillä yritykset rekisteröidään verkkohankkeisiin ja valtion yrityksiin

2.1.2. Työvuorottelun juuret ja kehitys muissa Euroopan unionin jäsenvaltioissa

Lyhyesti todettuna muiden Euroopan unionin jäsenvaltioiden tilanne ei 90-luvun puolivälissä ollut kovinkaan paljon erilainen kuin Tanskassa:

- (a) Korkealla pysyttelevä työttömyysaste (11 prosenttia)
- (b) Kasvava tarve nopeuttaa sekä työssä olevien että työttömien uudelleen pätevoittämistä.
- (c) Työmarkkinat muuttuvat niin nopeasti uuden teknologian käyttöönoton ja maailmanlaajuistumisen myötä, että komissio ilmoitti vuonna 1995, että vuonna 2050 80 prosenttia kaikesta teknologiasta on uutta ja samaan aikaan 80 prosenttia kaikesta koulutuksesta on vanhaa. Tämä muodostaa osaamisvajeen, joka on vakava uhka eurooppalaisten yritysten kilpailukyvyille.
- (d) Kahden nopeuden työmarkkinat, joilla perinteisen teknologian yritykset ja suuret ryhmät ammattitaidottomia työntekijöitä jäävät nykyteknologian yritysten nopean kehityksen jalkoihin.
- (e) Alojen eristäytyminen: yhteistyön ja vuoropuhelun puuttuminen poliitikkojen ja järjestöjen väliltä kokonaisvaltaisemman lähestymistavan löytämiseksi.

Euroopan unionin työvuorotteluverkosto osoitti hyvin selkeästi, että talouden perustilanne oli hyvin suosiollinen työvuorottelun kaltaisten työkalujen käyttöönottamiselle työmarkkinoilla. Käsite on hyvin yksinkertainen, ja sillä pyritään ratkaisemaan useita eri ongelmia samanaikaisesti.

Toisaalta työvuorottelulle ei ollut valmista oikeudellista kehystä, jonka avulla olisi voitu määrittää hankkeen rahoituksellinen konteksti ja kehittää työvuorottelua eri jäsenvaltioissa.

Malli toteutettiin lähestulkoon kaikissa jäsenvaltioissa itse asiassa huomattavien EU-tukien ja erityisesti yhteisön Adapt-aloitteen varojen turvin. Komissio ja jäsenvaltiot sijoittivat vuosina 1996—1999 noin 14 miljoonaa euroa 20—25 kumppaniin työvuorotteluhankkeiden tukemiseksi lähes kaikissa jäsenvaltioissa.

Samaan aikaan Euroopan unionin poliittinen ympäristö muuttui hyvin voimakkaasti. Amsterdamin sopimuksessa ja Luxemburgin kokouksessa työmarkkinat ja työllisyyspolitiikka, sen neljä pilaria ja suuntaviivat sekä työllisyyttä koskevat kansalliset toimintasuunnitelmat, joiden avulla työvuorotteluprosessia seurataan ja valvotaan (työvuorottelu on yksi 10 valitusta hankkeesta), otettiin mukaan yhteisön toimintaohjelmaan konkreettisina valtavirtaistamistyökaluina. Jäsenvaltiot suorittavat jatkuvaa itsearviointia, ja komissio puolestaan arvioi jäsenvaltioiden ponnistelut.

Kööpenhaminassa marraskuussa 1997 pidetyssä komission ja Tanskan työministeriön järjestämässä suuressa työvuorottelukonferenssissa päätettiin, että työvuorottelu kuuluu vähintään kolmeen unionin neljästä pilarista (sopeutuvuus, työllistyvyys ja tasavertaiset mahdollisuudet).

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että kiinnostus työvuorottelua kohtaan sekä sen saama huomio merkittävänä työkaluna suurimpien työmarkkinoilla esiintyvien ongelmien ratkaisemisessa on kasvanut Euroopan unionin jäsenvaltioiden hallitusten keskuudessa.

Ison-Britannian työministeri Andrew Smith korosti työvuorottelua innovatiivisena alueena ja hyvänä käytäntönä matkailu- ja ravintola-alalla ja erityisesti tapaa, jolla se on yhdistetty New Deal -sopimukseen:

"Kuten monissa muissakin hyvissä ajatuksissa, työvuorottelun perusperiaate näyttää hätkähdyttävän yksinkertaiselta. Työntekijät saavat erikoistunutta koulutusta, jonka avulla yritykseen saadaan kipeästi kaivattua osaamista ja uusia ajatuksia. "Täyttääkseen" työpaikkansa, mikä on usein ongelma pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, yritykset ottavat New Deal -ohjelman puitteissa palvelukseensa nuoria työttömiä. Näin nuoret saavat arvokasta työkokemusta. Käytännössä työvuorottelu johtaa usein pysyvään työpaikkaan isäntäyrityksessä. Kun tämä toimii hyvin, työvuorottelu on jopa parempi kuin "fifty-fifty"-tilanne. Se on menestyskolmio, josta sekä työnantaja, työntekijä että työtön hyötyvät."

Saksan työ- ja sosiaaliministeri Walter Riester totesi kansainvälisessä asiantuntijakokouksessa:

"Ne meistä, jotka tarkastelivat tätä hanke-esittelyä (Adapt), löysivät siitä lukuisia mielenkiintoisia virikkeitä, joista yksi parhaimmista on työvuorottelu. (...) Saksan hallitus pitää työvuorottelua hyvin lupaavana uutena välineenä työmarkkinoille ja työllisyyspolitiikalle ja on tämän vuoksi toteuttanut alustavia toimia työvuorottelun sisällyttämiseksi Saksan sosiaalilainsäädäntöön."

Tässä yhteydessä on jälleen kerran korostettava, että vaikka käsitteen yksinkertaisuus ja myönteinen poliittinen ympäristö näyttävät luovan yhteisen pohjan työvuorottelulle, ei ole ollut kahta samanlaista työvuorotteluhanketta. (Ks. seuraava kappale.)

Joka tapauksessa työvuorotteluhankkeen käynnistämisen ja suorittamisen tarkastelu alkoi tyhjältä. Hankkeen toteuttaminen on ollut riippuvainen EU-rahoituksesta, mutta suurin työ on ollut paikallisten ja alueellisten edellytysten luominen hankkeen toteuttamiselle. Tältä kannalta tarkasteltuna yksi EU:n työvuorotteluverkoston tärkeimmistä saavutuksista on ollut projektipäälliköiden koulutuksen tukeminen⁽⁴⁴⁾.

Projektipäällikkö on avainasemassa, sillä vielä ei ole olemassa sellaista infrastruktuuria, joka tukisi työvuorotteluhankkeessa edellytetyjä suunnittelu- ja analysointitoimia. Yrityksen kilpailukyvyyn kehittäminen samanaikaisesti työttömien työharjoittelukoulutuksen kanssa vaatii laajaa pyöreän pöydän keskustelua, johon kaikki kyseiset osapuolet osallistuvat. Lisäksi kaikilta kumppaneilta vaaditaan muutosta asenteissaan säädöksiin ja rutiineihin. Esimerkkinä voidaan mainita työllistämiskeskukset, joiden on annettava yritykselle merkittävämpi rooli

⁽⁴⁴⁾ EU:n työvuorottelun sihteeristö, Project Management in Jobrotation. Summary Report. Transnational Module on Training of Project Managers, 1998

tarkastuskäyntejä, koulutusta ja sijaisia koskevissa kysymyksissä. Yrityksessä on kehitettävä myönteisiä asenteita pitkäaikaistyöttömiin ja turvattava työntekijän sopeutuminen työyhteisöön esimerkiksi henkilökohtaisten ohjaajien avulla.

Työntekijöille on taattava, että sijaiset eivät vie heidän työpaikkaansa, ja ammattiliitot on saatava vakuuttuneiksi siitä, että työvuorottelu ei ole vain yksi uusi keino hankkia halpaa työvoimaa. Jatkokoulutuksen sopivuus yrityksen liiketoimintastrategiaan on turvattava koulutussuunnitelmien ja pätevyysselektiivien avulla. Tämä edellyttää hyvin usein ammatillisen koulutuksen tarjoajien halukkuutta mukauttaa ja räätälöidä kurssinsa asetettujen pätevyysvaatimusten mukaisesti. Toisissa jäsenvaltioissa koulutusasiat kuuluvat hyvin pitkälle työmarkkinaosapuolten toimialaan, toisissa jäsenvaltioissa työmarkkinaosapuolet eivät ole lainkaan mukana koulutusasioissa.

Projektipäällikön on viimeisen "vianetsinnän" jälkeen itse asiassa suoritettava huolellinen arviointi seuraavan hankkeen laadun turvaamiseksi. Hänen on myös osoitettava, kuinka poliittisen ja organisatorisen tason muutoksilla voidaan edistää tulevia hankkeita, mukaan lukien hankkeiden erilaiset rahoitustavat. Näin projektipäälliköstä tulee ohjelmapäällikkö.

2.1.3. Työvuorottelun laajuus Euroopan unionissa:

Työvuorotteluhankkeiden ja niihin osallistuvien määrä ei ole muissa Euroopan unionin jäsenvaltioissa vielä yhtä suuri kuin Tanskassa. On selvää, että työvuorottelu on kaikissa muissa kumppanivaltioissa vielä kokeilutasolla, vaikkakin eräissä valtioissa jo loppuvaiheessa, ja taloudellisten, oikeudellisten sekä työmarkkina- ja koulutustermein ilmaistuna kaukana valtavirtaistamisesta. Työvuorotteluhankkeiden määrän ja niiden saaman poliittisen huomion välillä ei ole kiinteää suhdetta. Portugalissa työvuorotteluhankkeiden määrä on suhteellisen korkea, mutta on huomattava, että ensimmäiset työvuorottelulait hyväksyttiin Portugalissa vasta helmikuussa 1999 ⁽⁴⁵⁾.

Taulukko 3: Työvuorottelu Euroopassa vuosina 1996—1999 ⁽⁴⁶⁾

MAA	YRITYSTEN MÄÄRÄ	TYÖNTEKIJÖIDEN MÄÄRÄ	SIJAISTEN MÄÄRÄ
Itävalta	66	2677	302
Belgia	22	42	27
Tanska	1802	80287	16957

⁽⁴⁵⁾ Työ- ja solidaarisuusministeriö, Portaria [hallinnollinen määräys] nro 328/99, 12. toukokuuta; Työ- ja solidaarisuusministeriö, säädös nro 51/99, 20. helmikuuta

⁽⁴⁶⁾ Tilasto kattaa ainoastaan ne työvuorotteluhankkeet, jotka on toteutettu Euroopan unioniin kuuluvien kumppaneiden kanssa (Tanskaa lukuun ottamatta), ts. se ei kata kaikkia jäsenvaltioiden työvuorottelukokemuksia. Meillä ei ole käytettävissämme kaikkia tilastotietoja esimerkiksi Ruotsissa, Saksassa, Englannissa ja Ranskassa kehitetyistä työvuorotteluhankkeista. Näissä maissa myös verkoston ulkopuoliset jäsenet ovat kehittäneet työvuorotteluhankkeita.

MAA	YRITYSTEN MÄÄRÄ	TYÖNTEKIJÖIDEN MÄÄRÄ	SJAISTEN MÄÄRÄ
Suomi	23	400	150
Ranska	38	476	166
Saksa	740	2032	968
Kreikka	10	10	30
Irlanti	1	40	12
Italia	18	58	80
Alankomaat	60	600	300
Portugali	214	648	396
Ruotsi	46	1032	286
Yhdistynyt kuningaskunta	85	537	208
YHTEENSÄ	3125	88839	19882

- (a) Taulukossa 3 esitetty yritysten määrä osoittaa, että työvuorottelua on harjoitettu hyvin pienissä yrityksissä Tanskaan verrattuna. Itse asiassa työvuorottelu on otettu käyttöön hyvin pienissä yrityksissä useimmissa Euroopan unionin jäsenvaltioissa, erityisesti Saksassa, Portugalissa, Skotlannissa, Englannissa, Italiassa (Sisilia), Suomessa ja Kreikassa. Suurissa yrityksissä työvuorottelua on harjoitettu pääasiallisesti Tanskassa, Itävallassa ja Ranskassa. Poikkeuksia tosin on nähtävissä useimmissa mainituissa jäsenvaltioissa.
- (b) Suurta hajontaa on nähtävissä sijaisten ja työntekijöiden määrän välisessä suhteessa (katso taulukko 3).
- (c) Saksassa tehty työvuorottelututkimus ⁽⁴⁷⁾, johon osallistui 22 työvuorottelun järjestäjää ja 26 hanketta, tuo voimakkaasti esiin erot työvuorottelussa Tanskassa ja Saksassa:
- (i) Työntekijöiden määrän keskiarvoa (2,8) työvuorotteluun osallistuneissa yrityksessä Saksassa (740 yritystä vuosina 1997—1999) verrattiin Tanskan keskiarvoon (100, 592 yksityistä ja 612 valtion yritystä vuosina 1996—1999). Selityksenä tälle on lähinnä se, että Saksassa työvuorottelua harjoittaneet yritykset ovat huomattavasti pienempiä kuin Tanskassa. Tutkimuksen mukaan noin 45 prosentissa yrityksistä on alle 50 työntekijää.

⁽⁴⁷⁾ **Jobrotation in Deutschland.** Eine bundesweite Auswertung, Januar 2000

- (ii) Työvuorotteluun osallistuneiden ammattitaitoisten työntekijöiden osuus on Saksassa huomattavasti korkeampi kuin Tanskassa. (Saksassa 77 prosenttia, Tanskassa 50 prosenttia, kun taas ammattitaidottomien työntekijöiden osuudet ovat päinvastaiset (Saksassa 8 prosenttia, Tanskassa 40 prosenttia) ⁽⁴⁸⁾)
- (iii) Johtotasolta työvuorotteluun osallistui 14 prosenttia kaikista tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä Saksassa. Tanskan vastaavia lukuja ei ole käytettävissä. "Johtajan" määritelmä ei myöskään ole riittävän yksityiskohtainen selkeiden johtopäätösten tekemiseksi.
- (iv) Työntekijöiden jatkokoulutushankkeet ovat Saksassa paljon yksilöidympiä (89 prosenttia) kuin Tanskassa, jossa ryhmäkoulutukset ovat yleisin koulutusmuoto.
- (v) Saksassa suurimmalle osalle sijaisista maksetaan vain työttömyyskorvauksen tai toimeentulotuen suuruista palkkaa. Tanskassa kaikki sijaiset saavat normaalin palkan, lukuun ottamatta joitakin pieniä ryhmiä julkisella sektorilla. Työpaikkoja voidaan tukea työmarkkinatoimistoista, mutta vuonna 1998 ainoastaan 17 prosenttia sijaisista sai tätä tukea. Tukia käytettiin erityisesti yksityisellä sektorilla (83 prosenttia).
- (vi) Saksassa työvuorottelua rahoitetaan sekarahoituksella, johon osallistuvat alueelliset ja kansalliset työmarkkinaohjelmat ja ESR, kun taas Tanskassa rahoituksesta vastaavat yksinomaan kansalliset ja alueelliset tahot (tai niiden yhdistelmät).
- (vii) Saksassa projektinhallinnan kustannukset ovat lähes 24 prosenttia työvuorotteluhankkeiden kokonaistalousarviosta. Nämä kustannukset koostuvat osittain tarvittavan tieto-aidon ja kokemuksen hankkimisesta, joka katsotaan pääasiallisesti sijoitukseksi työvuorottelun kokeiluun, testaukseen, käyttöönottoon ja valtavirtaistamiseen erityisesti pk-yrityksissä.

Saksan ja Tanskan välisestä vertailusta käy ilmi, että erityisesti pk-yritysten yleisissä työvuorottelumalleissa on lukuisia eroja. Tanskassa erityisesti keskisuuret yritykset käyttävät työvuorottelua ryhmäperustaisten henkilöstönkehittämiskurssien järjestämisessä ja työhönottopolitiikassa. Saksassa puolestaan hyvin pieniä yrityksiä tuetaan kannustamaan yksittäisiä työntekijöitä tarvittavan pätevyyden ja osaamisen hankinnassa.

Toisaalta tässä on syytä esittää kaksi kommenttia:

- (a) Saksan kehitys tarjoaa nyt Tanskalle mahdollisuuden tutkia työvuorottelun käyttöönottoa hyvin pienissä yrityksissä. Vaikka työvuorottelun malli onkin kehitetty Tanskassa, saksalaiset ovat kehittäneet sen nykyiseen malliinsa, josta myös tanskalaiset voivat hyötyä.

⁽⁴⁸⁾ DTI, Jobrotation- et middel til udvikling af virksomheder, beskæftigede og ledige?, Erhvervsanalyser, marts 1999.

- (b) Työvuorottelu on vain työkalu, jonka avulla voidaan tukea muita kampanjoita, kuten esimerkiksi pk-yritysten pätevyystason kehittämistä, pullonkaulojen poistamista, elinikäisen oppimisen edistämistä ja osallisuutta edistäviä työmarkkinoita.

Nyt luomme lyhyen yleiskatsauksen työvuorottelumalleihin Euroopan unionin jäsenvaltioissa.

2.2. Työvuorottelumallit

Kuten jo aiemmin todettiin, käytössä on rajaton määrä työvuorottelumalleja, jotka poikkeavat toisistaan muun muassa mallia soveltavan yrityksen tyyppin tai koon, lisäkoulutuksen ja sijaisiksi palkattujen työttömien kohderyhmän mukaan.

EU:n työvuorottelun verkostoissa työvuorottelun kehittäminen eri alueilla on perustunut pikemminkin käytännön olosuhteiden kuin teoreettisten mallien mukaiseen rahoitukseen.

- (a) Kumppanuusyhteisö on sitoutunut suunnittelemaan ja käynnistämään tavallisesti (merkittävään) Adapt-rahoitukseen perustuvan työvuorotteluhankkeen.
- (b) On muodostettu paikallisia kumppanuuksia tai hankittu paikallisia kumppaneita.
- (c) On tutkittu paikallisen tai kansallisen tason yhteisöjen osallistumista rahoitukseen.
- (d) On käsitelty erityyppisiä yrityksiä ja eri aloja.
- (e) Vaikka ei ole laadittu valtioiden rajat ylittävää ohjeellista kokonaissuunnitelmaa, joka koskisi työvuorottelun ja työvuorottelukokeilujen suotavia kohdealoja, valtioiden rajat ylittävästä kumppanuudesta saadut tiedot ja kokemukset ovat koko prosessin ajan auttaneet paikallisia kumppaneita löytämään ja säilyttämään toiminnan painopisteet ja varmistamaan hankkeen hallinnoinnin korkean laadun.

Koska työvuorottelumallit ovat monimutkaisia, kumppanuusyhteisöjen tehtävät ovat ratkaisevan tärkeitä. Työvuorotteluun liittyvien tarpeiden kasvaessa tehtävien vaativuus korostuu entisestään:

- (a) (EU:n työvuorotteluverkostoon kuuluvan) kumppanuusyhteisön odotetaan toimivan ja se myös sitoutuu toimimaan asiaa koskevan lainsäädännön, ESR:n suuntaviivojen sekä alueellisten työmarkkinoiden käytäntöjen ja strategioiden mukaisesti. Kumppanuusyhteisön on omaksuttava ohjelman hallinnoinnin ja tiedotusyksikön tehtävät samalla tavoin kuin aiemmin hankkeen hallinnointitehtävät. Niiden lisäksi eri verkostotyyppien yhteensovittamiseen liittyvien tehtävien merkitys korostuu sitä mukaa kuin työvuorottelun suosio kasvaa.
- (b) Kumppanuusyhteisö analysoi usein lisäkoulutustarpeen ja huolehtii lisäkoulutuksen järjestämisestä. Sillä on paljon valtioiden rajat ylittävään toimintaan liittyvää kokemusta. Kokemus keskittyy usein useammassa valtioissa tai eri puolilla Eurooppaa toimiviin osastoihin. Kun kumppanit menestyvät työvuorotteluhankkeiden kokeilemisessa ja uusimisessa, ne päättävät monissa tapauksissa perustaa omaan yhteisöönsä

työvuorotteluosaston. Toiset esimerkit osoittavat, että työvuorottelun toteuttaminen jo yhteisössä itsessäänkin vaatii suuria ponnisteluja, jos se on monimutkaista tai jos tuloksia alkaa näkyä vasta pitkällä aikavälillä. On liian lyhytjännitteistä luottaa hankkeeseen sitoutuneisiin yhteisöjen yksittäisiin työntekijöihin, vaikka tällainen tilanne onkin valtioiden rajat ylittävien ja alueellisten verkostojen perustamisen pitkällisen ensimmäisen vaiheen karua todellisuutta.

Nämä taustatiedot ovat välttämättömiä, jotta voitaisiin ymmärtää, miksei Euroopassa ole keskitytty työvuorottelun kehittämisen yhteydessä vain yleisiin tarpeisiin kuten elinikäiseen oppimiseen ja työttömien pääsemiseen oikeaan työhön työmarkkinoilla.

Yhtenä työvuorottelun tärkeänä edellytyksenä ovat olleet vahvat kumppanit, jotka pystyvät käynnistämään kaikkia eri politiikan ja hallinnon aloja, työmarkkinaosapuolia, työmarkkinaviranomaisia, liike-elämän kehittämisjärjestöjä, koulutusyhteisöjä, työnantajia, luottamusmiehiä, tutkimuslaitoksia jne. edustavien paikallisten ja kansallisten kumppanien välisen vuoropuhelun ja yhteistyön. ⁽⁴⁹⁾

Seuraavat esimerkit kuvaavat vaihtelevia työvuorottelumalleja:

- (a) Työvuorottelu otettiin Etelä-Englannissa käyttöön matkailu- ja ravintola-alalla tämän Ison-Britannian nopeimmin kasvavan (kasvuennuste 8 prosenttia vuonna 2000) talouden alan huonon maineen kirkastamiseksi. Alasta oli saatu huono käsitys alan työntekijöiden heikon ammattitaidon ja huonon palkkauksen vuoksi, ja lisäkoulutusta ja ammattipätevyyden lisäämistä pidetään nyt parhaana keinona voittaa ongelmat.
- (b) Vaikka työvuorottelua olikin jo kokeiltu menestyksekkäästi joissakin yrityksissä (pienissä hoteleissa), sen todellinen läpimurto Etelä-Englannissa tapahtui New Deal -ohjelman yhteydessä. Nykyään työvuorottelukäytäntöjä levitetään alueelta toiselle käyttämällä solurakenteeseen perustuvaa järjestelmää, jossa kumppanuusyhteisönä toimiva Milton Keynes College tukee paikallisia ohjauskomiteoita.
- (c) Ranskassa on tutkittu laajalti työvuorottelun toteuttamista ja valmistelua autokauppa- ja autokorjaamotoiminnan alalla. Toiminnan aloittajana on ollut ANFA, joka on koulutusrahastoja, resursseja sekä kyseisen alan koulutuksen tarjontaa hallinnoiva alan järjestö.
- (d) Alalle ovat tunnusomaisia hyvin pienet yritykset, joissa tarvitaan entistä enemmän uutta (teknistä) ammattitaitoa ja joiden on toisaalta erityisen vaikea vapauttaa työntekijöitä väliaikaisesti koulutukseen.
- (e) Tämän alakohtaisen toimintamallin ohella Ranskassa on tutkittu myös toista työvuorottelun kehittämisstrategiaa. Tutkimusta on suorittanut Lillessä toimiva toinen kumppani, E2I. Työvuorottelua suunnitellaan ja kokeillaan eri seuduilla, esimerkiksi

⁽⁴⁹⁾ Tanskan työvoimaministeri Ove Hygum korosti voimakkaasti tätä piirrettä Tanskan parlamentissa 14. helmikuuta 2000 pidetyssä työvuorottelukonferenssissa.

nykyään Corsessa, valitsemalla ja kouluttamalla uusia hankkeiden johtajia, jotka muodostavat paikallisia kumppanuuksia.

- (f) Saksassa työvuorottelu oli varsin suosittua vuosina 1998–1999. Kaikissa osavaltioissa käynnistettiin yhteensä yli 35 hanketta. Hankkeita on alettu toteuttaa etupäässä pienissä (alle 50 työntekijän) yrityksissä. Berliinissä työvuorottelu otettiin käyttöön käsityöyrityksissä, ja sen avulla pyrittiin estämään vanhojen omistajien eläkkeelle siirtymisestä johtuneita yritysten lopettamisia (ja helpottamaan sukupolvenvaihdosta). Työvuorotteluyhteisöjen ja työvuorottelun tukijärjestöjen liitto perustettiin vuonna 1998. Se on pyrkinyt ponnekaasti parantamaan työvuorottelua koskevaa lainsäädäntöä.
- (g) Työvuorottelun avulla on monilla alueilla pyritty helpottamaan vaikeassa asemassa olevien ryhmien pääsyä tai palaamista työmarkkinoille. Irlannissa Aer Riantan lentokentällä toteutetussa kokeiluhankkeessa työelämään palaavia naisia koulutettiin toimimaan sijaisina. Skotlannissa, Ayressa, työvuorottelun avulla torjutaan sosiaalista syrjäytymistä paikallisilla työmarkkinoilla. Kööpenhaminassa huomattava osa sijaisista, 24 prosenttia, oli vuonna 1998 maahanmuuttajia, ja Etelä-Englannissa jopa 70 prosenttia sijaisista oli joillakin alueilla entisiä rikoksentekejiä. Portugalissa työvuorottelu aloitettiin maahan palaavien siirtolaisten työmarkkinoille pääsyä motivoivana tukitoimintana, ja Sisiliassa työttömät naiset on asetettu tiettyssä määrin etusijalle sijaispaikkoja jaettaessa. On tärkeää, että prosessin lähtökohdaksi on kaikissa tapauksissa otettu yritysten omien työntekijöiden ammattipätevyiden parantamistarpeet. Huomattavan korkea 70–75 prosentin työllistymisaste on seurausta vetovaikutuksen periaatteesta, mikä tarkoittaa sitä, että työttömiä halutaan selkeän työvoiman tarpeen tilanteessa kouluttaa toimimaan sijaisina oikeaa työtä tekeville työntekijöille.

Lähes kaikkien työvuorotteluhankkeiden yhtenä osatekijänä on ollut koulutuksen ja lisäkoulutuksen tarjonnan tarkastaminen ja mukauttaminen, joka on vuorottelun tunnusomainen seuraus. Eräitä esimerkkejä tästä ovat:

- (a) Yksilölliset tai pienille ryhmille suunnitellut kurssit, kun kursseja ei ole ollut vuorotteluvapaalle lähtemisen ajankohtana
- (b) Kestoajaltaan tai sisällöltään räätälöidyt kurssit samaan yritykseen tai yritysverkostoon kuuluville ryhmille. Asiakaslähtöisyys paranee, kun yritys tekee pakollisena osana hanketta koulutusta edeltävää ja tulevaa ammattitaitoa vertailevan analyysin.
- (c) Yleisen tai keskeisen ammattitaidon puuttumista korvaava koulutus, jonka avulla voidaan usein raivata esteet tekniseen lisäkoulutukseen ja yleensä elinikäiseen oppimiseen osallistumiselta. Suoritustason työntekijöille tarjotaankin juuri työvuorottelun yhteydessä varsin todennäköisesti lisäkoulutusta ja koulutusta, kuten Tanskassa vuodesta 1989 alkanut ja vieläkin jatkuva kehitys osoittaa.
- (d) Lisäkoulutus työpaikalla ja työpaikan ulkopuolella annettavan koulutuksen yhdistelmänä.

Tanskassa vahvasti asiakkaiden tarpeisiin keskittynyt työvuorottelu on vaikuttanut välillisesti ammattikoulujen ja työmarkkinoiden uudistamiseen tai jopa edistänyt sitä.

Sisiliassa, Suomessa ja Etelä-Englannissa ja myöhemmin myös Saksan Niedersachsenissa sekä Portugalissa toteutetuissa matkailu- ja ravintola-alan työvuorotteluhankkeissa toteutettiin valtioiden rajat ylittäviä toimia, joilla edistettiin hotellinomistajien ja hanketyöntekijöiden opintomatkoja, kehitettiin yhteisiä opintokokonaisuuksia sekä tarjottiin hankkeisiin osallistuneille ulkomaisille työntekijöille koulutusta ja työharjoittelua. Valtioiden rajat ylittävää työvuorottelua on kahta eri tyyppiä:

- (a) Double-loop -työvuorottelu, jossa ulkomaisten sijaisten palkkaaminen antaa omille työntekijöille mahdollisuuden toimia vakituisten työntekijöiden sijaisina jossain muussa maassa olevassa yrityksessä, ja sikäläiset työntekijät saavat vastaavat mahdollisuudet.
- (b) Rajojen yli tapahtuva työvuorottelu, jossa kaksi naapurialuetta kouluttaa toisen alueella asuvia työttömiä toimimaan sijaisina oman alueensa yrityksessä sillä aikaa, kun niiden omille työntekijöille tarjotaan lisäkoulutusta. Lyhyellä aikavälillä toteutetaan kaksi esimerkkiä: Kööpenhaminan ja Malmön välinen työvuorottelu (vähittäismyynnin alalla) ja Länsi-Flanderin ja Pohjois-Ranskan välinen työvuorottelu (tekstiiliteollisuuden alalla). Molemmissa tapauksissa toimintaa ovat motivoineet pätevän työvoiman alakohtainen tarve ja eri alueiden ja eri alojen välinen työttömyystason vaihtelu.

Nämä esimerkit osoittavat, että työvuorottelu on hyvin joustava työkalu ja että työvuorottelun kehittämisen taustat ovat erittäin vaihtelevat. Ne osoittavat myös, että työvuorottelu ei ole itsetarkoitus vaan työkalu, jota käyttämällä on helpompaa saavuttaa muut tavoitteet, kuten esimerkiksi lisäkoulutuksen laajentaminen, vaikeassa asemassa olevien ryhmien pääsy oikeaan työhön jne.

2.3. Tulevaisuudennäkymät

2.3.1. Tärkeimmät vahvuudet ja heikkoudet

Työvuorottelun tärkeimmät vahvuudet ja heikkoudet ovat identtiset:

Työvuorottelu liittyy samanaikaisesti (vähintään) seuraavaan kolmeen toimintalohkoon ja tärkeimpään alaan: liike-elämän kehittäminen, työllisyysstrategiat ja elinikäinen oppiminen.

Näin työvuorottelu toimii katalysaattorina, jonka avulla työmarkkinoilla tehdään uudistuksia tai tuetaan uusia kokonaisvaltaisia strategioita, kuten esimerkiksi

- (a) paikallisia ja alueellisia verkostoja, joihin kuuluu kaikenlaisia kumppaneita,
- (b) yritysten rekrytointipolitiikkoja, joihin kuuluu läheinen yhteistyö työmarkkinayhteisöjen kanssa sekä sijaisten ja uusien työntekijöiden sopeutumisesta vastaavat ohjaajat,
- (c) henkilöstöhallinnon strategiat: ammatillisen pätevyyden profiilit, koulutuksen suunnittelu ja räätälöity koulutus

- (d) yhteiset kampanjat (osallisuutta edistävät työmarkkinat, elinikäinen oppiminen, alueelliset työllisyyspöytäkirjat jne.)

Toisaalta tämä myös tekee yksinkertaisesta toimintamallista hyvin monimutkaisen.

Kuka maksaa työvuorottelun kustannukset, ja miten työvuorottelun onnistumista arvioidaan.

- (a) Jos työmarkkinaviranomaiset maksavat työvuorottelun kustannukset, työmarkkinapolitiikassa tyydytään helposti arvioimaan vain hankkeiden työllistämistä. Kilpailukykyyn voimistaminen olisi silloin vain toissijainen tavoite, ja paikallisten työmarkkinajärjestöjen innovaatiot saattaisivat olla jopa uhkana työnvälityskeskustoille, koska ne kyseenalaistaisivat näiden totut toimintatavat ja jokapäiväiset käytännöt.
- (b) Jos yritykset maksaisivat työntekijöille ja/tai osittain sijaisille, ne vaatisivat, että niiden pitäisi saada määrätä koulutussuunnitelmien sisällöstä ja myös sijaisen palkkaamisesta. Nämä vaatimukset ovat jo aiheuttaneet vakavia ongelmia työnvälityskeskustoille.

Tämä voisi johtaa siihen, että jokin ala (liike-elämän kehittäminen, työllisyys tai koulutus) joutuisi lapsipuolen asemaan, ja sen saamat edut olisivat mitättömät verrattuna sen ajantarpeeseen ja mittapuiden muuttamistarpeisiin. Kukaan ei silloin enää olisi kiinnostunut "lapsipuolesta".

Tämä tarkoittaa, ettei asiaa koskevan lainsäädännön muuttaminen riittäisi helpottamaan työvuorottelun toteuttamista. Työvuorottelun valtavirtaistamisen kannalta on olennaisen tärkeää saada mukaan avaintoimijoita, jotka hyväksyisivät työvuorottelun osaksi normaaleja toimintavälineitään. Näitä toimijoita olisivat työntekijöiden järjestöt, liitot ja kamarit, koulutuslaitokset, ministeriöt ja hallintoelimet sekä työvoimahallinto. Näin on tapahtunut paikoitellen paikallis- ja aluetasolla sekä erikoisalojen tasolla, mutta kokonaistason aktivointi on vielä puutteellista.

2.3.2. Yhteiset kampanjat

Työvuorottelua olisi tarkasteltava yhdessä Euroopan työvoimamarkkinoiden muiden suuntausten kanssa. Työvuorottelu pyritään seuraavassa kytkemään eräisiin Euroopan työvoimamarkkinoilla tällä hetkellä vallitseviin yleisiin tilanteisiin tai suuntauksiin:

- (a) Kahden nopeuden työmarkkinat ja osaamisvaje

Työvuorottelun pääasiallisena tavoitteena on helpottaa eurooppalaisen työvoiman ammattitaidon kohentamista. Työvuorottelussa vaaditaan työn kiertämistä työvoimamarkkinoilla ja korostetaan siten, että työpaikoilla voidaan tarvita ja haluta myös työttömiä. Työvuorottelua ei pitäisi kuitenkaan pelkistää työllisyyspolitiikaksi, vaan prosessin veturina pitäisi olla yritysten tarve saada työvoimalleen uusia pätevyksiä ja kohentaa sen ammattitaitoa.

(b) Osallisuutta edistävät työmarkkinat

Pitkäaikaistyöttömien ja muiden vaikeassa asemassa olevien ryhmien ottamista mukaan nopeasti kehittyville työmarkkinoille haittaavat monet esteet kuten esimerkiksi asenteet ja ammattitaitovaatimusten kasvaminen. Helppoja ratkaisumalleja ei ole näköpiirissä, mutta työvuorottelu on yksi niistä työmarkkinoiden työvälineistä, jossa kohderyhmille vaaditaan oikean työn näköaloja. Siinä vaaditaan sopimuksia sijaisuuden laadusta, joka saavutetaan huolellisella verkostosuunnittelulla, riittävällä ja tätä tarkoitusta varten räätälöidyllä ennakkokoulutuksella sekä ohjaussuunnitelmilla. Sen lisäksi sijaisten sopivuus työtehtävään voidaan varmistaa käyttämällä "domino-suunnitelmia", joissa työvuorottelu yhdistetään työn sisäiseen kiertoon työpaikalla.

(c) Alueelliset ja paikalliset kehitysmallit

Hollannin (Brabandin) ja Skotlannin esimerkit osoittavat, että työvuorottelua voidaan käyttää osana alueellisia tai paikallisia kehitysstrategioita.

Työvuorottelu on osoittautunut hyvin joustavaksi työvälineeksi, joka voidaan mukauttaa kaikenlaisiin olosuhteisiin.

Tulevaisuudessa työvuorottelua on määrä kokeilla laajamittaisesti esimerkiksi Sisiliassa tulevana kahtena vuonna kaikilla talouden aloilla ja Ranskassa autojen myynti- ja korjaustoiminnan alalla. Tulokset osoittavat, mitkä työvuorottelun mahdollisuudet ovat.

(d) Työtyytyväisyyden parantaminen ja työn kehittäminen

Time Manager Internationalin tekemän tutkimuksen mukaan valtaosa (noin 80 prosenttia) Euroopan yritysten työntekijöistä ei välitä työntajayrityksensä markkinatilanteesta. Työntekijät eivät katso olevansa vastuussa yrityksen tuloksista, ja vain yksi neljästä on ylpeä omasta työpaikastaan. Näille tuloksille on monta selitystä. Työntekijöiden vastuuntunto riippuu usein vahvasti siitä, miten suuret mahdollisuudet heillä on vaikuttaa omaan työtilanteeseensa eli esimerkiksi päivittäisen työn sisältöön ja omaan kehitykseensä. Erityisesti Skandinavian ammattiyhdistykset ovat jo jonkin aikaa panostaneet näihin näkemyksiin⁽⁵⁰⁾ ja jättäneet taakseen vanhat toimintamallit, joiden mukaan taisteltiin vain palkoista ja työajoista.

⁽⁵⁰⁾ Tanskan ammattiyhdistysten liitto (LO) on yhdessä viiden muun jäsenvaltion vastaavan järjestön kanssa vienyt läpi erittäin kiintoisan hankkeen Adapt 1997.2000, jonka puitteissa lähes 200 yrityksessä on pyritty työpaikan kehittämiseen.

3. Saksalaisten kokemuksia työvuorottelusta – esimerkkitapaus

Monika Kammeier

3.1. Yritys

sks... on toiminut markkinoilla painotuotteiden esivalmistajana kaksikymmentä vuotta, ja sillä on noin kaksikymmentä pätevää työntekijää, joista kolme on harjoittelijoita. Johdonmukaisen ja jatkuvan kehityksen ansiosta latomosta täyden palvelun viestintätaloksi laajentunut *sks...* on saavuttanut vakaan markkina-aseman Bielefeldin ja koko Itä-Westfalenin alueella.

3.2. Yrityksen toimiala

Tarjoamme asiakkaillemme painotuotteiden esivalmistuksen kaikki vaiheet mainonnallisesta kokonaissuunnittelusta mallisuunnitteluun, valmistukseen ja painamiseen saakka. Automaattinen kuvankäsittely, kuvatietokannat, valotus- ja vedospalvelu sekä jo vuodesta 1996 lähtien multimediatuotanto täydentävät palvelutarjontaamme.

Tämä tarkoittaa sitä, että me suunnittelemme, valmistamme ja toimitamme asiakkaillemme heidän toiveidensa mukaisesti painotuotteita, kuten kuvastoja, esitteitä, julisteita, ilmoituksia ja kalentereita sekä ei-painettuja tuotteita, esim. CD-ROM-levyiksi tai Internet-sivuiksi tehtyjä kuvastoja.

3.3. Markkinat

Asiakkaitamme ovat kirjapainojen, kustantamojen, pienehköjen mainostoimistojen ja graafikkojen ohella pääasiassa alueellisesti keskisuuret teollisuusyritykset, kauppaliikkeet ja tuotantolaitokset. Sijainti asiakkaittemme läheisyydessä on meille palvelujentarjoajana sähköisistä viestintämahdollisuuksista huolimatta ensiarvoisen tärkeää. Vain lyhyet välimatkat ja henkilökohtaiset keskustelut asiakkaiden kanssa mahdollistavat joustavan ja yksilöllisen palvelun ja neuvottelun.

Näin syntyvät, osittain vastavuoroiset, liikekumppanuussuhteet edellyttävät kuitenkin hyvää neuvottelu- ja palvelukykyä. Tämä sen lisäksi, että pitkäaikainen asiakassuhde ilman muuta vaatii markkinoiden kehityksen mukaista tekniikan ja henkilöstön uudistumista.

3.4. Tekninen kehitys

Kun "SKS Layoutsatz GmbH" perustettiin 1.1.1981, sen toimiala oli perinteinen ladonta. Toisin sanoen latojen tehtävänä oli vain koota ja asetella tekstiä ja taulukoita ladontakoneeseen sekä vedostaa ne filmille tai paperille asiakkaiden kanssa tehtyjen sopimusten mukaisesti. Siihen aikaan meillä työskenteli ja harjoitteli latojan koulutuksen saaneita henkilöitä.

Mikrotietokoneen yleistymisen myötä 90-luvun alussa alkoi nopeasti etenevä tekninen vallankumous. Siihenastiset asiakkaamme muuttuivat joillakin osa-alueilla kilpailijoiksemme. Siitä lähtien he ovat koonneet tekstinosat itse ja toimittaneet tiedot meille vain asettelua, käsittelyä ja hallintaa varten. Merkittävä osa kirjapainoalan työtehtävistä, kuten käsintehtävät työt, koostaminen ja kopiointi loppuivat digitaalisten apuvälineiden myötä.

Uuden tekniikan ja monipuolisten tietokoneohjelmien ansiosta kirjapainoalalla alkoi rakennemuutos. Perinteisesti selkeä tehtäväjako mainostoimistojen, laakapainojen, latojen ja kirjapainojen kesken hämärtyi. Säilyttääkseen elinkelpoisuutensa painotuotteiden esivalmistajien oli välttämätöntä kehittyä paino- ja multimediavalmisteiden välittäjiksi. Tämä kovensi kilpailutilannetta vasta uudelleen muotoutumassa olevilla markkinoilla ja aiheutti yleisen hintaromahduksen, joka osaltaan johti tuhoisaan kilpailuun.

3.5. Yrityksille ja työntekijöille asetetut vaatimukset

Tämän seurauksena yrityksiltä puuttui taloudellinen pelivara tehdä toisaalta välttämättömiä teknisiä hankintoja ja lisäksi tarjota työntekijöille täydennyskoulusta tai peräti uudelleenkoulutus suuressa mittakaavassa. Syntynyt erilaisten käyttöjärjestelmien ja tietokoneohjelmien moninaisuus asetti työntekijöiden tehtäväkentälle täysin uusia vaatimuksia.

Erityisesti pienempien yritysten talous joutui miltei vaakalaudalle välttämätöntä täydennyskoulutusta rahoitettaessa, sillä työehtosopimuksen mukaisten korkeiden palkkojen lisäksi rasituksena olivat ylimääräinen tuotannon seisokki ja huomattavat koulutuskustannukset.

Toinen vaihtoehto oli työpaikkojen vähentäminen pitkäaikaisille työntekijöille maksettavine kalliine erorahoineen, sillä, kuten edellä on selvitetty, käsin tehtäviä työvaiheita sisältäneet työpaikat olivat tulleet tarpeettomiksi. Se ei tarjonnut yrityksille lupaavia tulevaisuudennäkymiä.

Yritykset olivat liiketaloudellisesti umpikujassa.

Pätevää henkilökuntaa ei ollut vielä tarjolla. Uusia ammattiprofiileja vasta kehiteltiin. Jotta uudet ajanmukaiset vaatimukset kuitenkin pystyttäisiin täyttämään ja työpaikat varmistamaan, täytyi vakituiset työntekijät (latojat) lyhyessä ajassa kouluttaa täydellisesti uudelleen

hallitsemaan Apple-MacIntoshin ja PC:n uudet tekniikat. Kuten lukuisat lakkautetut liikkeet ja konkurssit ladonta-, laakapaino- ja valokopioalalla osoittavat, monet yritykset eivät selviytyneet tästä.

Tiedustellessamme 90-luvun alussa työvoimatoimistosta sopeuttamistukea yrityksellemme tai työntekijöillemme saimme vastaukseksi vain, että usein monta kuukautta kestävät uudelleen koulutustoimet rahoitettaisiin ainoastaan työttömille.

Vielä voimassa oleville työsuhteille ei kuitenkaan ollut mitään mahdollisuutta saada tukea: "Sitä varten tulisi asianomaisten työntekijöiden ensin jäädä työttömiksi...". Sen jälkeen olisi taas mahdollisuus ottaa vanhat, nyttemmin pätevöityneet työntekijät töihin.

Työmarkkinoilla tämän menettelytavan tulos oli nähtävissä. Tuottamattomat, yli 50-vuotiaat ja osittain myös nuoremmat työntekijät, joiden koulutus oli vanhentunut, irtisanottiin korkeita erorahoja vastaan ja markkinoilta palkattiin tai "ostettiin" huomattavasti alemmalla palkalla nuorempia, jotka olivat kasvaneet uuden tekniikan myötä. Yritykset, jotka olivat ensin tarjonneet koulutusmahdollisuuksia työntekijöilleen, joutuivat myöhemmin kohtaamaan huomattavia palkkavaatimuksia. Koska nämä vaatimukset ilmiselvästi ylittivät työnantajien taloudellisen kipukynnyksen, menettivät yritykset jälleen kalliilla vastahankitut osaajat ja vanhemmat pitkäaikaistyöttömät löysivät uudelleen koulutuksesta huolimatta työpaikkoja vain kohtuullisella menestyksellä.

Juuri tätä epäsosiaalista menettelyä harrastivat suuremmat yritykset, joilla oli varaa maksaa erorahat. Pienemmät yritykset, jotka useammin ovat henkilökohtaisesti sitoutuneita työntekijöihinsä ja joilla ei myöskään ollut käytössään taloudellista pelivaraa, menettivät elinkelpoisuutensa ja niiden työntekijät työpaikkansa.

Seuraukset olivat seuraavat:

- (a) Irtisanottiin iäkkäämmät, joustamiskyvyttömät työntekijät, joilla ei ollut tarvittavaa osaamista.
- (b) Työttömyys lisääntyi samalla kun ammattitaitoisesta työvoimasta oli pulaa.
- (c) Julkisia varoja käytettiin huomattavasti työttömyyskorvauksiin, toimeentuloavustuksiin ja kokonaan julkisin varoin rahoitettuihin toimiin, joilla saavutettiin vain kyseenalainen menestys yli 50-vuotiaiden työllistämisessä.
- (d) Pienet ja keskisuuret yritykset kärsivät konkurssista ja joutuivat lopettamaan toimintansa.

3.6. Täydennyskoulutustoimenpiteet

Tavoite

Jo menneinä aikoina ponnistelimme jatkuvasti taataksemme työntekijöillemme pitkäaikaiset työpaikat. Yrityksen strategisen kohentamisen lisäksi oli siinä tärkeä merkitys myös edellä jo

riittävästi kuvatuilla täydennyskoulutustoimilla. Olosuhteiden ollessa mainitunlaiset pystyimme kuitenkin ottamaan tavoitteemme huomioon vain vaatimattomissa puitteissa. Täydennyskoulutusta tarjottiin ensisijaisesti niille työntekijöille, jotka osoittivat erityistä sitoutumista, joustavuutta ja oppimishalua. Kaikille muille työntekijöille voitiin opettaa vain ehdottoman välttämättömät taidot. Toisin sanoen sitä, joka menetti tuntuman työhönsä, pidettiin myös vähemmän arvossa työntekijänä.

Tämän vuoksi olimme mielissämme työvuorotteluhankkeen tuomista tukimahdollisuuksista. Pidimme sitä alallemme ja sen tarpeille erittäin käyttökelpoisena, mutta valitettavasti tämä hanke tuli monille yrityksille ja niistä riippuvaisille työntekijöille jo liian myöhään. Kun saimme tietää työvuorotteluhankkeesta, innostuimme pätevoittämään työntekijöitämme aikaisempaa enemmän.

Kaikkien työntekijöiden oli tarkoitus saada viestintäsuunnittelijan toimenkuvaan kuuluvat taidot. Oppivaisimmat työntekijät aiottiin kouluttaa multimediatuotantoon.

Toteuttaminen

Suunnittelimme hankkeen toteutettavaksi kolmessa vaiheessa.

1) vaihe: Vanhimpien latojen kouluttaminen DTP -viestintäsuunnittelijoiksi

Tavoite: Taito käyttää laajaa valikoimaa tekstin- ja kuvankäsittelyohjelmia joustavamman työskentelyn ja työn tasaisemman jakautumisen turvaamiseksi ja vastapainona aikaisemmalle, erikoistuneelle koulutukselle

Osallistujat: 3 tuotantotyöntekijää, joiden koulutukset ovat: valolatoja, latoja.

Koulutuksen määrä:

19 seminaaripäivää koulutuslaitoksessa lisäksi harjoittelua yrityksessä

Kesto-aika: 7 viikkoa

Sijaiset: 2 työtöntä

Kesto-aika: 6 ja 4 viikkoa

2) vaihe: Pätevytyminen Internet- tai multimediatuotannon alalle

Tavoite: Kattavien perustietojen saavuttaminen Internet-tuotannosta
Asiakasneuvontapätevyiden saavuttaminen

Osallistujat: 3 tuotantotyöntekijää, joiden koulutukset ovat: valolatoja, latoja, digitaalinen kuvankäsittelijä.

3 määräävässä asemassa tai asiakasneuvojina toimivaa työntekijää, joiden koulutukset ovat: graafinen suunnittelija, latoja, litografi.

Koulutuksen määrä:

64 seminaaripäivää koulutuslaitoksessa lisäksi harjoittelua yrityksessä

Kesto aika: 11 viikkoa

Sijaiset: 1 työtön

Kesto aika: 12 viikkoa

3) **vaihe:** **Pätevytymisen Internet- tai multimediatuotannon alalle**

Tavoite: Pätevyyden saavuttaminen yrityksen osastojen välisiin tehtäviin Saatujen asiakastietojen yhdistäminen ja muokkaus uusia viestimiä varten
Asiakasneuvontapätevyyden saavuttaminen

Osallistujat: 3 tuotantotyöntekijää, joiden koulutukset ovat: valolatoja, latoja, digitaalinen kuvankäsittelijä.
4 määräävässä asemassa tai asiakasneuvojina toimivaa työntekijää, joiden koulutukset ovat: 2 graafista suunnittelijaa, latoja, litografi.

Koulutuksen määrä:

16 seminaaripäivää koulutuslaitoksessa lisäksi harjoittelua yrityksessä

Kesto aika: 7 viikkoa

Sijaiset: 1 työtön

Kesto aika: 8 viikkoa

Työntekijämme kävivät vuorotellen koulutuslaitoksen järjestämissä seminaareissa. Yksi työntekijä kerrallaan osallistui siis kursseille kahtena tai kolmena päivänä viikossa. Siten voitiin kurssipäivien välillä syventää opittuja taitoja käytännössä omassa yrityksessä.

Koulutuksen tarve selvitettiin ja määriteltiin konkreettisesti yrityksessämme. Kouluttajien ensimmäisten tarjousten jälkeen kävi pian selväksi, että tarvitsimme yksilöllisesti meidän tarpeisiimme räätälöidyn kurssiohjelman. Sillä tavoin oli mahdollista kouluttaa jokainen työntekijä tämän kykyjen ja senhetkisen koulutustason mukaan ja välittää hänelle tarpeelliset tiedot lyhyimmässä mahdollisessa ajassa. Yksikään työntekijä ei saanut sitä vaikutelmaa, että häneltä vaadittiin liikaa tai liian vähän. Tämän ansiosta yrityksen tuotantoseisokki jäi erittäin lyhyeksi. Pakettiseminaareilla eivät työntekijämme emmekä me työnantajana olisi pystyneet saavuttamaan tällaista hyötysuhdetta ja tehokkuutta. Kalliimpi yksilöllinen koulutus on siis maksanut itsensä moninkertaisesti takaisin.

Rahoitus

Työntekijöillemme maksettiin täysi palkka koulutuksen aikana. Koulutuksen aiheuttamista ulkoisista kustannuksista 60 prosenttia (1. vaiheessa) tai 50 prosenttia (2. ja 3. vaiheessa) rahoitettiin työvuorottelun tukiohjelman avulla.

Sijaisuus järjestettiin työttömien harjoitteluna sosiaaliturvajärjestelmää koskevan lain (SGB III) 48 § mukaisesti työvoimatoimiston tuella sopeutumismahdollisuuksien parantamiseksi tietokoneavusteisen julkaisutoiminnan viestintäsuunnittelijana (tekstinsyöttäminen, taulukoiden rakentaminen, tietuesommittelu, tekstin ja kuvien yhdistäminen, grafiikan ja logojen valmistaminen, tietojenkäsittelytyöt tavallisimmilla tietokoneohjelmilla, valotustyöt, multimediatuotanto).

Vastikkeena sijaisten suorittamasta työstä saatoimme maksaa heille 300,00 Saksan markkaa kuussa. Suurempi korvaus olisi aiheuttanut työttömien toimeentuloturvan pienenemisen vastaavassa suhteessa.

Työttömän toimeentuloavustusta voi yksittäistapauksessa toimenpiteen määrittelystä riippuen nostaa korkeintaan kahdeksan viikon ajan. Eräs sijainen (2. vaihe), joka oli yrityksessämme kaksitoista viikkoa, ei saanut kahden viimeisen viikon aikana enää mitään toimeentuloavustusta työvoimatoimistosta. Hän kävi kuitenkin harjoittelunsa loppuun yrityksessämme, tosin sittemmin omalla kustannuksellaan, koska hän totesi käytännöllisten taitojen saavuttamisen olevan itselleen tärkeämpää.

Tulokset

Yleistä: Kolmen työvuorottelujakson päätyttyä vuonna 1999 voimme kiittää sydämellisesti hankkeen koordinoijana toiminutta käsityöläisyhdistystä esimerkillisen yhteistyökykyisestä toiminnasta ja joustavasta myötävaikutuksesta.

Samalla tahtoisimme painottaa, että odotuksemme täyttyivät täysin ja että arviomme mukaan työvuorotteluohjelma on tehtävänsä tasalla.

Työntekijät: Taloudellisen ja henkilöstöllisen tasapainottamisen avulla pystyimme tarjoamaan melkein kaikille työntekijöillemme kilpailukykyisen jatkokoulutuksen, mikä olisi ollut tässä mittakaavassa mahdotonta ilman työvuorotteluohjelmaa.

Havaittavissa on, että täydennyskoulutustoimet ovat parantaneet yrityksen ilmapiiriä huomattavasti. Kohonneen omanarvontuntonsa ansiosta työntekijät ovat huomattavasti motivoituneempia. Heidän nyttemmin ajanmukainen koulutuksensa takaa heidän työpanoksensa arvon ja samalla työpaikkansa säilymisen tulevina vuosina.

Työttömät/Sijaiset: Yhteensä neljä sijaista oli kulloinkin 4–12 viikon ajan yrityksessämme hankkimassa käytännöllisiä taitoja. Ennen meille tuloaan he kaikki olivat käyneet läpi uudelleen koulutuksen. Työmarkkinoilla etsitään kuitenkin "valmiita" ihmisiä, joilla on

käytännön kokemusta, joten uudelleen koulutettujen tosiasialliset työllistymismahdollisuudet paranevat huomattavasti yrityksessä suoritettuna käytännön työharjoittelun jälkeen.

Tiedämme, että eräs entinen työntekijä pystyi ottamaan vastaan koulutustaan vastaavan vakituisen työn välittömästi harjoittelujakson jälkeen. Me otimme sijaisen, joka osoittautui 2. vaiheessa niin hyvin motivoituneeksi, myöhemmin töihin.

Yritys: Yrityksenä olemme selvästi havainneet tuottavuuden lisääntyneen laadun parantamisen ja tuotantomäärän kasvun avulla. Työkuormituksen jakaminen koko työntekijäkunnan kesken suotuisammin vaikuttaa myönteisesti myös toimeksiantojen sisäiseen ohjaukseen. Työntekijämme arvostavat selvästi suurta sitoutumistamme, joka lisäksi parantaa imagoamme siten, että työvoiman vaihtuvuusaste pystytään pitämään erittäin alhaisena. Tämän seurauksena hyvin koulutettu työvoima pysyy yrityksessä elintärkeänä tuotannon tekijänä.

Myös uusiin Internet- ja multimediatuotannon tehtäviin, jotka ovat yhä enemmän korvaamassa tähänastista palvelutarjontaa, oli hankittava asianmukaisesti koulutettua henkilökuntaa. Niin kallista täydennyskoulutusta tai jopa uudelleen koulutusta uusiin multimedia-alan ammatteihin ei yrityksemme välttämättömien teknisten hankintojen ohella olisi pystynyt rahoittamaan ilman ylimääräistä ulkoista avustusta.

Rahallisesti tuettujen täydennyskoulutustoimien avulla tarjosimme joillekin perinteisesti koulutetuille työntekijöille (graafikot/latojat/kuvankäsittelijät) mahdollisuuden tutustua uusmedia- ja multimedia-alaan. Kuten tunnettua, tällä hetkellä tarvittaisiin lisää noin satatuhatta tämän tulevaisuuden alan ammattilaista, joita ei koulutettu ajoissa. Meillä painotuotteiden esivalmistajana tai viestintäpalvelujen tarjoajana on nyt kuitenkin mahdollisuus vastata asiakkaiden kysyntään ja samalla pitää huolta yrityksen tulevaisuudesta sekä olemassa olevista työpaikoista.

Moitteen sanana todettakoon, että törmäsimme työvuorotteluhankkeeseen vain sattumalta. Yksikään koulutuslaitos tai työvoimatoimisto ei kertonut meille tästä tukimahdollisuudesta. Päinvastoin jouduimme ensin jopa osittain valistamaan alueemme työvoimatoimistoa. Vasta kun olimme huomauttaneet hankkeen koordinoijille asiasta, kuulumme jälkepäin muistakin työvuorotteluista alueemme kirjapainoalan yrityksissä. Kuten jo tuli mainituksi, monet pienet yritykset ja niiden entiset työntekijät osallistuivat hankkeeseen liian myöhään.

3.7. Yhteenveto

Pidän nykyistä työvuorottelumallia tällä hetkellä ihanteellisena ennaltaehkäisykeinona, jonka avulla voidaan säilyttää työpaikkoja ja johon voivat turvautua rakennemuutoksen kourissa olevat yritykset työllistäen samalla hankalasti uudelleen työmarkkinoille sijoitettavia työttömiä.

Haluaisin kuitenkin painottaa selkeästi sitä, ettei nykyisen tyyppisten tukiaisten jakamisesta pidä tulla sääntöä.

Kuitenkin niin kauan kuin kouluttavat työnantajat yksin kantavat edellä kuvatun koulutusriskin, näen työvuorottelumallin järkevänä pätevyitymispyrkimyksenä:

- (a) Ennaltaehkäisy – työpaikkojen säilyminen turvataan myös iäkkäämmille työntekijöille. Ei pidä unohtaa psykologista merkitystä, joka on tunteella, että "on vielä jonkin arvoinen" myös 50. ikävuoden jälkeen.
- (b) Työnhakijat saavat paremman mahdollisuuden työllistyä sijaisena hankitun ylimääräisen käytännön kokemuksen myötä.
- (c) Voimistuneella kysynnällä on suotuisa taloudellinen vaikutus koulutuslaitoksiin.
- (d) Pienet ja keskisuuret yritykset voivat varmistaa elinkelpoisuutensa uudistumisen ja kilpailukykyisyyden avulla.

Mielestäni palkkapolitiikassa tulisi ottaa huomioon elinikäisen oppimisen välttämättömyys. Jatkokoulutautumisesta pitäisi siten tehdä pakollinen osa työtä. Muutoin kärsii työnantaja, joka maksaa työntekijöilleen säännöllisen jatkokoulutuksen, edelleen kaksinkertaisen rasituksen, kun työntekijä lisäksi vaatii huomattavaa palkankorotusta kohonneen koulutustasonsa johdosta. Osaamisen ostavat vaatimuksia vastaavilla palkkatarjouksilla ne kilpailijat, jotka eivät noudata tätä käytäntöä.

Muuten tämän kieroutuman kielteiset vaikutukset säilyvät edelleenkin kasvavina työttömyyslukuina ja uudelleenkoulutuksen täysrahoittamisena valtion varoin samalla, kun uusilla ammattialoilla vallitsee työvoimapula.

Työmarkkinoita voidaan kehittää lupaavasti työvuorottelun avulla erityisesti seuraavissa tilanteissa:

- (a) kriisiytyvät ammattialat
- (b) tekniset kehitysharppaukset, kuten esimerkiksi tietokoneistettujen toimintojen käyttöönotto tai koneenrakennusalan siirtyminen tietokoneavusteisiin suunnittelujärjestelmiin
- (c) vanhentuneen teollisuuden ja tuotantomenetelmien lakkauttaminen samalla, kun luodaan uusia ammattialoja (siirtyminen hiilivoimasta aurinkovoimaan tai kirjapainoalasta uusmediaan).

Näissä tapauksissa voidaan työmarkkinoiden myönteisen kehityksen ansiosta ja työvuorottelun avulla luottaa kaikkia osapuolia hyödyttävään "sijoitusten paluuseen".

Voimme ainoastaan kehottaa: "Jatkakaa samaan malliin!" Kiitos.

sks... die Druckvorstufe GmbH

4. Tanskalaisten kokemuksia työvuorottelusta – esimerkkitapaus

Ghita Vejlebo ⁽⁵¹⁾

Tämä raportti perustuu Ghita Vejlebon 20. maaliskuuta v. 2000 VIII Agora- kokouksen ensimmäisessä istunnossa pitämään alustukseen "The Implementation of Job Rotation in Europe".

Raportissa kuvataan työvuorottelusta saatuja kokemuksia esimerkkitapausten avulla ja pyritään yleispätevään arvioon vuorottelusta työmarkkina- ja koulutuspoliittisena keinona.

Esimerkkitaapauksessa kuvataan Ostedissa, Tanskassa, sijaitsevan Maersk Medical Business Unit Infusion Devices (MM-BUID) -nimisen yrityksen työntekijöiden ja Roskilden läänin alueelta rekrytoitujen sijaisten vuorottelua. Työvuorottelua on tarkasteltu lokakuusta 1997 maaliskuuhun 2000, jona aikana pidettiin kaksi vuorottelujaksoa. Ensimmäinen vuorottelujakso alkoi helmikuussa 1998 ja siihen kuului kahdeksan osaa, joista kukin kesti yhden viikon. Toinen vuorottelujakso kesti syyskuusta 1999 tarkastelujakson loppuun helmikuuhun 2000. Työvuorottelu oli osa ATTAK-hanketta 98/AT/2279 nimeltä "Medstyr 2". Vuorottelun toteutukseen ja seurantaan ovat osallistuneet seuraavat tahot:

- (a) MM-BUIDin johtajisto
- (b) MM-BUIDin työntekijöiden edustajat
- (c) Roskilden Naisten ammattiliitto (KAD)
- (d) Roskilden työvoimatoimisto (AF)
- (e) AOF Greven projekti- ja kehitysosasto (P&U)

Vuorottelujakson rahoitukseen ovat osallistuneet Roskilden läänin alueellinen työmarkkinaneuvosto (RAR) ja MM-BUID; kokeiluun on myös saatu ATTAK-määrärahoja ja valtion tukea. Hankkeen taloudellisesta puolesta on tuonempana tarkka kuvaus. Ensinnä on kuitenkin hyvä hahmotella taustaa.

4.1. Taustatietoja

Maersk Medicalissa on koulutettu työntekijöitä eri tavoin viimeisten kymmenen vuoden aikana. Luottamushenkilöt ja johtajisto ovat toimineet tiiviissä yhteistyössä. Eräs

⁽⁵¹⁾ Braun & Vejlebo. Sähköposti: bv@braun-vejlebo.dk

luottamushenkilö kiinnostui koulutuksesta ja työvuorottelusta lyhyellä, KAD:n paikallisosaston järjestämällä kurssilla.

Naisten ammattiliitto on 80-luvulta lähtien aktiivisesti neuvonut ja kouluttanut jäseniään. Toiminnan tarkoituksena on ollut lisätä jäsenien motivaatiota koulutukseen ja työntekoon, jolloin on ajateltu etupäässä työttömiä jäseniä, mutta osittain myös vakituista työtä tekeviä. Käännekohtana erilaisille, motivaatiota lisääville toimille on ollut oman koulutuskonsultin palkkaaminen jokaiseen lääniiin. Tämä intensiivinen ja tärkeä toiminta on tuottanut hyviä tuloksia, sillä koulutukseen ja työhön on saatu mukaan paljon myös ammattitaidottomia naisia. Esimerkiksi v.1999 KAD oli hakenut Roskilden läänissä noin 70 prosenttia alueellisen työmarkkinaneuvoston vuorottelumäärärahoista.

KAD on järjestänyt edistyksellisellä tavalla ja luovasti neuvontaa, koulutusta ja erilaisia tiedotustilaisuuksia työttömille.

MM-BUID, jossa molemmat tässä raportissa tarkastellut vuorottelujaksot pidettiin, on osa MM-konsernia. Konsernin pääartikkelina ovat lääketieteessä tarvittavat kertakäyttöiset muoviesineet. MM-BUID on keskittynyt tuotannossaan diabeetikkojen infuusiovälineisiin. Tuotanto on työvoimavaltaista. Tehtaan siirtäminen johonkin matalan palkkatason maahan on siten yritykselle varteenotettava vaihtoehto. ATTAK-hankkeeseen "Medstyr 2" liittyvän vuorottelujakson aikana on huomattu, että myös tällaiset työpaikat voidaan pitää Tanskassa, jos klassinen, Taylorin järjestelmän mukainen työorganisaatio kykenee muuttumaan ja pyrkii lisäämään tuotantoprosessin joustavuutta sekä työntekijöiden ammattitaitoa ja motivaatiota.

Muutos käynnistyi MM-BUIDissa v. 1991, kun työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien parantamiseksi yritykseen perustettiin ryhmiä. Tietyistä toiminnosta tai tuotannon osa-alueesta vastanneista työntekijöistä koottiin työryhmiä, joille annettiin osavastuu työtovereiden palkkauksesta, laaduntarkkailusta, tuotantosuunnitelmasta jne. Tällä tavoin yrityksen tuottavuus parani ja työntekijät alkoivat viihtyä – MM-BUIDissa tätä pidettiin merkinä yrityksen elinvoiman kasvusta. Ulkoisista ja sisäisistä syistä ei työntekijöiden viihtyvyyttä lisännyttä myönteistä kehitystä kyetty jatkamaan. Osapuolet tukivat hanketta vain siltä osin kuin pyrittiin elvyttämään työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Tulokset ensimmäisestä vuorottelujaksosta näyttivät suuntaa: MM-BUIDin kaikkien työntekijöiden asenteet sekä työhön ja yhteistyöhön liittyvät toiveet tulivat kuulluiksi. Toisen vuorottelujakson tavoite oli konkreettisempi – haluttiin lisätä tuotantotyöntekijöiden todellisia vaikutusmahdollisuuksia. Raportissa kuvataan ensin vuorottelun ehtoja Roskilden läänissä, minkä jälkeen kerrotaan työnjaosta hankkeen eri osapuolten välillä. Viimeksi tarkastellaan vuorottelujaksojen herättämiä kysymyksiä ja arvioidaan vuorottelun tarkoituksenmukaisuutta.

4.2. Vuorottelun ehdot Roskilden läänissä

Ennen kuin ryhdymme kuvailemaan tarkemmin esimerkkitapausta, on hyvä tarkentaa Roskilden läänin vuorottelulle asettamia yleisiä ehtoja – kyse on hyväksymiskäytännöstä ja – kriteereistä, taloudesta ja eri osapuolten välisestä työnjaosta.

4.2.1. Hyväksymiskäytäntö ja -kriteerit

Toisin kuin useimmissa muissa lääneissä, joissa vuorottelusta päättävät virkamiehet neuvoston kansliassa, on Roskilden läänin alueellinen työmarkkinaneuvosto (RAR) päättänyt, että vuorottelusta tehdään poliittinen päätös⁽⁵²⁾. Hyväksyminen tai hylkääminen tapahtuu eri osapuolten yhdessä laatiman vuorotteluhakemuksen (katso jäljempänä) perusteella, ja hakemus käsitellään RAR:n kuukausikokouksessa.

Ennen vuorottelujaksojen hyväksymistä on kuitenkin edellytetty nyt tarkasteltavina olevissa tapauksissa, että yritys ja oppilaitos ovat laatineet todentuntuisen esityksen vuorotteluhankkeen päämääristä ja kulusta. Sen jälkeen kun luonnos oli esitelty vuorottelujakson johtoryhmälle ja se oli keskustellut siitä, oppilaitos laati vuorotteluhakemuksen. Hakemusluonnos lähetettiin vuorottelujakson johtoryhmän jäsenille. Muutosehdotuksia ja oikaisuja oli mahdollista tehdä vielä tässä vaiheessa. Vasta kun kaikki hankkeen osapuolet olivat vuorottelujakson järjestelyistä samaa mieltä, lähetettiin hakemus RAR:lle.

On selvää, että vuorottelujakson johtoryhmän ei ole pakko pitäytyä uskollisesti hakemuksessa – suuntaviivat ovat tärkeitä. Tärkeimmät suuntaviivat, joista osa on luonteeltaan virallisia ja osa epävirallisia, on mainittu alla:

- (a) Vuorottelujaksolla on oltava laaja kannatus yrityksessä – sekä johtajiston että työntekijöiden edustajien on tuettava jakson järjestämistä.
- (b) Vuorotteluun kuuluvan koulutusjakson on parannettava työntekijöiden (sekä työttömien että vakinaisten) mahdollisuuksia saada alueelta töitä – on siis pystyttävä osoittamaan, että työntekijöille on todellista hyötyä koulutuksesta.
- (c) Jakson aikana on sijaisiksi palkattava etenkin henkilöitä, joita työttömyys koskettaa erityisen syvältä (työtön aktiivi-iässä⁽⁵³⁾) (vähintään 1 ½ vuoden työttömyysjakso), työtön, jonka etninen tausta on muu kuin tanskalainen, tai yli 45-vuotias työtön).

⁽⁵²⁾ Lisätietoja RAR:stä on osoitteessa:

www.af.dk/Region/Roskilde/information/kontorplysninger/arbejdsmarkedssraad.htm

⁽⁵³⁾ Kääntäjän huomautus: yli 25 vuotta täyttäneet työttömät ovat oikeutettuja saamaan työttömyyskorvausta viiden vuoden aikana. Ensimmäisen kahden vuoden aikana (suoritusjakso), heille annetaan työtarjouksia tarpeidensa mukaan. Kolmen viimeisen vuoden aikana (uudelleenaktivoitumisjakso) heillä on oikeus ja velvollisuus ottaa vastaan työtarjouksia. Työtarjouksesta kieltäytyvä työtön menettää oikeutensa työttömyyskorvaukseen. Katso web-sivusto osoitteessa: [http://www.am.dk/Publikationer/fr 0/fr03.htm](http://www.am.dk/Publikationer/fr%200/fr03.htm)

- (d) Työttömän työllistymismahdollisuuksien on parannuttava (työkokemus on hyödyksi avoimilla markkinoilla tai vuorottelujakson järjestänyt yritys palkkaa henkilön).
- (e) Harjoittelun ja normaalin työnteon on oltava toisiinsa nähden tasapainossa.
- (f) Julkisen tuen ja työnantajan rahoituksen on oltava toisiinsa nähden tasapainossa.

Yllä mainitut suuntaviivat on vuorotteluhakemuksessa nimetty tärkeiksi.

Viimeinen asia – talous – on usein ratkaiseva ja ansaitsee siksi tulla tarkastelluksi yksityiskohtaisesti.

4.2.2. Talous

Vuorottelujakson talouteen on saatu varoja eri lähteistä: valtiolta, alueellisista määrärahoista ja yrityksiltä ⁽⁵⁴⁾. Varoilla on rahoitettu 1) koulutusjakso (kurssimaksut) ja 2) täysi palkka työttömille, jotka työskentelevät vakituisten työntekijöiden sijaisina ⁽⁵⁵⁾.

Tässä raportissa ei selosteta yksityiskohtaisesti niitä valtion tukimuotoja, joita täydennyskoulutukseen on saatavana – valtion rahoittamista tukitoimista mainitaan vain koulutusvapaa ja aikuiskoulutusraha VUS sekä alueellisista määrärahoista työttömille myönnettävä koulutuskorvaus ja molemmille, työttömille ja vakituista työtä tekeville myönnettävä työharjoittelukorvaus ja oppilaitoksille maksettava kurssimaksu.

Olemme halunneet havainnollistaa vuorottelujakson taloutta ja laatineet sen vuoksi yhteenvedon tarkasteltavan tapauksen toisen vuorottelujakson taloudesta:

Kuvaus hankkeen taloudesta (vuorotteluhakemuksen liite)

A.1 Vakituisten työntekijöiden kurssimaksut

16 kurssiviikkoa X 33 500 DKK	536 000 DKK
-------------------------------	-------------

A.2 Julkinen rahoitus

Koulutusvapaa:

100 henkilöä X 2 kurssiviikkoa X 2 760 DKK	552 000 DKK
--	-------------

(19.8.1999 annettu laki n:o 666 aktiivisesta työmarkkinapolitiikasta, julkaisussa n:o 805, 23.8.2000, jonka 1 artiklaa muutettiin 29.12.1999 annetulla lailla n:o 1082, ja 2 artiklaa muutettiin 31.5.2000 annetulla lailla n:o 398)

⁽⁵⁴⁾ EU osallistui epäsuorasti raportissa tarkasteltujen vuorottelujaksojen suunnittelun ja koordinoinnin rahoitukseen ATTAK-hankkeen kautta.

⁽⁵⁵⁾ Talousarvioesityksessä ei ole ilmoitettu vakituisten työntekijöiden palkkoja erikseen. Hankkeen talousarvio on laadittu edellyttäen, että yritys – sijaisten avulla – pystyy pitämään tuotannon normaalilla tasolla ja maksamaan siten vakituisten työntekijöiden palkat kuten normaalisti (hehän saivat palkan myös osallistumatta vuorottelukokeiluun).

Aikuiskoulutusraha:

30 henkilöä X 2 kurssiviikkoa X 2 760 DKK	165 600 DKK
30 henkilöä X 2 kurssiviikkoa X 825 DKK	(49 500 DKK)

A.3 Kaikki vakituisista työntekijöistä koituvat kulut

536 000 (kurssimaksut) vähennetään 717 600 DKK:sta (korvauksia)	- 181 600 DKK
<i>Huomautus: Aikuiskoulutusraha käytetään vakituisten työntekijöiden kurssimaksuihin (A.1).</i>	

B.1 Työttömien kurssimaksut

2 kurssiviikkoa X 31 500 (AOF Greve P&U)	63 000 DKK
2 kurssiviikkoa X 43 360 (AMU Vestsjælland)	86 720 DKK

B.2 Sijaisten palkat

18 sijaista X 21 viikkoa X 37 tuntia X 154 DKK (bruttopalkka ⁽¹⁾)	2 153 844 DKK
- Työharjoittelukorvaus 18 sijaista X 10 viikkoa X 37 tuntia X 48,84 DKK(korvaus työharjoittelusta)	325 274 DKK
- Lomakorvaus 18 sijaista X 8 viikkoa X 2 760 DKK (lomakorvaus + koulutuskorvaus)	397 440 DKK

B.3 Kaikki sijaisista koituvat kustannukset

Yrityksen rahoitusosuus:

Sijaisten palkat, joista vähennetään: työharjoittelukorvaus	2 153 844 DKK
sijaisten lomakorvaus (4 viikkoa)	325 274 DKK
vakituisten työntekijöiden saamat korvaukset	198 720 DKK
	717 600 DKK

Yhteensä

912 250 DKK

⁽¹⁾ Bruttotuntipalkaksi on laskettu viisivuorotyöstä keskimäärin saatu palkka – viikonloput ja yövuorot nostavat palkkakustannuksia.

Yhteenvedosta huomataan, että hankkeen talouteen vaikuttavat useat eri seikat. Erityisesti työttömien työharjoitteluun on syytä kiinnittää huomiota. Työnantajalle maksetaan työharjoittelusta korvausta 48,84 dkk/työtunti (luvut ovat vuodelta 1999). Jos

työharjoittelujaksoa halutaan pidentää, voidaan yrityksen rahoitusosuutta pienentää tai myös päinvastoin.

Yrityksessä työharjoittelussa ollut työtön saa sopimuksenvaraista palkkaa – mutta hänelle ei makseta päivärahaa. Ammattiliiton etujen mukaista olisi siis pitää työharjoittelujakso mahdollisimman lyhyenä, kun taas yrityksen etu vaatii päinvastaista. Tämä eturistiriita ei ole leimannut tässä raportissa kuvattua vuorottelujaksoa jo siksi, että MM-BUID on avokätisesti osallistunut hankkeen rahoitukseen – kaikilla yrityksillä ei kuitenkaan ole yhtä suuria varoja, eivätkä taloudelliset kannustimet ehkä ole tulevaisuudessa yhtä suuret. Ero tuetun työharjoittelun ja normaalin työnteon välillä nousee silloin ajankohtaiseksi.

4.3. Osapuolten välinen yhteistyö

Vuorottelujakson onnistumisen edellytyksenä on, että hanke on konkreettisella pohjalla ja että eri osapuolten välinen tehtävänjako on selkeä. Roskilden läänissä alueellinen työmarkkinaneuvosto, joka on puoluejohtoinen, päättää yksittäisten hankkeiden hyväksymisestä. Hanketta hoitamaan nimitetään johtoryhmä.

Siitä, millainen vuorotteluhankkeen johtoryhmän pitäisi olla, on kehitetty monta erilaista mallia ja saatu erilaisia kokemuksia. Alla olevan mallin on laatinut monen vuoden kokemuksella AOF Greven projekti- ja kehitysosasto yhteistyössä Naisten ammattiliitto KAD:n kanssa.

4.3.1. Vuorotteluhankkeet – tehtävien ja vastualueiden jakautuminen

Johtoryhmä

Johtoryhmää voi pitää eräänlaisena johtokuntana, jossa eri osapuolet ovat edustettuina. Johtoryhmä päättää vuorottelujakson tavoitteista ja onnistumiskriteereistä. Johtoryhmä pohtii lisäksi kohderymiin, työelämäkytkentöihin, pedagogiikkaan, opetukseen, hankkeen organisointiin ja yhteistyökumppaneihin liittyviä kysymyksiä.

Johtoryhmässä ovat aina edustettuina yritys/yritykset (A- ja B-puoli), ammattijärjestö/ammattijärjestöt ja oppilaitos/oppilaitokset. Johtoryhmään voidaan nimetä muidenkin osapuolien edustajia. Tässä raportissa on lähdetty siitä, että hanketta johtava oppilaitos on pääurakoitsija.

Johtokunta kokoontuu tarpeen mukaan – useimmiten 1–3 kuukauden välein.

Pääurakoitsija AOF Greve P&U:n tehtävät ja vastuualue

Pääurakoitsija AOF Greven projekti- ja kehitysosasto (P&U) huolehtii johtoryhmän sihteerin tehtävistä ja vastaa käytännön toimista hankkeen jokaisessa vaiheessa (valmisteluvaiheessa, toteutusvaiheessa ja palautevaiheessa). Greven projekti- ja kehitysosasto on vastuussa siitä, että vuorottelujaksolla pitäydytään sovituissa tavoitteissa ja – jos ongelmia esiintyy – johtoryhmän eri osapuolille tiedotetaan oleellisista seikoista välittömästi. Vaihtoehtoisesti ongelmista voi ilmoittaa myös RAR:lle, eri tukijoille, työnantajan edustajalle tai muulle asianosaiselle.

P&U:n tehtävät ja vastuualueet on lueteltu alla:

Sihteerin työt

- (d) P&U lähettää johtoryhmälle kokouskutsun ja laatii ehdotuksen työjärjestyksestä vähintään kolmen arkipäivän varoitusajalla. Hankekuvaus, hakemukset, suunnitelmat ja muut tärkeät asiakirjat lähetetään yhdessä työjärjestyksen kanssa ilman eri pyyntöä.
- (e) P&U huolehtii kokouksen kulusta.
- (f) P&U laatii ja lähettää selostukset johtoryhmän kokouksista viimeistään kaksi viikkoa kunkin kokouksen jälkeen.

Valmisteluvaihe

- (a) P&U kerää tiedot, joita koko hankkeen kuvauksen laadinnassa tarvitaan. Tällaisia tietoja ovat mahdollisten muiden osapuolten, kuten alihankkijoiden, kanssa solmitut sopimukset, katsaukset kohderyhmistä, taloudesta jne.
- (b) P&U laatii hankekuvauksen ja esittää sen johtoryhmälle.
- (c) P&U laatii sovitut hakemukset esimerkiksi RAR:lle ja esittää ne johtoryhmälle.
- (d) P&U laatii suunnitelmat (mielellään graafiset) hankkeen työjärjestykseksi, organisaatioksi, aikatauluksi ja talousarvioksi.
- (e) P&U laatii tietopaketit hankkeen kohderyhmille ja avustaa työvoimatoimistoa ja yritystä/yrityksiä tiedotustilaisuuksissa.
- (f) P&U huolehtii siitä, että koulutusjaksot ovat sopusoinnussa vuorottelujakson tavoitteiden kanssa ja että opetus vastaa kohderyhmän/kohderyhmien tarvetta, käytettiinpä mitä opetusmenetelmää tahansa.

Käytännön toteutus

- (a) P&U auttaa yritystä/yrityksiä projektinhallinnassa ja rahoituksen löytämisessä.
- (b) P&U on käytännön tasolla vastuussa opetuksesta ja hankkeen johtamisesta. Se on vastuussa pätevien projektipäälliköiden ja opettajien palkkauksesta ja yhteistyöstä mahdollisten alihankkijoiden kanssa.

- (c) Johtoryhmälle esitetään tasaisin välein arvio hankkeen edistymisestä. Heti sijaisten koulutusjakson päätyttyä P&U laatii johtoryhmän kokousta varten arviointiraportin, jossa ilmoitetaan poissaolojen ja luovutusten lukumäärä.
- (d) P&U huolehtii siitä, että yhteys koulutuksen ja työn välillä on kiinteä.

Palautevaihe

- (a) Hankkeesta esitetään tilannearvioita ja loppuarvio – mahdollisesti yhteistyössä ulkopuolisen asiantuntijan kanssa. Arviot suhteutetaan jaksolle asetettuihin tavoitteisiin ja onnistumiskriteereihin.
- (b) Työntekijät voivat milloin tahansa esittää arvioitaan koulutuksen sisällöstä.
- (c) P&U laatii esityksen hankkeen seurannasta ja jatkosta asianomaisilla työpaikoilla. Esitys on laadittava hyvissä ajoin, niin että koulutus- ja kehitystyön jatkuvuus työpaikoilla varmistuu.

Ammattiliiton tai -liittojen tehtävät ja vastualueet

- (a) Johtoryhmässä edustettuna olevan ammattiliiton ammattiosastolta nimetään vähintään yksi yhteyshenkilö, ja myös työttömyyskassan on nimettävä yksi yhteyshenkilö kuhunkin hankkeeseen.
- (b) Valmisteluvaiheessa nämä molemmat yhteyshenkilöt osallistuvat johtoryhmän kokouksiin – sen jälkeen aina tarpeen vaatiessa.
- (c) Ammattiliiton on valittava sijaisiksi palkattavat työttömät systemaattisesti ja perustellusti.
- (d) Ammattiliitto on mukana työttömien ja vakituisten työntekijöiden tiedotustilaisuuksissa.
- (e) Ammattiliitto tiedottaa työttömille ja vakituksille työntekijöille oleellisista asioista (tuntipalkoista, lisistä, työajoista yms.).
- (f) Ammattiliiton vastuulla on selvittää jäsenilleen vuorottelujakson mahdolliset seuraamukset (muutokset päivärahassa, bonukset, yö- ja iltalisät yms.).

Yrityksen/yritysten tehtävät ja vastualueet

- (a) Yritys/yritykset (Y) määrittelevät johtoryhmässä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ja onnistumiskriteerit.
- (b) Y laatii kuvauksen sijaisille asetettavista pätevyysvaatimuksista yhteistyössä niiden työntekijöiden kanssa, jotka tulevat sijaisten kanssa työskentelemään.
- (c) Y joustaa jaksoon aktiivisesti osallistuvien henkilöstöryhmien edustajien työnantajana.
- (d) Y huolehtii tiedotuksesta niille henkilöstöryhmille, joita vuorottelujakso suoraan tai epäsuoraan koskettaa.

- (e) Y varmistaa johdon mukanaolon, niin että Y:n ylin johto tukee hanketta (mahdollisesti yrityksen yhteistyötoimikunta SU:n välityksellä).

Työvoimatoimiston tehtävät ja vastualueet

- (a) Työvoimatoimisto auttaa yritystä laatimaan kuvauksen sijaisille asetettavista pätevyysvaatimuksista.
- (b) Työvoimatoimisto solmii yhteydet asianomaisiin työttömyyskassoihin (kuntiin yms.) sopivien sijaisten löytämiseksi.
- (c) Työvoimatoimisto pitää tiedotustilaisuuksia, joiden kustannuksista se vastaa itse.
- (d) Työvoimatoimisto tiedottaa vuorottelujaksosta tiedotusvälineille
- (e) Työvoimatoimisto etsii sopivia sijaisia – jakson alkuun ja luovuttaneiden tilalle.

Koulutusta tarjoava oppilaitos on keskeisellä sijalla vuorottelujakson käytännön toteutuksessa, kuten yllä luetelluista tehtävistä ja vastuualueista ilmenee – niin on myös tässä raportissa kuvatussa tapauksessa. Kuvaus ammattiliiton osuudesta on hiukan harhaanjohtava, kun tarkastellaan vuorottelujakson elinkaarta pelkästään sen alusta hankkeen loppuun asti. Ammattiliitolla on keskeinen sija vuorottelujakson virallisissa järjestelyissä jo ennen jakson alkua.

4.3.2. Ammattiyhdistysliikkeen merkitys

Ennen johtoryhmän nimeämistä ja käytännön järjestelyihin ryhtymistä on työnantajien ja työntekijöiden välisen luottamuksen rakentamisessa suuri työ. Tässä konkreettisessa esimerkkitapauksessa ammattiyhdistysliikkeellä on siinä mielessä ollut ratkaiseva merkitys.

Naisten ammattiliitto KAD:n mielestä vuorottelujaksolla lyödään kaksi kärkeä yhdellä iskulla. KAD:n jäsenistä vakituista työtä tekevät pääsivät täydennyskoulutukseen ja työttömät saivat mahdollisuuden solmia yhteyksiä työelämää (liitto sai myös tilaisuuden värvätä uusia jäseniä, koska sijaisia haettiin myös muualta kuin KAD:n jäsenten joukosta).

KAD:n palkkaamat alueelliset koulutuskonsultit tiedottivat vuorottelujaksosta ja onnistuivat KAD:n mukaan vaikuttamaan sekä jäsenten että johtajiston asenteisiin. Asennemuokkauksessa on monta eri puolta: 1) Epäviralliset neuvottelut kanttiinissa; koulutuskonsultti kertoo täydennyskoulutuksesta kahvikuppi kädessään. 2) Pidetään koulutuspäiviä tai jäsenten tarpeita kartoitetaan kyselykaavakkeiden, haastattelujen ja vapaa-aikana pidettävien kokousten avulla. 3) Osallistutaan yrityksen yhteistyötoimikunnan (SU:n) kokouksiin. Yhteistyötoimikunta on usein vaikuttanut vuorottelujakson järjestämiseen. Tavallisesti on käynyt niin, että tehtaan oma luottamusmies on ehdottanut KAD:n koulutuskonsultin kutsumista mukaan täydennyskoulutusta käsittelevään kokoukseen – ehdotus on useimmiten saanut kannatusta myös tehtaan johdolta. Koulutuskonsultti on kokouksessa osannut asiantuntemuksensa perusteella tehdä koulutustarvetta selventäviä

kysymyksiä, kertoa täydennyskoulutuksesta (myös vuorottelujaksoista) ja antaa kulloinkin ajankohtaisten oppilaitosten ja konsultointiyritysten yhteystiedot.

Kun asioista on päästy yhteisymmärrykseen ja hakemus tehty, on ammattiyhdistysliikkeen tehtävä luoda ja hoitaa poliittinen verkosto, joka edistää asioiden etenemistä esimerkiksi RAR:ssä (yhteydet ammattiliittojen kesken sekä yhteydet kuntasektoriin ja työnantajiin).

Kun ammattiosasto neuvottelee jäsentensä eduista koulutusjakson aikana, on muistettava myös se, että yrityksen työntekijöillä ja johtajistolla on sekä yhteisiä että eriäviä intressejä koulutusjakson suhteen.

MM-BUIDissa keskusteltiin etukäteen siitä, menettävätkö työntekijät bonuspalkan (osa tulospalkkausjärjestelmää) kurssiajalta. KAD neuvotteli jäsenilleen bonuspalkat ja useita muita etuja, kuten ateriat, kuljetuksen ja ilta- ja viikonloppulisät. Ammattiyhdistysliikkeen vastuulla on varmistaa, että yrityksen johto tuntee työntekijöiden toiveet ja vaatimukset eikä unohda niitä tai jätä niitä huomiotta. Viime kädessä ammattiliiton tehtävänä on tietenkin ajaa jäsentensä vaatimukset neuvotteluissa läpi.

Lisäksi koulutuskonsultti voi ottaa suoraan yhteyden yritykseen tarkoituksenaan saada aikaan yrityksen johdon ja työntekijöiden välisiä koulutusta koskevia sopimuksia. Koulutusta koskevien sopimusten pohjalta voidaan kehittää täydennyskoulutussuunnitelmia, josta sekä työntekijät että yritys kokonaisuudessaan hyötyvät.

4.4. Ensimmäinen vuorottelujakso

4.4.1. Miksi vuorotella?

Tässä raportissa tarkastellut vuorottelujaksot toteutettiin, kuten jo edellä on todettu, osana laajempaa ATTAK-hanketta. Vaikka etukäteen ei ollut varmaa, että EU-rahoitus käytettäisiin juuri vuorottelukokeiluun, ratkaisu oli kuitenkin yritykselle selvä kolmesta syystä: 1) MM-BUID ei hyväksynyt tuotannon merkittävää laskua työntekijöiden kurssituksen ajaksi. Yrityksellä oli toisin sanoen tarve palkata lisätyövoimaa työntekijöiden koulutusjakson ajaksi. 2) Yritys sai taloudellista tukea (kurssimaksujen rahoitus ja työharjoittelukorvaukset), kun se päätti hoitaa täydennyskoulutuksen vuorottelujakson avulla. 3) Yritys oli kasvuvauhdissa, joten se oli myönteinen ajatukselle, että palkkaiset sijaiset vuorottelujakson päätyttyä. Yrityksellä oli jakson jälkeen mahdollisuus palkata työntekijöitä, joiden työharjoitteluun oli saatu tukea.

Myös edut hankkeen muille osapuolille olivat yhtä selvät. KAD:llä oli – sen lisäksi, että se sai koulutettua vanhoja ja tulevia jäseniään – työvoimatoimiston kanssa yhteinen etu auttaa erityisen "heikoilla" olevia työttömiä pääsemään takaisin työelämään. Työvoimatoimistolla oli lisäksi määrärahoja työharjoitteluun yrityksissä, ja AOF Greve puolestaan pääsi kouluttamaan myös työttömiä, joille ei ilman vuorottelujaksoa olisi ostettu omaa koulutuspakettia.

4.4.2. Tavoitteet

Jaksolle asetettiin kaksi perustavoitetta – yksi yritykselle ja yksi työttömille.

Sopuosoinnussa ATTAH-hankkeen tavoitteiden kanssa tarkoituksena oli kuunnella työntekijöiden mielipiteitä työstä ja yhteistyöstä MM-BUIDissa ja käynnistää prosessi, joka muuttaisi työorganisaatiota niin, että työntekijät ottaisivat entistä enemmän vastuuta yrityksen kehityksestä ja päätöksistä tehtäisiin uudella tavalla.

Kuten RAR toivoi, jakso auttoi sijaisia pysymään työmarkkinoilla.

4.4.3. Motivaatio

Raportissa kuvatut vuorottelujaksot on suunniteltu sellaisia henkilöitä ajatellen, joiden koulutustausta on vähäinen (7–9 vuotta). Useimmiten tämä kohderyhmä ei ole kiinnostunut täydennyskoulutuksesta. Osa haluaa tehdä työtä ajattelematta liikoja, osa pelkää, että sijaiset ovat heitä paremmin koulutettuja ja että yritys palkkaa sijaisen ennen heitä, ja moni ajattelee olevansa liian vanha oppimaan uutta. Pääsyyinä opiskeluhaluttomuuteen ovat kuitenkin useasti huonot muistot kouluajoilta. Halutun tuloksen saavuttamiseksi on tärkeää lieventää muutosvastarintaa jo etukäteen – siis pyrkiä motivoimaan työntekijöitä täydennyskoulutukseen.

On tehtaan johdon tehtävä motivoida työntekijöitä osallistumaan koulutusjaksoon, joka johtajiston mielestä koituu yrityksen hyödyksi. Ammattiliitot ja oppilaitokset voivat kuitenkin auttaa paljon siinä tehtävässä. Ammattiyhdistysliike ymmärtää hyvin itsekin, että sen tehtävänä on lievittää muutosvastarintaa, niin että myös heikot ryhmät saadaan mukaan koulutukseen.

AOF Greven projekti- ja kehitysosasto on pitänyt tiedotustilaisuuksia, joissa se ja työttömyyskassa ovat yhdessä kertoneet jaksosta, ja sen lisäksi jakson kouluttajat ovat tavalliseen tapaan työskennelleet muutaman päivän tuotannossa ja pyrkineet sillä tavoin lisäämään työntekijöiden motivaatiota. Kurssijaksojen opettajat/konsultit työskentelevät 1–2 päivää harjoittelijoina tuotannossa. Kouluttajat saavat käsityksen yrityksen kulttuurista ja voivat kertoa tarkemmin koulutusjaksosta, jakson siihenastisista tuloksista ja siitä, mitä hyötyä he ajattelevat jaksosta työntekijöille olevan. On myös hyvä, että kouluttaja tulee tutuksi. Kun kouluttajat osallistuvat tuotantotyöhön, syntyy tilanne, jossa he joutuvat turvautumaan työntekijöiden osaamiseen ja kokemukseen. Työntekijän lapsuudesta periytyneet opetustilanteen pelko voi lieventyä. Kouluttajien työharjoittelu on osoittautunut erityisen tehokkaaksi tavaksi motivoida työntekijöitä. Kouluttajien työjakson huonona puolena voidaan nähdä se, että yritys ja opettajat/konsultit voivat lähentyä liikaa ja kouluttajat voivat menettää objektiivisen etäisyyden jaksoon ja yritykseen (ilmiö on hyvin tunnettu ja sitä on tutkittu metodisesti osana toimintateoriaa).

Kouluttajien työjakso on tunnustettu keino esimerkiksi työntekijöiden motivoinnissa, ja sen merkitys oli tarkasteltavana jaksone erityisen suuri. MM-BUIDin henkilökunnan oli tarkoitus

kaikilla eri tasoilla (tuotantotyöntekijät, toimistotyöntekijät, teknikit ja johto) osallistua kursseille – kohderyhmä oli kirjavampi kuin vanhoilla menetelmillä oli mahdollista tavoittaa. Henkilökunnan kunkin tason edustajille nimettiin oma tukiryhmänsä. Tuotantotyöntekijät, teknikit ja toimistotyöntekijät saivat kukin oman tukiryhmänsä. Luonnokset kurssin tavoitteista ja sisällöstä esitettiin tukiryhmille, jotka perehtyivät asiaan. Tukiryhmä oli vastuussa siitä, että sen edustamat työntekijät tiesivät kurssijaksosta kaiken tarpeellisen. Tukiryhmille ei vain tiedotettu tavoitteista ja sisällöstä – he olivat mukana asettamassa niitä. Samalla pyrittiin kartoittamaan kohderyhmien koulutustarve mahdollisimman tarkkaan, niin että eri henkilöstöryhmien innokkuus osallistua kursseille kasvaisi.

Kurssijakson saamalla hyvällä maineella oli kumulatiivinen vaikutus ja sillä saatiin motivoitua työntekijöitä vielä lisää. Johdon ja työntekijöiden edustajien avulla onnistuttiin kursseille (8 ryhmää) ensin saamaan ihmisiä, joissa jakso ei herättänyt normaalin kriittisyyden lisäksi erityistä vastarintaa. Kun he viikon kestäneen kurssin jälkeen palasivat työpaikalle ja kertoivat, ettei kurssijakso ollut tarpeeton, lisäsi se selvästi muiden motivaatiota.

Yllä kuvatuilla tavoilla pyrittiin lisäämään vain MM-BUIDin vakituisten työntekijöiden motivaatiota. Sijaisten motivointi oli selkeästi rajattu – työttömillä ei ole samoja mahdollisuuksia valita, mihin he haluavat ja mihin täytyy osallistua. Motivaation lisäämiseksi pidettiin kolme tiedotustilaisuutta (40–50 henkilöä / tilaisuus), joista työvoimatoimisto vastasi. Tiedotustilaisuuksissa oli mukana yrityksen edustajia (tuotantopäällikkö ja KAD:n luottamusmies), KAD:n työttömyyskassan edustaja ja oppilaitoksen edustaja. Sijaiset kertoivat jakson päätyttyä antamassaan palautteessa, että heidän motivaatiotaan oli eniten lisännyt hyvä mahdollisuus saada vakituinen työ koulutusjakson päätteeksi.

4.4.4. Toimeenpano:

Vakituisten työntekijöiden kurssijaksoa ei ole tarkasteltu tässä raportissa, jotta raportista ei tulisi turhaan liian laajaa – esimerkkitapauksen tarkastelussa on muutenkin keskitytty yleistettävissä oleviin seikkoihin (⁵⁶). Asianlaita on kuitenkin sijaisten osalta toinen.

Sijaisten kurssijakso kesti yhtäjaksoisesti 6 viikkoa ja sen otsikkona oli: "Työelämän kehitys 50-luvulta nykyaikaan". Tämä tarkastelukulma valittiin, koska sijaisten haluttiin tuntevan työelämän nopea kehitys ja siihen vaikuttavat mekanismit.

Opetuksen runkona oli kolme asiaa. Sijaisia pyydettiin ensin tarkastelemaan työmarkkinoita ja työn organisointia yritysten näkökulmasta – esimerkiksi työmarkkinoita tarkasteltiin kolmella tasolla: alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä. Alueellisella tasolla pyydettiin kurssille työvoimatoimiston edustajaa kertomaan Roskilden läänin senhetkisistä työmarkkinoista. Kansalliselta tasolta KAD:n edustaja kertoi, millainen on työmarkkinoiden kehityssuunta ja

⁽⁵⁶⁾ Lisätietoja vuorottelujaksosta, sen tuloksista, sisällöstä ja metodeista on "Medstyr 2:n" arviointiraportissa, jonka voi pyytää tämän raportin kirjoittajilta.

miten KAD suhtautuu tähän kehitykseen. Kansainvälisellä tasolla katsottiin TV-A:n lähetys Tanskan tilanteesta kansainvälisillä työmarkkinoilla. Seuraavat kysymykset olivat keskeisiä: Millaista koulutusta ja kokemusta arvostetaan? Miten tanskalainen työvoima säilyttää kilpailukykynsä?

Kuuaa työmarkkinoista luotiin työn organisoinnin kehityksestä kertovien tanskalaisten valtavirtausten pohjalta (ammattiyhdistysliikkeen näkemys julkaisussa "Det Udviklende Arbejde" ja hiukan enemmän työnantajien näkökantaa julkaisussa "Den lærende organisation".)

Toiseksi sijaiset työstivät itse valitsemansa, kurssiin kiinteästi liittyvän aiheen: työttömän elämä v. 1988. Sijaiset tekivät aiheesta näytelmän MM-BUIDia, työvoimatoimistoa ja työttömyyskassaa ajatellen.

Kolmanneksi keskityttiin yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Käytännön harjoituksissa opeteltiin ryhmäpsykologiaa, eri vuorovaikutusmenetelmiä ja konfliktinratkaisutaitoja.

4.5. Kahden vuorottelujakson väliset erot

Toinen vuorottelujakso toteutettiin pääpiirteittäin samalla tavalla kuin ensimmäinen – niinpä sitä ei ole tässä tarkemmin kuvailtu. Alla on tarkasteltu niitä asioita, jotka muuttuivat – lähinnä muutoksia sijaisten rekrytointiprosessissa.

Sijaisten rekrytointi

Ensimmäisen vuorottelujakson jälkeen työttömyys oli vähentynyt huomattavasti Roskilden läänissä. Työmarkkinahallinto oli korostanut sitä, että vain harvoin sallittiin poikkeus säännöstä, jonka mukaan sijaiset oli rekrytoitava ensisijaisesti aktiivi-ikäisten työttömien joukosta. Nämä kaksi seikkaa yhdessä sääntöjen yleisen tiukentumisen kanssa aiheuttivat sen, että rekrytointikelpoisia työttömiä oli huomattavasti vähemmän kuin ensimmäisellä jaksolla. AOF Greve piti tilannetta tiukkana ja oli jopa nähnyt välttämättömäksi peruuttaa eräs toinen vuorottelujakso.

Osapuolet päätyivät siihen, että sijaisten rekrytoimiseen oli satsattava aikaisempaa enemmän. Ryhdyttiin useisiin toimenpiteisiin. Työvoimatoimisto ulotti etsinnän muihin lääneihin. Työvoimatoimisto piti enemmän mutta pienempiä tiedotustilaisuuksia (enintään 25 osallistujaa). Tiedotuslehtisiä muokattiin uudelleen, niin että niistä tuli sekä sisällöltään että ulkoasultaan entistä houkuttelevampia. KAD:n työttömyyskassa lähetti vuorottelujaksosta tietoa työttömille jäsenilleen yhdessä jäsenmaksulomakkeen kanssa. MM-BUID nimitti ryhmän, johon kuuluivat tuotantopäällikkö, luottamusmies ja ensimmäisen vuorottelujakson jälkeen palkattu vakituinen, syntyperältään libanonilainen työntekijä, ja antoi sille tehtäväksi osallistua tiedotustilaisuuksiin. Työttömille haluttiin antaa yrityksestä mahdollisimman kattava kuva.

Tiedotustilaisuuksissa noudatettiin kaavaa, jonka mukaan työvoimatoimisto aloitti kertomalla työttömien oikeuksista ja velvollisuuksista, oppilaitos jatkoi kertomalla vuorottelujakson kustakin osa-alueesta (koulutus, kurssit, työharjoittelu ja vakituinen työ) ja viimeksi esittäytyi MM-BUID. Yritystä esiteltiin laajasti – kerrottiin tuotteista (mukana oli näytekappaleita), yrityksen päämääristä jne. Eniten kiinnostusta herätti kuitenkin työntekijä, joka oli ollut mukana ensimmäisellä vuorottelujaksolla.

Tiedotustilaisuuden jälkeen työttömiltä kysyttiin, olivatko he kiinnostuneita työskentelemään sijaisina vuorotteluhankkeessa. Tuotantotyöntekijöistä koostuva arviointiryhmä haastatteli lyhyesti halukkaita työttömiä ja esitti mielipiteensä siitä, kutsuttaisiinko työtön yritykseen tarkempaan neuvotteluun. Laajasta ja asianosaisten mielestä onnistuneesta rekrytointiprosessista huolimatta saatiin 18 sijaisuudesta vain 17 täytettyä.

4.6. Lopputiivistelmä

4.6.1. Miten työntekijöiden ammattitaito on parantunut?

"Medstyr 2" -hankkeen kantavana ajatuksena on ollut laatia sellaisia kursseja, jotka vastaavat tarkasti yrityksen tarvetta, ja siksi vastuu jakson sisällöstä on täysin yrityksellä ja kouluttajalla. Opettajat ovat tutustuneet yritykseen, he ovat olleet siellä muutaman päivän töissä ja he ovat toimineet toisen kurssijakson aikana yhdistävänä lenkkinä hankkeen eri ryhmien välillä. Yrityksen omat työntekijät ovat saaneet neuvoja pedagogiikasta ja opettaneet kursseilla.

Toisen vuorottelujakson aikana onnistuttiin erityisen hyvin opetusprosessissa, niin että työnteon ja opiskelun välinen raja muuttui liukuvaksi. Olemme vakuuttuneita teesistä, jonka mukaan kurssien annin merkitys kasvaa oleellisesti, jos opetusprosessista muodostuu kuvatonlainen.

Tämän vuorottelujakson vaikutuksista on laadittu analyysi, mutta se jouduttiin hankkeen kireän arviointiaikataulun vuoksi kirjoittamaan hyvin kiireesti kurssin päätteeksi. Voimme kuitenkin todeta, että kurssi näyttää sisältönsä ja muotonsa puolesta vastanneen täysin yrityksen tarpeita ja että työn ja opiskelun välinen liukuva raja on ollut menestys.

Yhteistyötä koskevat kyselyt ovat olleet tärkeitä, ja ne ovat auttaneet ymmärtämään, mikä yhteistyössä aiheuttaa ongelmia ja kuinka ongelmat voidaan ratkaista. Kursseilla työntekijöiden kollektiiviset asenteet ovat hioutuneet ja vähäisemmässä määrin myös joidenkin työntekijöiden henkilökohtaiset tulevaisuudenodotukset ovat selkeytyneet.

Neljäsosa kurssilaisista on huomannut yhteistyön parantuneen ja eri henkilöstöryhmien välisen keskustelun lisääntyneen. Huomattava osa työntekijöistä on sitä mieltä, että on tapahtunut merkittävä muutos parempaan. Tietoisuuden taso on noussut, sillä peräti 87 prosenttia kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että he tuntevat nyt kehitysprosessin entistä paljon paremmin. Halu pysytellä ajan tasalla on lisääntynyt, ja työtyytyväisyyteen liittyy tunne

siitä, että työntekijällä oli mahdollisuus vaikuttaa tuotekehittelyyn (65 prosenttia). Tuotantotyöntekijöiden sitoutuminen yritykseen voimistui siinä määrin, että noin puolet työntekijöistä ilmoitti voivansa osallistua entistä enemmän laadunparantamiseen. Uusia voimavaroja on saatu kurssien ansiosta käyttöön.

Aina on niin, että kouluttajalla on päävastuu siitä, mitä kurssitiloissa tapahtuu, ja yrityksen johdolla on päävastuu siitä, mitä yrityksessä tapahtuu. Molempien osapuolten on hallittava tehokas ajankäyttö. Aika näyttää, syrjäyttävätkö työntekijöiden itsekkäät tarpeet tai tuotannon lisäämispaineet työntekijöiden vastuun itsensä kehittämisestä ja tukahtuvatko uudet taidot, yrityksen parempi ymmärrys, vuorovaikutustaidot ja halukkuus osallistua tuotannon muuttamiseen ja parantamiseen.

4.6.2. Onko vuorottelujaksojen koulutustarjonta ainutlaatuista?

Vuorottelujaksolla on monta puolta, kun tarkastellaan sisältöä ja pedagogiaa/metodeja. Hankkeiden sisältö voi vaihdella, niiden aikana voidaan soveltaa erilaisia pedagogisia opetusmenetelmiä, ja ne voivat olla eripituisia. Vuorotteluhankkeeseen ei siis voida soveltaa olemassa olevia malleja. On siksi syytä kysyä: onko vuorottelujaksoilla tarjottava täydennyskoulutus senlaatuista, ettei samaa tarvetta voida täyttää muuten?

Kokemuksen perusteella tähän kysymykseen täytyy vastata varovaisen myöntävästi. Varovaisuutta tarvitaan, sillä vuorottelujakson tarjoaman taloudellisen ja organisatorisen taustatuen voi nähdä vaikuttavan koulutustarjontaan. Olemme kuitenkin vakuuttuneita siitä, ettei suurinta osaa niistä lukuisista vuorottelujaksoista, joissa olemme olleet pääurakoitsijoina, olisi saatu pidettyä, jos asianomainen yritys tai asianomaiset yritykset eivät olisi suostuneet rahoittamaan jaksoa suurella summalla. On syytä muistaa, että vuorottelujaksossa tärkeällä sijalla ovat ammattitaidottomat naiset. Kohderyhmä uhkaa jäädä työmarkkinoilla marginaaliin, ja sitä varten on paradoksaalista kyllä varattu hyvin vähän julkisia (tai yksityisiä) koulutusvaroja. Haluamme sen vuoksi esittää kolme argumenttia sen puolesta, että vuorottelujakso toimisi mallina muille täydennyskoulutusjaksoille.

Vuorottelujakso on erityisen tehokas väline (useiden muiden joukossa) työorganisaation muuttamisessa. Kokemuksemme mukaan latistavan yritysorganisaation muuttaminen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen on hyvin yhdistettävissä koulutusjaksoihin. Ei riitä, että vain muutamat työntekijät saavat olennaisen irti koulutuksesta – kaikkien työntekijöiden on muutettava asenteitaan ja hyväksyttävä muutospaineet. Vuorottelujakso mahdollistaa sen, että harvojen sijasta täydennyskoulutusjakson anti koskettaa kaikkia työntekijöitä.

Työnantajien myötävaikutuksella vuorottelujakso voi onnistuessaan merkitä työttömyydestä pahoin kärsineille tietä takaisin työmarkkinoille. Raportissa tarkastelluissa vuorottelujaksoissa sijaiset muun muassa osallistuivat samalle kurssille vakituisten työntekijöiden kanssa. Kurssijakson aikana sijaiset kertoivat, että he joutuivat uusina usein kuulemaan lauseen "ei näin ole ennenkään tehty"; lause on kaikille yrityskulttuureille leimallinen. Kokemattomuus ja

uutuus, joita usein pidetään haittoina, osoittautuivat tunnistamatta jääneiksi resursseiksi. Kaikille vuorottelujaksoon osallistuneille sijaisille tarjottiin vakituista työtä, ja suurin osa heistä työskentelee yhä yrityksessä.

Työvuorottelu vastaa tarkasti koulutustarvetta ja on siten erittäin joustava ratkaisu. Raportissa kuvailtu jakso selittää sen, miksi AMU:n tai teknisten oppilaitosten esitteisiin painetut, valmiiden kaavojen mukaan suunnitellut täydennyskoulutuskurssit herättävät epäilystä. Aikana, jona yritykset pitävät joustavuutta oleellisen tärkeänä ominaisuutena, on kohtuullista olettaa, että myös oppilaitokset täyttävät samat vaatimukset. Työvuorottelumallissa koulutustarve rajataan ja ratkaistaan tarkkaan.

Vuorotteluhankkeiden hakemuskaavake Roskilden työvoimatoimiston alueella

1. HANKEKUVAUS	
1.1 Hakija: Maersk Medical A/S, Osted	1.2 Hankkeen nimi: "Medstyr 2" – työvuorottelun osa 2 – Tulevaisuuden yhteistyö -hanke
1.3 Hankkeen taustatekijät ja tavoitteet: <p>Hakemuksessa käsitelty jakso on jatkoa hankkeelle "Medstyr 2" – työvuorottelun osa 1, jonka työmarkkinaneuvosto RAR hyväksyi vuonna 1997. Jakson tärkeimpänä tavoitteena on välittää Ostedissa sijaitsevan Maersk Medicalin (MMO) tuotantotyöntekijöille tietoa yrityksen ponnisteluista uusien ja entistä tarkoituksenmukaisempien työskentelytapojen luomiseksi, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi ja eri ammattiryhmien välisen yhteistyön parantamiseksi.</p> <p>Hakemus on järjestyksessä kolmas; kahta edellistä ei toteutettu: työmarkkinaneuvosto käsitteli ja hyväksyi ensimmäisen hakemuksen kesäkuussa vuonna 1998, toinen vedettiin takaisin neuvoston kokouksesta 28. tammikuuta 1999.</p> <p><u>Arvio hankkeesta "Medstyr 2" – työvuorottelun osa 1</u> Ensimmäisen vuorottelujakson tulokset ovat täysin vastanneet odotuksia – sekä sijaisten että yrityksen kannalta (ks. jakson arviointi).</p> <p>Kuvaavaa on, että niistä 13 sijaisesta, jotka yritykseen palkattiin vuorottelujakson päätyttyä, 12:n työpaikka on vakinaistettu.</p> <p>Yritys on ensimmäisestä vuorottelujaksosta saamansa kokemuksen perusteella nimennyt kolme tärkeää tavoitetta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. työntekijöiden ryhmätöytäitojen ja konfliktinratkaisutaitojen parantaminen 2. työntekijöiden keskinäisen yhteistyön ja ymmärryksen lisääminen 3. koneenkäyttäjien tuote-, prosessi- ja yritystuntemuksen parantaminen. <p>Kaksi ensimmäistä tavoitetta eivät vaadi toteutuakseen vuorottelujaksoa. Tämä hakemus pohjautuu kolmantena mainittuun tavoitteeseen.</p> <p><u>Työvuorottelulle asetetut tavoitteet hankkeessa "Medstyr 2" – osa 2</u> Hanke antaa tuotantotyöntekijöille mahdollisuuden parantaa yritystuntemustaan ja luoda yrityksestä yleiskuva, joka auttaa heitä toimimaan yhteistyössä muiden ammattiryhmien – ja tehtaan johdon – kanssa. Hankkeessa on lähdetty siitä oletuksesta, että jos tuotantotyöntekijät tuntevat hyvin tuotantoprosessin, tuotteet ja yrityksen kokonaisuudessaan, niin he pystyvät myös osaltaan muuttamaan yritysorganisaatiota joustavampaan suuntaan.</p> <p>Sijaisille vuorottelujakso Maersk Medicalissa Ostedissa tarjoaa hyvän mahdollisuuden tutustua yritykseen, joka seuraa aikaansa monessa suhteessa ja pyrkii muuttamaan latistavia organisaatorakenteita sekä lisäämään työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja yhteistyötä yli ammattirajojen, jotka ovat leimallisia teollisuudelle. Maersk Medicalin Ostedin tehdas on reippaassa kasvuvauhdissa, minkä vuoksi on realistista olettaa, että yritys pystyy palkkaamaan kaikki yrityksen tuotantorytmiin ja rutiineihin sopeutuneet sijaiset.</p>	
1.4 Vuorotteluhankkeessa mukana olevien henkilöiden lukumäärä: Vakituisten työntekijöiden lukumäärä: 130 Työttömien lukumäärä: 18	

1.5 Vuorotteluhankkeen <u>aloitus- ja päättymispäivämäärät:</u>	Alkaa: 06.09.99	Päätyy: 27.02.00
1.6 Asianomaiset <u>yritykset:</u>	Nimi: Maersk Medical A/S, Osted	Tuotantoala: lääketieteen muovituotteet
1.7 Vuorottelujakson <u>johtoryhmän</u> kokoonpano:	Yhteistyösapuolet: Yhteyshenkilöt (vastuulliset):	
Roskilden KAD	Laila Jensen / Morten Ledskov / Helle Reuber	
Rosk. työvoimatsto	Kirsten Høyer Rasmussen / Hanne Tvede	
AOF Greve	Thomas Braun	
Maersk Medical, Osted	Sanne Hentze / Anne-Marie Krog / Lis Glennild / Vibeke Brandt	
Yllä mainitut henkilöt on nimetty vuorotteluhankkeen johtoryhmään. Johtoryhmä kokoontuu jakson aikana aina tarvittaessa, kuitenkin vähintään kolmen kuukauden välein.		

2. TYÖ- JA KURSSIJAKSOJEN KUVAUKSET			
2.1 <u>Vakituiset työntekijät:</u>	Lukumäärä:	_130_	yht.
Työntekijöiden koulutustausta ja työtehtävät: koneenkäyttäjiä			
2.2 <u>Sijaiset:</u>	Lukumäärä:	_18_	yht.
Sijaiset tekevät yhtä 4 vuorosta (päivä/ilta/yö/viikonloppu). Sijaisille on asetettu seuraavat vaatimukset:			
a) mielellään muu etninen tausta kuin tanskalainen			
b) tanskan kielen taitoinen (puhe ja kirjoitus)			
c) mielellään 45–59-vuotias			
2.3 <u>Jaksojen aikataulu:</u>			
<u>Vakituiset työntekijät:</u>			
Täydennyskoulutus:	16 viikkoa	Alkaa: 04.10.99	Päätyy: 27.02.00
Kurssijakso käsittää 8 identtistä opiskelujaksoa, joista kukin kestää 2 viikkoa.			
<u>Sijaiset:</u>			
koneenkäyttäjiä			
Orientalia koulutus:	4 viikkoa (2 opetusta ja 2 harjoittelua)	Alkaa: 06.09.99	Päätyy: 03.10.99
Työharjoittelu:	10 viikkoa	Alkaa: 04.10.99	Päätyy: 19.12.99
Tavallista työtä:	11 viikkoa (sis. loman)	Alkaa: 20.12.99	Päätyy: 27.02.00
<u>Hankkeen suunnittelu ja koordinointi:</u>			
Roskilden työvoimatoimisto, Roskilden Naisten ammattiliitto KAD ja Maersk Medicalin Ostedin henkilöstö valitsevat yhdessä sijaistyöntekijät.			
2.4 <u>Työllistymisnäkömät (sijaisten mahdollisuudet saada työtä):</u>			
On odotettavissa, että kaikille yrityksen tuotantorytmiin ja rutiineihin sopeutuneille sijaisille tarjotaan vuorottelujakson päätyttyä vakituista työpaikkaa.			

3. HANKKEEN OPETUSSUUNNITELMA		
3.1 <u>Vakituisten työntekijöiden opetussuunnitelma:</u>		
Aihe/opetuskokonaisuus:	Kurssiviikkojen lukumäärä:	Oppilaitos:
Yritystuntemus: Tuotteet, tuotantoprosessi ja yleiskuva yrityksestä	2 viikkoa	AOF Greve P&U
3.2 <u>Työttömien opetussuunnitelma:</u>		
Työttömät koulutetaan 4 jaksossa:		
1. harjoittelu MMO:ssa työtovereiden opastuksella	(2 viikkoa)	
2. perehtyminen työmarkkinoihin	(2 viikkoa)	
3. yritystuntemuksen lisääminen (yhdessä vakituisten kanssa)	(2 viikkoa)	
4. perehtyminen koneenkäyttöön (AMU)	(2 viikkoa).	
Alla on lueteltu kullakin kurssiviikolla käsiteltävät aiheet.		
Aihe/opetuskokonaisuus:	Kurssiviikkojen lukumäärä:	Oppilaitos:
Vuorovaikutus ja yrityskulttuuri	1 viikko	AOF Greve P&U
Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet: taustaa ja edellytykset	1 viikko	AOF Greve P&U
Yritystuntemus: tuotteet, tuotantoprosessi ja yleiskuva yrityksestä	2 viikkoa	AOF Greve P&U
Prosessiteollisuuden koneenkäyttäjän koulutus – taso I	2 viikkoa	AMU Centeret, Køge
3.3. <u>Kurssimaksut:</u>		
Vakituiset työntekijät:	Työttömät:	
Hinta/viikko/ryhmä:	Hinta/viikko/ryhmä:	
a) 33 500 kr	a) 31 500 kr (AOF Greve P&U)	
	a) 44 025 kr (AMU Centeret, Køge)	
A) Kustannukset yht. 536 000 kr	B) Kustannukset yht. 151 050 kr	
3.4. <u>Lisätietoa vuorotteluhankkeen koulutusjaksoista:</u>		
Myös sijaiset osallistuvat vakituisten työntekijöiden kurssijaksoon. Yhteinen kurssijakso pyritään jakamaan tasaisesti vakituisten työntekijöiden kuudelle viimeiselle kurssiviikolle, niin että sijaiset ovat jo ehtineet saada yrityksestä jonkinlaisen käsityksen.		

4. HANKKEEN ARVIOINTI

4.1 Arviointimenetelmä:

Vuorottelujakso arvioidaan standardimenetelmällä. Sen lisäksi neuvoston ulkopuolinen taho laatii koko ATTAK-hankkeesta "Medstyr 2" perusteellisen arvioinnin, joka lähetetään neuvostolle.

Arvioinnin suorittaa:

AOF Greven projekti- ja kehitysosasto (P&U) ja TI-Arbejdsliv.

4.2 Arviointiaikataulu:

RAR:n standardiarviointi laaditaan huhtikuussa 2000

ATTAK-arviointi laaditaan keväällä 2000

5. HANKKEEN TUKIANOMUS		
Hankkeen menot / tulot	Tanskan kruunuja, yht.	Neuvostolta anotaan:
A.1. Vakituisten työntekijöiden kurssimaksut (kohta 3.3)	536 000	486 500*
A.2. Julkinen tuki (eri tukimuodot):		
+ koulutusvapaa	552 000	
+ VUS	165 600	
+ aikuiskoulutusraha (VUS)	(49 500*)	
+ vakituisten työntekijöiden saama (lisä)tuki (§ 88a)		
A.3. Kursseilla opiskelevien vakinaisten saama tuki yht.	- 181 600	486 500*
B.1. Työttömien kurssimaksut (ks. kohta 3.3)	149 720	63 000
B.2. Sijaisten palkkakustannukset	2 153 844	
+ työharjoittelukorvaus ja lomakorvaukset	722 714	325 274
B.3. Sijaisina työskentelevien työttömien saama tuki yht.	1 431 130	388 247
C.1. Hankkeen suunnittelulle maksettava tuki (ks. kohta 2.3)	Ks. kohta 5.2	---
C.2. Hankkeen koordinoinnille maksettava tuki (ks. kohta 2.3)	---	---
Yhteensä (A.3 + B.3 + C.1. + C.2.)	1 200 030	874 774*
5.1. Saavatko vakituiset työntekijät täyden palkan myös koulutusjakson ajalta? Kyllä.		
Vakituisten palkkakustannukset koulutuksen ajalta, yht.: 1 481 480,- kr		
5.2 Lisätietoja hankkeen taloudesta:		
* Aikuiskoulutusrahan suuruus on Tanskan kruunuissa 49 500,-. Summa vähennetään vakituisten työntekijöiden kurssituskustannuksista (kohta A.1.) ja se on huomioitu yrityksen rahoitusosuudessa. On syytä kuitenkin korostaa, että luku pohjautuu arvioon ja voi vielä muuttua.		
Yrityksen rahoitusosuus yhteensä: 912 250,- kr		
Hankkeen koordinointi ja suunnittelu (kohdat C.1 ja C.2) rahoitetaan ATTAK-määrärahoilla.		
Kohdassa B1 "Työttömien kurssimaksut" ei neuvostolta haeta tukea AMU:n kurssien rahoitukseen, yht. 88 050 kr. Jos AMU-järjestelmä ei vastoin odotuksia kata kurssikustannuksia, voidaan neuvostolle jättää tukianomus myös tästä vuorottelujakson osuudesta.		

6. ALLEKIRJOITUKSET

Yrityksen edustaja– johtajisto:

Päiväys: _____ / _____

Sanne Hentze / tuotantopäällikkö, Maersk Medical A/S, Osted

Työntekijöiden edustaja:

Päiväys: _____ / _____

Anne-Marie Krog, KAD:n luottamushenkilö, Maersk Medical A/S, Osted

Ammattiliitto:

Päiväys: _____ / _____

Laila Jensen / Roskilden KAD

Oppilaitos:

Päiväys: _____ / _____

Lynn Elizabeth Hansen / osastopäällikkö, AOF Greven projekti- ja kehitysosasto

Päiväys: _____ / _____

Thomas Braun / koulutuskonsultti, AOF Greven projekti- ja kehitysosasto

5. Työvuorottelun tehokkuus: pienten ja suurten yritysten vertailu

Lizzi Feiler ⁽⁵⁷⁾

Yhteenveto

Työvuorottelu otettiin käyttöön Itävallassa vuonna 1996 osana ADAPT-hanketta ja on nykyään yhdenmukainen aktiivisen työmarkkinapolitiikan osaksi. Siitä lähtien erilaisia ohjelmia on toteutettu eri puolilla maata teollisuuden eri aloilla, jolloin on keskitytty erityisiin kohderyhmiin työmarkkinoilla ja erikokoisiin yrityksiin. Pienten yritysten tärkeimmät edut ovat henkilöstörakenteiden ja -välineiden kehittämisessä yrityksen sisällä, mikä parantaa tiedonkulkua ja tietämystä opetusmenetelmistä ja jonka kautta saadaan enemmän tietoa johdolle ja työntekijöille tarjottavista kouluttajista. Suuria yrityksiä koskevissa hankkeissa vaikutukset ovat määrällisesti huomattavia ja kysynnän ja tarjonnan yhteensovittaminen työmarkkinoilla paranee. Tämän lisäksi hankkeeseen vaikuttaa yrityksen organisatorinen kehitysvaihe. Työllistämismahdollisuudet ovat suurimmat innovatiivisissa yrityksissä ja kasvavilla teollisuuden aloilla. Työvuorottelu voi olla erittäin tehokas työmarkkinaväline, jos ohjelman hallinnointiyksikkö käyttää strategista menetelmää yritysten valinnassa.

5.1. Johdanto: Kokemuksia työvuorottelusta Itävallassa

Työvuorottelu otettiin käyttöön Itävallassa vuonna 1996 osana ADAPT-hanketta, jonka tavoitteena oli siirtää ja sovittaa tanskalaisen hyvä käytäntö aktiiviseen työmarkkinapolitiikkaan sekä muodostaa alustava kansainvälinen 12 yhteistyökumppanin verkosto. Siitä lähtien työvuorotteluohjelmia on toteutettu eri puolella Itävaltaa teollisuuden eri aloilla, jolloin on keskitytty erityisiin kohderyhmiin työmarkkinoilla ja erikokoisiin yrityksiin. Yhteensä 66 yritystä on osallistunut ohjelmaan, 2677 työntekijää on koulutettu ja 302 työtöntä on toiminut sijaisina vakituisten työntekijöiden osallistuessa koulutusohjelmaan. Yli 80 % kaikista sijaisista voitiin integroida jatkuvaan vakituiseen työsuhteeseen samassa yrityksessä.

Työvuorottelu ei ole päämäärä itsessään, vaan keino saavuttaa päämäärä. Ohjelmissa sovellettiin yleistä tavoitetta työttömyyden ennalta ehkäisemiseksi ja torjumiseksi, jonka

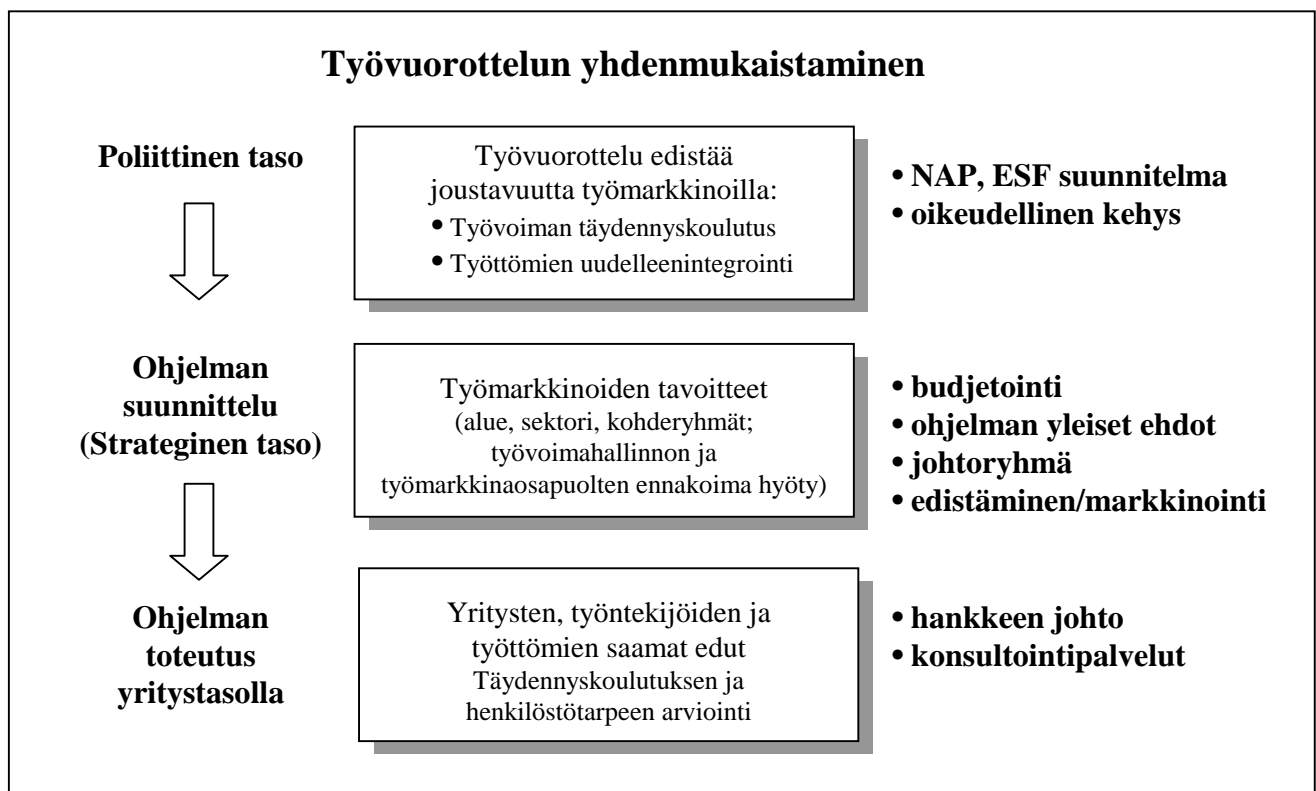
⁽⁵⁷⁾ Yrityskonsultti ja aktiivisen työmarkkinapolitiikan asiantuntija, toimii ÖSB-Consultants -yrityksessä vuodesta 1985. Arvioi täydennyskoulutuksen tarvetta ja työntekijöiden kysyntää tietotekniikan ja -liikenteen alalla Itävallassa. Leonardo da Vinci -hanke: "Dissemination of JobRotation Methods in Pre-Accession Countries". EU:n kansainvälisen työvuorotteluverkoston edistäjä. (l.feiler@oesb.at)

päämääränä on ammatillisen pätevyyden tason nostaminen ja ajanmukaistaminen. Niissä keskityttiin erityisiin teollisuuden aloihin, jolloin väliintuloa varten pyrittiin tavoittamaan etualalla olevia kohderyhmiä työmarkkinoilla. Tästä lähestymistavasta voidaan esittää seuraavat esimerkit: ensisijaisesti naispuolisille työntekijöille tarkoitettu ohjelma; ohjelma, jonka tarkoituksena on työllistää naisia terveydenhoidon ja sosiaalipalvelujen aloilla sekä ohjelma, jonka tarkoituksena on pitkäaikaistyöttömien integroiminen työmarkkinoille.

5.1.1. Ohjelman kehittäminen, toteuttaminen ja tulokset

Ohjelman kehittäminen

Työvuorottelua käytetään jatkuvasti aktiivisen työmarkkinapolitiikan välineenä ja toiminta rahoitetaan Euroopan sosiaalirahaston ja julkisen työnvälityksen toimesta. Kansallisella tasolla sovellettavat yleiset ohjeet määräävät perusehdot alueellisella tasolla tapahtuvalle toteutukselle. (Kahta kolmasosaa täydennyskoulutuskustannuksista tuetaan ja palkkatukea voidaan myös myöntää pitkäaikaistyöttömille. Yritys rahoittaa kolmanneksen työntekijöiden koulutuskustannuksista ja sijaisten palkkakustannuksista) Alueelliset työnvälitystoimistot hallinnoivat rahastoja ja määrittelevät työvuorotteluohjelmia alueellisten työmarkkinoiden erityistavoitteiden mukaisesti. Ohjelmalle määrätään hallinnointiyksikkö. Sen tehtävänä on koordinoita yhteistyötä ja tehtäviä ja antaa konsultointipalveluja yrityksille. Edistämiskampanjaa, jonka tarkoituksena on antaa tietoa yrityksille, ollaan aloittamassa.

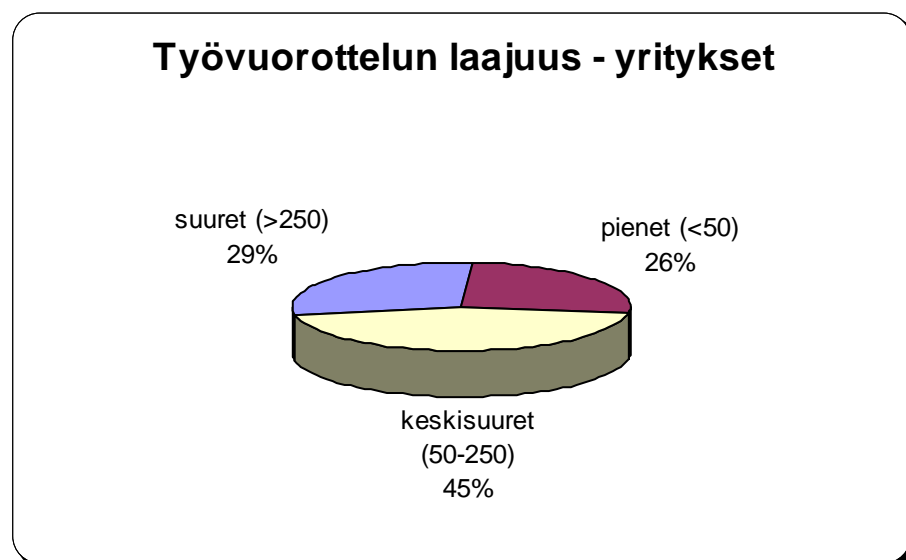


Ohjelman toteuttaminen:

Hankkeen toteuttamiseen tarvitaan ohjelmahallinnointiyksikön koordinoima yhteistyökumppanien verkosto. Yrityksen osana on kehittää täydennyskoulutusohjelmia työntekijöille ja määrittää lisätyövoiman tarve (sijaisten toimenkuvat). Paikallinen työnvälitystoimisto vastaa työttömien valinnasta ja sijoittamisesta. Laajan täydennyskoulutustarpeen kattamiseksi hankkeeseen osallistuu erilaisia koulutuslaitoksia. Alueelliset työvoimaviranomaiset tukevat hanketta hankekuvailun perusteella. ÖSB:n tehtävä ohjelmahallintoyksikkönä on antaa tietoa ja saada yritykset puolelleen, tarjota konsultointipalveluja yrityksille, koordinoida yhteistyökumppaneita ja ohjata toteutusprosessia.

Työvuorottelun toteutus erikokoisissa yrityksissä: yrityksissä toimi työntekijöitä seuraavasti: 26 % yrityksistä alle 50 työntekijää, 45 % yrityksistä 50 –250 ja 29 % yli 250 työntekijää.

Kuvio 1: Työvuorottelun laajuus - yritykset



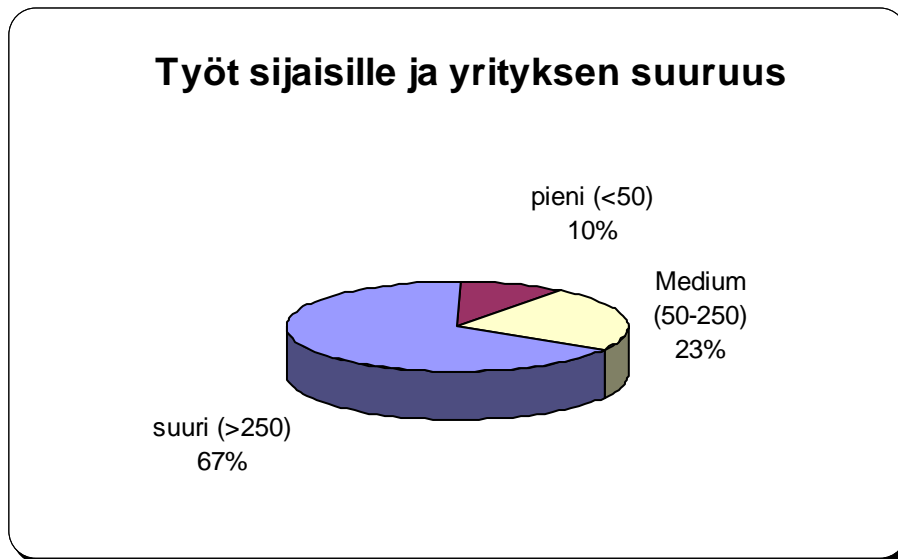
Suurin osuus koulutukseen osallistuneista työntekijöistä (70 %) oli, kuten otaksuttiin, suurten yritysten työntekijöitä. Täydennyskoulutukseen osallistuvien osuus oli 9 % suurissa yrityksissä, 14 % keskisuurissa ja 23 % pienissä yrityksissä. Tämä tarkoittaa, että osallistuminen oli prosentuaalisesti suurempi pienissä yrityksissä.

Pienet yritykset palkkasivat enemmän sijaisia suhteessa koulutettaviin työntekijöihin. Koulutettavien työntekijöiden ja sijaisten välinen suhde oli 4 : 1 pienissä ja 7 : 1 keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Sijaisten integrointiaste ei vaihdellut huomattavasti yrityskokoon nähden: 80% sijaisista saivat jatkaa vakituudessa työsuhteessa kuuden kuukauden sijaisuuden jälkeen.

Sijaisten jakauma yrityskokoon nähden:

10% kaikista sijaisista on ollut töissä pienissä yrityksissä, 23% keskisuurissa ja 67% suurissa yrityksissä.

Kuvio 2: Työt sijaisille ja yrityksen suuruus



5.2. Työvuorottelun tehokkuus: pienten ja suurten yritysten vertailu

Tehokkuutta arvioitaessa on aina ennalta määriteltävä tavoitteet: aktiivisen työmarkkinapolitiikan tavoitteet ja yritysten tavoitteet. Aktiivisen työmarkkinapolitiikan tavoitteena on työttömyyden ehkäiseminen ja vähentäminen. Yritykset puolestaan pyrkivät kustannustehokkaan yrityksen strategisia tavoitteita kehittävän täydennyskoulutuksen tarjoamiseen. Sellaisten työntekijöiden löytäminen, jotka pystyvät täyttämään erityistehtäville asetetut vaatimukset, on ongelma suurimmalle osalle yrityksistä.

5.2.1. Pieni tai suuri yritys ?

Pienten ja suurten yritysten tehokkuuden vertailussa voidaan kokemuksen perusteella tehdä seuraavat päätelmät:

	Pienet yritykset	Suuret yritykset
Työllisyyspolitiikan tavoitteet (makrotaloudelliset)	<ul style="list-style-type: none"> • Pienten yritysten osallistuminen koulutukseen suurempi • Turvatut työsuhteet ja uusien työpaikkojen luominen 	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminta voidaan kohdistaa tiettyihin työntekijäryhmiin • Työttömiä voidaan integroida lukumääräisesti enemmän • Yritysten ja työvoimaviranomaisten yhteistyö on tiiviimpää <p>(on arvioitava tarkoin olisiko tavoitteisiin päästy ilman toimenpiteitä)</p>
Yrityksen tavoitteet (mikroekonomiset)	<ul style="list-style-type: none"> • Pullonkaulaongelmat voidaan ratkaista sijajisten avulla • Välineet ja henkilöstön strategisen kehittämisen menetelmät otetaan käyttöön • Rekrytointimenetelmiä voidaan parantaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrytointiin liittyvät ongelmat voidaan ratkaista työvoimaviranomaisten palvelujen kehittämisellä • Jos vuorotyöntekijät osallistuvat koulutuksen on palkattava sijaisia • yrityksestä saadaan positiivinen kuva työmarkkinoilla

Täydennyskoulutuksen tarpeellisuuden arviointi: innovatiivinen väline pienille yrityksille

Suurilla yrityksillä, joissa on henkilöstöresursseja hoitava päällikkö, on yleensä kokemusta täydennyskoulutuksen suunnittelun menetelmistä. Pienissä yrityksissä taas henkilöstöresursseja henkilöstön kehittämiseksi ei useinkaan ole. Henkilöstöressien kehittäminen on yksi yrityksen toimitusjohtajan tai omistajan monista tehtävistä. Uusien henkilöstön strategisen kehittämisen välineiden käyttöönotto parantaa henkilöstöressien kestävä kehitystä ja yrityksen toimintaa kokonaisuudessaan.

Täydennyskoulutuksen tarpeiden arvioimisen tulisi orientoitua kysyntään seuraavien kokonaisuuksien osalta:

- yrityksen strategiset tavoitteet ja henkilöstöressien tarve
- täydennyskoulutuksen tarve ja yksittäisen työntekijän urasuunnitelmat.

Täydennyskoulutuksen tarpeen arviointi tulisi tehdä yrityksessä ulkopuolisten konsulttien tukemana (ohjelmahallintoyksikkö) ja siihen tulisi sisältyä kolme vaihetta.

- Yrityksen johdon sitoutuminen

Arvioinnin lähtökohtana on yrityksen johdon haastatteleminen: Minkälaisia aikaisempia kokemuksia heillä on koulutuksesta? Minkälaisia muutoksia on odotettavissa markkinoilla, tuotannossa ja teknisten innovaatioiden alalla? Ketkä avainhenkilöt

osallistuvat arviointiprosessiin? Miten työntekijät osallistuvat siihen? Ja lopuksi: **Onko työvuorottelu oikea vastaus?**

(b) Työntekijöiden osallistuminen

Toiseen vaiheeseen kuuluu työpajojen järjestäminen yhdessä keskijohdon kanssa (erittäin pienissä yrityksissä työntekijöistä koostuvissa ryhmissä tai koko henkilöstö).

Yrityksen johto kertoo työntekijöille yrityksen strategista tavoitteista ja yrityksen päämääristä.

Työntekijät voivat osallistua joko työpajoihin tai henkilökohtaisen keskustelun muodossa, jolloin työntekijä ja hänen esimiehensä keskustelevat seuraavista kohdista:

- (i) Mitä pätevyksiä ja taitoja tarvitsemme yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi?
- (ii) Mitä täydennyskoulutuksen komponentteja tarvitaan puuttuvien taitojen saavuttamiseksi?
- (iii) Mitkä oppimismenetelmät ovat tehokkaimpia (aikaisempien koulutuskokemusten arviointi)?
- (iv) Onko työpaikan/osaston henkilöstöresursseissa pullonkauloja?

Tulokset kootaan tiivistelmäraporttiin, johon sisältyy täydennyskoulutuksen suunnitelmaluonnos.

(c) Hankesuunnitelma yhdessä yrityksen johdon kanssa:

Lopullinen täydennyskoulutuksen strateginen suunnitelma laskelmineen sekä työsuunnitelma laaditaan ja mahdolliset osanottajat (sekä koulutettavat työntekijät että sijaisten toimenkuvat) mainitaan.

5.2.2. Kestävän kehityksen kynnyksellä olevat yritykset

Työvuorottelun tai yritys pohjalta työmarkkinoille tehtyjen väliintulojen tehokkuus ei ainoastaan ole riippuvainen yrityksen koosta, vaan myös sen organisatorisesta kehitysvaiheesta.

Työllistämismahdollisuudet ovat suurimmat innovatiivisissa yrityksissä ja kasvavilla teollisuuden aloilla. Innovatiivisia yrityksiä, joilla on potentiaalia kestävään kehitykseen, löytyy eniten keskisuurten yritysten joukosta.

Yrityksen kehityksessä voidaan erottaa kolme päävaihetta:

Taulukko 1: Työvuorottelun vaikutus suhteessa kehitysvaiheeseen:

	Pienet yritykset	Suuret yritykset
Innovatiiviset, kasvavat yritykset	Työvuorottelu huomattavan varteenotettava mahdollisuus: Suuret laadulliset vaikutukset	Suuret määrälliset vaikutukset (on arvioitava tarkoin olisiko tavoitteisiin päästy ilman toimenpiteitä)
Kasvun ja innovaation kynnyksellä olevat yritykset	Työvuorottelu huomattavan varteenotettava mahdollisuus: Tukee yrityksen kehitystä ja työllistämismahdollisuuksia	Työvuorottelu huomattavan varteenotettava mahdollisuus: tukee yrityksen kehitystä ja työllistämismahdollisuuksia
Perinteiset yritykset, kriisissä olevat yritykset	Muut välineet (strateginen uudelleenorientoituminen, uudelleen kouluttaminen)	Muut välineet (liikkuvuutta edistävät keskuskeskukset, työllisyyttä edistävät laitokset)

Kasvun ja innovaation kynnyksellä olevat yritykset:

Nämä yritykset voivat olla uusia, kasvavia yrityksiä tai kriisin voittaneita yrityksiä (jotka järjestävät toimintonsa uudelleen tai ovat luomassa uutta strategiaa). Ne ovat sopeutuneet hyvin markkinoilla tapahtuneisiin muutoksiin ja ovat hyvää vauhtia palaamassa sinne. Nämä muutokset vaativat taitoja ja korkeamman pätevyyden omaavia työntekijöitä, jotka pystyvät hallitsemaan siirtymäprosessin eri vaiheet. Työtä voidaan tarjota tehokkaasti ja työllistämismahdollisuuksia voidaan järjestää.

5.2.3. Työvuorottelun tehokkuus - yhteenveto

Työvuorottelu voi olla erittäin tehokas työmarkkinaväline, jos ohjelman hallinnointiyksikkö soveltaa strategista menetelmää yritysten valinnassa. Alueelliselta pohjalta ("taitojenkysyntäennusteet") tehtyjä teollisuuden aloja koskevia makroekonomisia tutkimuksia tarvitaan. Mikroekonomista tutkimustietoa voidaan saada johdon haastatteluissa.

Kestävän tehokkuuden käsitteeseen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä kuuluu seuraavat kohdat:

- (a) Henkilöstön kehittämisrakenteiden parantaminen ja yrityksensisäisten välineiden kehittäminen
- (b) Tiedottamisen parantaminen ja tiedon antaminen koulutusmenetelmistä ja markkinoilla toimivista koulutuksentarjoajista
- (c) Yrityksen strategisten tavoitteiden yhdistäminen yksilöllisiin ja henkilökohtaisiin urakehityssuunnitelmiin
- (d) Rekrytointiin ja uusien työntekijöiden integrointiin liittyvien menetelmien parantaminen

Myönteisiä kestäviä vaikutuksia voidaan saavuttaa sekä pienissä että suurissa yrityksissä seuraavin toimenpitein:

- (a) Henkilöstökysynnän suunnittelua parannetaan (täytettävät toimenkuvat ja vaadittava pätevyys), mikä antaa tarpeellista tietoa työttömien kysyntään tähtäävää edeltä annettavaa täydennyskoulutusta varten
- (b) Kysyntä ja tarjonta sovitetaan paremmin yhteen
- (c) Yritysten ja työmarkkinaviranomaisten tiiviimpi yhteistyö

Lähteet:

Feiler, Lizzi. *JobRotation Austria: ADAPT 1996-99: final report*. Vienna: 1999.

Schömann, Klaus; Mytzek, Ralf; Gülker, Silke. *Institutional and financial framework for Jobrotation in nine European countries*. Berlin: WZB, 1998.

Slupetzky, Walter. Ressourcenorientierte Arbeitsmarktpolitik. In: *Europa ohne Arbeit?: Beiträge zur Zukunft der Arbeitsmarktpolitik*. Stuttgart: Kohlhammer, 1997

6. Ammattikoulutuskeskus Technopoliksen johtajan Athanasios Papathanasioun

Taloudellisen uudistumisen keskipisteessä on niin sanottu "joustava erikoistuminen". Päinvastoin kuin talouskasvun fordilainen malli, joka suosi erityisesti suuruuden taloutta (scale economics), joustava erikoistuminen vahvistaa moninaisuuden taloutta (scope economics). Joustava teollisuustuotanto perustuu uuden tekniikan joustopotentiaaliin ja erikoistuneen työvoiman hyödyntämiseen sekä JIT-logistiikan (just in time) soveltamiseen. Näin ollen suurten joukkojen työllistämisen sijasta se tukee työvoiman valikoidun käytön politiikkaa.

Uuden työmuodot edellyttävät entistä sivistyneempää ja paremmin koulutettua työvoimaa. Työelämässä on meneillään syvä ulottuva murros, ja tiedosta on tulossa perustekijä, joka ratkaisee työhön pääsemisen. Elinikäinen koulutus on välttämättömyys uuden vuosisadan työntekijöille.

Tästä huolimatta jatkuvan koulutuksen edistämiseen kohdistuu vastustusta ja epäilyksiä, jotka liittyvät pääasiassa:

- (a) siihen, että työttömien ammatillisella valmennuksella on vajavaiset yhteydet tuotantoprosessiin ja työllistymiseen
- (b) siihen, että koulutustarpeiden selvittäminen ja ammatillisen koulutuksen suunnittelu ovat puutteellisia, minkä takia työntekijät usein eivät halua osallistua yritysten sisäisiin koulutusohjelmiin, heidän valmiutensa eivät parane, ja koulutukseen käytetty aika on ristiriidassa nykyaikaisten yritysten jokapäiväisten tehtävien hoitamisen ja vaatimusten kanssa.

Tästä syystä on tarpeellista omaksua elinikäiseen ja ammatilliseen koulutukseen uusi lähestymistapa, jossa koulutusjärjestelmien lisäksi myös yritykset ja yksilöt ovat itse mukana.

Tämän uuden lähestymistavan perustavoitteena tulee olla tiiviin yhteyden luominen sekä talouden ja yritysten että ammatillisen koulutuksen sisällön ja rakenteiden välille. Tämä yhteys kehittää huomattavasti eri tahojen rooleja ja niiden välisiä suhteita. Ammatillisen koulutuksen ajanmukaistaminen vastaamaan aikamme vaatimuksia vaatii ennen kaikkea uusia koulutuksen toteuttajien yhteistyötapoja, joissa jokaisen vastuu on määritelty ennalta. Tärkeimpiä yhteistyöstä saatavia hyötyjä on se, että ne, jotka parhaiten soveltuvat tekemään päätöksiä ammatillisen koulutuksen sisällöstä ja menetelmistä, siis ne, jotka toimivat lähellä työelämää, päättävät ammatillisesta koulutuksesta ja sen sisällöstä. Tämä koskee varsinkin työmarkkinaosapuolia, ja molemmat, sekä työnantajat että työntekijät, voivat hyötyä asianmukaisesta ja yksilön tarpeita vastaavasta ammatillisesta koulutuksesta.

Mainittujen ongelmien vuoksi on koetettava löytää joustava koulutusmalli, joka vastaa menestyksellisesti nykyaikaisten talousyksikköjen, niiden työntekijöiden ja työttömien vaatimuksia ja tarpeita. Tämän mallin pitää täyttää seuraavat edellytykset:

- (a) Sen on annettava yrityksen työntekijöille mahdollisuus elinikäiseen koulutukseen heikentämättä yrityksen tuottavuutta.
- (b) Sen on tarjottava koulutettavalle henkilöstölle tarvittava ajallinen liikkumavara sekä välineet, niin että ihmisten työsuhteet ja heidän yksityiselämänsä eivät häiriinny.
- (c) Sen pitää tähdätä pitkäaikaistyöttömyyden vähentämiseen ja edistää työttömien työllistymistä ja koulutusta käytännön työssä.
- (d) Sen pitää pyrkiä pienentämään kuilua, joka vallitsee käytettävissä olevien työntekijöiden kykyjen ja taitojen sekä haettujen valmiuksien välillä.
- (e) Sen pitää antaa työttömille valmiuksia, jotka helpottavat siirtymistä työelämään, ja yhdistää uusien kykyjen ja taitojen hankkiminen uusien työpaikkojen luomiseen sekä luoda mahdollisuuksia uusien työllistymistilaisuuksien avautumiselle yhdistettynä samanaikaiseen erikoistumiseen ja koulutukseen.

6.1. Malli, jossa kaikki nämä edellytykset yhdistyvät, on työvuorottelu (job rotation)

Työvuorottelu on jatkuvan koulutuksen malli, jossa työttömät koulutetaan järjestelmällisesti toimimaan yritysten työntekijöiden sijaisina sinä aikana, kun jälkimmäiset ovat vapaalla tehtävistään hankkimassa lisäkoulutusta. Tämän mallin perusteet ovat yksinkertaisesti muotoiltuna seuraavat:

- (a) Työntekijöiden valinta johonkin tiettyyn koulutusohjelmaan.
- (b) Työttömien valinta ja heille annettava (teoreettinen ja käytännöllinen) koulutus työtehtäviin, jotta he voivat toimia täysipainoisesti yrityksen tietyn työntekijän sijaisena.
- (c) Työttömien käyttäminen työntekijöiden sijaisina.
- (d) Työntekijöiden koulutusohjelman toteuttaminen.

Työvuorottelu on toimiva ja hyödyllinen tapa liittää yritykset elinikäiseen koulutukseen, ja sillä on myönteisiä tuloksia samalla kertaa sekä työntekijöille että työttömille.

6.1.1. Työntekijät

Malli perustuu tarpeeseen rakentaa kestävä suhde työllisyyden ohjatun hallinnon ja yritysten työvoiman koulutuspolitiikan välille. Asteittain aletaan yleisesti hyväksyä näkemys, että yritysten odotusten ja tavoitteiden määrittely ja niiden tulevien tarpeiden ennakointi ovat tärkeitä edellytyksiä tehokkaan koulutuspolitiikan täytäntöönpanolle.

Sellaiset tekniikat, jotka mahdollistavat suuntautumisen tulevaisuuteen, voivat selkiyttää yrityksen työntekijöiden koulutustarpeiden peruspiirteitä.

Työvuorottelu edellyttää yritysten henkilöstön koulutustarpeiden määrittelyä nykyinen taitotaso huomioon ottaen, jotta voidaan suunnitella henkilöstön valmiuksien kehittämistä. Se on siis yksi niistä koulutusmalleista, jotka helpottavat työllisyyden ohjattua hallinnointia. Työvuorottelu turvaa koulutuksen toteuttamisen työntekijöiden normaalin työajan puitteissa haittaamatta heidän perhe- ja yksityiselämäänsä ja ilman ahdistusta jokapäiväisten moninaisten työtehtävien hoitamisesta. Se antaa siis koulutettaville työntekijöille paremmat mahdollisuudet sisäistää koulutuksen sisältö ja lyhentää koulutukseen tarvittavaa aikaa. Lisäksi sijaistyöntekijän ottaminen yritykseen antaa enemmän liikkumavaraa koulutukseen, mikä on tärkeää tulevaisuuden kannalta.

Koska työvuorottelu luo parhaat olosuhteet laadukkaan koulutuksen antamiselle, se lisää työllisyyden vakautta kehittämällä edelleen työntekijöiden valmiuksia ja taitoja, parantamalla heidän tuottavuuttaan ja edelleen vahvistamalla heidän neuvotteluasemiaan.

6.1.2. Pitkälle erikoistuneet työntekijät

Malliin liittyy eritasoisia vaatimuksia sen mukaan, minkä tasoiseen työpaikkaan sitä sovelletaan. Kun sitä sovelletaan pitkälle erikoistuneisiin työntekijöihin, suunnitteluun ja erityiskoulutukseen kohdistuu suurempia vaatimuksia, ja niihin on sisällytettävä strategisia koulutustarpeita, jotka kumpuavat yrityksen tulevaisuuden toimintaympäristöstä, koska nämä työntekijät vastaavat suurelta osin yrityksen sopeutumisesta kehitykseen.

Yritykseen syntyvä aukko vastaa aina erikoistumisen astetta. Tästä syystä näissä tapauksissa mallin soveltaminen on mahdollista vain, jos on olemassa hyvät edellytykset kattaa työvoimavaje ja taata, että työtehtävät suoritetaan asianmukaisesti jatkossakin. Näitä edellytyksiä ovat:

- (a) Pitkälle erikoistuneen työntekijän tarvitsemien täydentävien valmiuksien tarkka kuvaaminen ja niiden sisällyttäminen yksilöityyn koulutukseen.
- (b) Työntekijän koulutusohjelman innovatiivisuus.
- (c) Suhteellisen lyhyt sijaisena toimimisen aika.
- (d) Sen takaaminen, että sijaistyöntekijä hoitaa työpaikan edellyttämät tehtävät riittävän hyvin, ja niissä tapauksissa, joissa tämä ei ole mahdollista, käytetään vaihtoehtoista sijaisjärjestelmää, jossa työntekijän sijaisena toimii hänen kollegansa, joka on välittömästi seuraavana alemmalla erikoistumistasolla, ja sijaistyöntekijä sijoitetaan tämän toisen työntekijän tehtäviin.

Pitkälle erikoistuneiden työntekijöiden tapauksissa sijaistyövoimalla on erittäin korkeat vaatimukset. Jotta sijaisena toimiminen kävisi käytännössä mahdolliseksi, tarvitaan lisäedellytyksiä. Näitä ovat:

- (a) Sijaistyöntekijöiden valinnan pitää perustua enemmän henkilöstön valintakriteereihin kuin kriteereihin, joilla työtön valitaan koulutusohjelmaan.

- (b) Sijaistyöntekijöillä pitää olla perustiedot työtehtävistä ja jonkun verran työkokemusta, vaikkakin vähemmän erikoistumista vaativista tehtävistä.
- (c) Työttömille annettavan koulutuksen sisällön pitää olla pitkälle erikoistunutta.
- (d) Käytännön harjoittelu yrityksessä ennen työntekijän sijaisena toimimista on ratkaisevan tärkeää aikaa, jolloin pitää turvata syventyminen työtehtävien sisältöön.
- (e) Sijaistyöntekijöiden koulutusohjelman pitää olla huomattavasti laajempi kuin tavallisissa tapauksissa, eikä se voi täysin vastata niiden työntekijöiden koulutusaikaa, joiden sijaisena on tarkoitus toimia.

6.1.3. Työmarkkinoille tulevat

Erytisesti nuorilla työttömillä on tunnetusti suuria vaikeuksia päästä työmarkkinoille. Pitkäaikaistyöttömyys on tavallinen tilanne, ja vaikka epätyypillisiä työmuotoja on tarjolla, vaarana on hankitun koulutuksen ja valmiuksien arvonmenetyks ja erkaneminen täysin tuotantoprosessista.

Kun työttömyyttä tarkastellaan sosiaalisena ongelmana, joka aiheuttaa vakavia vaaroja sosiaaliselle yhteenkuuluvuudelle, työvuorottelun malli auttaa sen hoitamisessa, koska se edistää työttömien pääsemistä käytännön työoloihin tavalla, joka palauttaa heidän kykyjensä ja taitojensa arvon.

Työvuorottelussa määritellään tarkasti ne valmiudet, jotka työttömien on hankittava, jotta he kykenevät toimimaan sijaisina työntekijöille, ja yhdistetään työkokemuksen hankkimisen ja koulutusohjelman sisällöt. Näin luodaan paremmat edellytykset työttömien henkilökohtaisten taipumusten ja taloudellisen toiminnan luomien mahdollisuuksien menestyksekkäälle yhdistämiselle sekä lisäksi eri ammattien työmarkkinatilanteen tasapainottamiselle, joka on jatkuva prosessi, koska samaan aikaan joissakin ammateissa työntekijöistä on ylitarjontaa ja joissakin taas pulaa.

Huolimatta siitä, että työsuhteen kesto on ennalta rajattu, siis työttömien odotuksia lyhyempi, he saavat työkokemusta. Tämä kokemus antaa lisää valmiuksia päästä mukaan yrityksen tuotantoprosessiin, koska se totuttaa heidät yrityksen rutiineihin, ja samalla se tukee mahdollisuutta päästä toisiin samankaltaisiin yrityksiin. Työttömien pääsy työelämään helpottuu, kun he toisaalta pääsevät niiden ihmisten ehdokaslistalle, joita yritys työllistää välittömässä tulevaisuudessa, ja kun he toisaalta hankkivat kokemusta ja yhteyksiä työelämään.

Työvuorottelu tarjoaa mahdollisuuden saada työkokemusta käytännön työssä sijaistyöntekijän tehtävissä. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen merkitys työttömien koulutuksessa kasvaa yhä suuremmaksi. Työttömien opetus on epämuodollista mutta konkreettista, ja se tapahtuu välittömästi tulevien työtehtävien ympäristössä.

Tämä oppimismuoto eroaa käytännön harjoittelusta työpaikalla. Oppiminen työpaikalla on monitahoinen prosessi, jossa työtön hoitaa työtehtävänsä osana laajempaa työympäristöä. Sijaistyön tekeminen on samalla hyvä oppimisprosessi, koska siihen sisältyy konkreettisten tehtävien hoitamista ja tuotannon aikana syntyvien ongelmien hoitamista. Samalla ryhmätyön vaatima yhteistyö ja koordinointi vaikuttaa moninkertaistavasti oppimisvauhtiin ja hankittavien taitojen tasoon.

Tässä kohtaa täytyy huomauttaa, että työvelvollisuuksien suorittamiseen vaikuttavat huomattavasti työyhteisön identiteetti ja ominaisuudet, joten sijaistyöntekijöiltä edellytetään oikeanlaista sosiaalista käytöstä, ja heidän on siis pyrittävä omaksumaan ammattiryhmänsä ja työyhteisönsä kulttuuri, sosiaaliset mallit ja arvot. Samalla sijaistyöntekijät oppivat toimimaan organisaatiossa, johon sisältyvät paitsi yrityksessä työskentelevät erilaiset ryhmät myös yrityksen arvoasteikkoja ja konkreettisia valtasuhteita. Tämä sosiaalinen kokemus on erittäin tärkeää työmarkkinoille tuleville uusille ihmisille.

6.2. Toimien yhteensovittaminen

Mallin soveltaminen asettaa korkeat vaatimukset asianosaisille. Se edellyttää suhteellisen pitkää valmistelu-aikaa, monien asianosaisten yhtenäistä toimintaa ja korkeaa koordinoitintasoa. Nämä korkeat vaatimukset ovat yhteismitalliset tehokkaamman ja yhteiskunnalle hyödyllisemmän ammatillisen koulutuksen tarpeen kanssa.

Yritysten työntekijöiden elinikäisen koulutuksen yhdistäminen työttömien työllistämiseen on yhteneväinen EU:n tasolla edistettävän työllistettävyyden kehittämisen ja lisäämisen kanssa, ja se turvataan soveltamalla työvuorottelun mallia. Tämä ohjelma keskittyy lisäarvon kasvattamiseen samalla, kun palkkakustannuksia pienennetään työvoiman jatkuvan mukauttamisen avulla. Tämän lisäksi malli takaa yrityksen tarpeita vastaavan joustavan työvoiman, koska sillä tähdätään kustannusten jakamiseen sekä hyötyyn kaikille ohjelmaan osallistuville.

Työvuorottelun malli näyttää tarpeeksi vahvalta kyetäkseen vähentämään pilottisovelluksissa havaittuja haittapuolia ja parantamaan saatuja myönteisiä kokemuksia. Tämä vakaumus perustuu seuraaviin perusasioihin:

- (a) Koulutuksen näkökulmasta katsoen työvuorottelu yhdistää oppimisen ja työn.
- (b) Hyötynäkökulmasta katsoen työvuorottelu sovittaa yhteen työnantajien, työntekijöiden ja työttömien edut.

7. Työvuorotteluohjelma yritysten, työntekijöiden ja poliittisten päättäjien näkökulmasta - Odotukset ja saavutetut tulokset "Bremenin alueen työvuorotteluohjelman" valossa

Hubertus Schick ⁽⁵⁸⁾

Työvuorotteluhankkeille povattiin aikaisemmin ja povataan vielä nykyäänkin etukäteen suurta menestystä:

- (a) "Työvuorottelu – onnistunut esimerkki nykyaikaisesta työmarkkinapolitiikasta?"
- (b) "Työvuorottelu – patenttiratkaisu Euroopan työmarkkinoiden ongelmiin?"
- (c) "Työvuorottelu – Saksalle sopiva malli?"

Tällaisia olivat kysymykset, joiden pohjalta hanketyypistä on keskusteltu siitä lähtien, kun se vuonna 1996 lanseerattiin Saksaan ja joilla sille luotiin alusta alkaen tietyt odotuspaineet. Tämä pätee – kuten tulen esittämään – ilman muuta myös Bremenin osavaltioon.

Bremenin yliopisto on vuodesta 1997 lähtien ollut mukana Bremenin mallihankkeen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Minä itse suhtauduin aluksi skeptisesti hanketyyppiin, johon liittyi suuria odotuksia ja niin erilaisten tavoitteiden hankala yhdistäminen, mutta otin sitten kuitenkin innostuneena "Bremenin alueen työvuorotteluohjelma" -hankkeen tieteellisen seurannan hoitaakseni. Näissä puitteissa on tähän mennessä tutkittu n. 40 yritystä, jotka ovat kiinnostuneita yhteistyöstä tai jo tekevät sitä.

7.1. Bremenin mallihankkeen rakenteesta

Koska työvuorotteluhankkeilla ei Saksassa ja varsinkaan Euroopassa ole vain hyvin erilaisia tavoitteita, vaan myös niiden rakenteet ja rahoitusmallit eroavat suuresti toisistaan, on ensin annettava lyhyt yleiskuvaus Bremenin hankkeesta: ⁽⁵⁹⁾

- (a) Hanke etenee ADAPT-yhteisöaloitteen puitteissa ja se rahoitetaan liittovaltion työvoimaviraston (Bundesanstalt für Arbeit) ja Bremenin osavaltion ministeriön, ts. työvoimasenaattorin, varoilla.

⁽⁵⁸⁾ Bremenin yliopisto – Yliopiston ja työntekijäkamarin välinen yhteistyö (KUA-BIWA)

⁽⁵⁹⁾ Katso tätä koskeva seikkaperäinen esitys: Rehling, Heiner; Schick, Hubertus. JobRotation für die Region Bremen: Arbeitsmarktpolitik mit der Förderung von KMU verbinden!, (Bremenin alueen työvuorotteluohjelma – työmarkkinapolitiikka edistämään pk-yrityksiä!); In *BWP: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 1999, n° 5, s. 25-30.

- (b) Hankkeen johto on Pohjois-Bremenin työttömien keskuksella, työllistäjällä, joka on monen vuoden ajan hoitanut hankkeita, joissa työllistäminen ja ammattitaidon hankkiminen yhdistyvät.
- (c) Sijaisista koostuva pooli on jaettu kahteen ryhmään, joissa kummassakin on 15 pitkäaikaistyötöntä Pohjois-Bremenin/Bremenin alueelta. Pooli muodostetaan työllistämistoimien pohjalta työpaikan tarjoajan kanssa tehtävillä yksivuotisilla sosiaaliturvan piiriin kuuluvilla työsuhteilla.
- (d) Sijaisten valmentaminen tapahtuu työpaikan tarjoavan yrityksen työprosessissa annettavalla epämuodollisella opetuksella.
- (e) Sijaisten ammatillisten taitojen kehityskeinoista sovitaan yksilöllisesti yritysten kanssa ja ne toteutetaan yhteistyössä täydennyskoulutuksen tarjoajien kanssa.
- (f) Hanke toimii tällä hetkellä yhteistyössä pääasiassa metallintyöstö-, sähkö- ja LVI-alalla toimivien pk-yritysten kanssa.
- (g) Yritysten työntekijöiden ammatillinen täydennyskoulutus tapahtuu itsenäisen ja riippumattoman yrityskohtaisen suunnittelun ja rahoituksen pohjalta. Hankkeen maksettavaksi ei tule mitään tämän osan kustannuksia.
- (h) Yliopisto tutkii tieteellisillä yksittäistutkimuksilla jatkuvasti kiinnostuneiden yritysten tarpeita ja yhteistyömahdollisuuksia. Tulokset toimitetaan aina saman tien työvuorottelutoimistolle yhdessä yrityksen soveltuvuutta koskevan arvion kanssa.
- (i) Bremenin yliopisto seuraa työvuorottelutoimiston toimintaa ja neuvoo sitä formatiivisen arvioinnin ("prosessievaluinnin") muodossa.

Jo tässä vaiheessa voidaan sanoa, että Bremenin mallihankkeen parametrit eivät voi jäädä tällaisiksi, vaan hankkeen rakenteen on kehityttävä ja se tulee kehittyämään juuri siitä syystä, että sen esivaihe onnistui niin hyvin.

7.2. Hankkeessa mukana olevien toimijoiden odotukset

7.2.1. Alueelliset yritykset

Bremenin yliopisto, yliopiston ja työntekijäkamarin välinen yhteistyö (KUA-BIWA), on tehnyt noin 10 vuoden ajan ammattitaidon tarveanalyysijä Bremenin talousalueen mitä erilaisimmilla toimialoilla ja sillä on käytettävissään erinomainen yleiskuva sekä yksityiskohtaisia tietoja eri toimialoista.⁽⁶⁰⁾ Tältä pohjalta oli mahdollista määritellä

⁽⁶⁰⁾ Katso tätä koskien muiden julkaisujen lisäksi esimerkiksi laaja julkaisu: Benedix, U.; Knuth, J.; Wachtveitl, E. *Technologieentwicklung und Qualifikationsfolgen in Metallindustrie und Metallhandwerk. Repräsentativuntersuchung in Bremer und Bremerhavener Betrieben*. Bremen: 1997. (Teknologian kehitys ja siitä seuraavat ammattitaitovaatimukset metalliteollisuudessa ja metallialan käsiteollisuudessa. Otantatutkimus Bremenin ja Bremerhavenin yrityksissä. Bremen 1997).

työvuorottelutyypin hankkeeseen liittyvien yrityskohtaisten tarpeiden ja odotusten kehys jo etukäteen melko tarkasti:

- (a) Valtaosa Bremenin alueen yrityksistä oli ja on tietoinen teknisten ja organisatoristen uudistusten välttämättömyydestä kilpailukyvyn varmistamiseksi ja työpaikkojen turvaamiseksi.
- (b) Yritysten päättäjät ymmärsivät, mikä merkitys jatko- ja täydennyskoulutuksella on työntekijöiden mukauttamiseksi teollisuudessa ja käsiteollisuudessa tapahtuvaan rakennemuutokseen.
- (c) Kyselyistä kävi kuitenkin myös ilmi, että ongelmia aiheuttivat
 - (i) työntekijöiden irrottaminen osallistumaan jatko- ja täydennyskoulutukseen, erityisesti yrityksissä, joissa henkilökunnan määrä oli pieni
 - (ii) tarpeisiin vastaaminen yrityskohtaisilla jatko- ja täydennyskoulutustoimilla sekä vastaava ammatillisen täydennyskoulutuksen suunnittelu.

Tämä vastaa laajalti tunnettua lähtötilannetta Saksan useimmissa työvuorotteluhankkeissa. Yritystutkimukset, joita työvuorotteluhankkeen puitteissa tehtiin, ovat vahvistaneet nämä havainnot yritysten sisäisten ammatillisten täydennyskoulutuskäytäntöjen osalta. Niitä kuitenkin täydennettiin olennaisessa kohdassa, joka koskee yritysten työhönottokäytäntöä:

- (a) Niistä yrityksistä, jotka alustavasti olivat osoittaneet kiinnostusta työvuorotteluun ja joiden erityisiä tarpeita, kiinnostuksen kohteita ja soveltuvuutta sen takia tutkin, on noin 60 %:lla tarvetta palkata henkilöstöä.
- (b) Erityisesti käsiteollisuuteen suuntautuneet pienet ja kaikkein pienimmät yritykset ovat siksi kiinnostuneita työvuorottelusta. He etsivät välinettä, jolla työntekijät voitaisiin "kokea" tulevassa työympäristössä eräänlaisessa perehtymis- ja kokeiluvaiheessa ennen heidän palkkaamistaan, jotta työpaikkaan ja uuden työntekijän suoritukseen kohdistuvat molemminpuoliset odotukset voitaisiin selvittää.
- (c) Tässä on selkeästi etualalla kaksi odotusta, jotka myös valtaosa tutkituista yrityksistä toi esiin:
 - (i) Yhteistyö työvuorotteluhankkeiden kanssa ei saisi merkitä yritykselle olennaista ylimääräistä byrokratiaa eikä rahallista kustannusta ja sen pitäisi jättää sille vapaus suunnitella täydennyskoulutus sellaiseksi, kuin yritys toimintansa sujumiseksi tarvitsee.
 - (ii) Sijaisten pitäisi mieluiten tulla suoraan työsuhteista eikä aloittaa yrityksessä välittömästi pitemmän työttömyyskauden jälkeen. Siksi tässä on olemassa vastaavia odotuksia sijaispoolin järjestämiselle, jonka pitäisi jo olla järjestetty työsuhteena.

Tärkeää on lisäksi se, että Bremenin alueella esitettiin lähinnä hankkeen alussa tiettyjä varauksia työnantajakamarien taholta, jotka suhtautuivat hankkeeseen aluksi skeptisesti: Vaikka hanketyypin olennainen tavoite oli talouden rakenteen kehittäminen, sen yhdistäminen työmarkkinapolitiikkaan oli "epäilyttävää" työnantajapuolen ammattijärjestöjen edustajille,

mistä syystä ne kritisoivat hanketyyppejä ensin pikemminkin liian monimutkaisena keinona talouden kehittämiseksi.

Tämä varauksellisuus on vähentynyt sitä mukaan, kun yhteistyö yksittäisten yritysten kanssa on sujunut positiivisesti.

7.2.2. Työntekijäpuoli

Koska yritysten työntekijöiden ammatillinen täydennyskoulutus jää sekä tarpeen että suunnittelun osalta samoin kuin rahoituksenkin osalta kokonaan yritysten vastuulle, Bremenin hankkeen ollessa rakenteeltaan tällainen, yritysten työntekijöiden asema ei ole ollut vielä tähänastisissa tutkimuksissa etusijalla. Työntekijöitä edustivat periaatteessa yritysten johtajat ja heidän antamansa tiedot työntekijöiden tulevista täydennyskoulutussuunnitelmista. Tässä on huomattava, että useissa tapauksissa juuri pienten ja kaikkein pienimpien yritysten kyseessä ollessa työntekijöiden ammattitaidon parantamisen tarvetta koskevat kyselyt nostivat tämän aiheen ylipäättänsä ensimmäistä kertaa esiin yrityksessä. Tarjous ja yliopiston tekemä tutkimus saavat yritysten johtajat hyvin usein ylipäättänsä ymmärtämään täydennyskoulutus yritystä koskevaksi toimintakentäksi ja käsittelemään sitä sellaisena. Yrityksen työntekijöiden osalta voidaan tuloksia siksi odottaa vasta hankkeen edettyä pitemmälle.

Ratkaiseva merkitys oli tässä kuitenkin ensinnäkin niiden hankkeeseen osallistuvien työttömien odotuksilla, jotka etsivät sijaisina paluuta työelämään. Bremenin hankkeen yhden osanottajan asemaa esiteltiin ja siitä keskusteltiin jo näillä Agora-päivillä. Jäljempänä esitetään siksi yleisempiä näkökohtia, jotka liittyvät hankkeelle asetettuihin odotuksiin ja jotka on osittain muotoiltu jo edellä:

- (a) Pitkäaikaistyöttömille osanottajille tarkoitettujen työmarkkinoille palaamiseen tähtäävien työllistämistoimien puitteissa saatavaa ammattitaitoa perinteisesti ei ole sovitettu yritysten erityisiin tarpeisiin. Konkreettisiin yksilöllisiin tarveanalyysiin perustuvat ammattitaidon hankkimistavat lienevätkin tässä paljon paremmin sopivia.
- (b) Yritysten hoitamien käytännön toimenpiteiden osuus tällaisissa perinteisissä ohjelmissa oli, ainakin vielä jonkin aikaa sitten, vähäinen. Hyvin valmisteltujen yrityskäytäntöjen mukanaan tuomia todistettavasti parempia välitysmahdollisuuksia käytettiin liian vähän. Tosin siltä puuttuivat Saksassa myös lainsäädännölliset perusteet; vasta uusi III sosiaalilaki (SGBIII), joka korvasi vanhan työllistämislain (AFG), antaa mahdollisuuden laajempien harjoitteluvaiheiden käyttämiseen. Nämä muodostavatkin nyt muun muassa lainsäädännöllisen kehyksen työvuorotteluhankkeiden piiriin kuuluville sijaisuuksille.
- (c) Bremenin hankkeen sijaispoolin osanottajat ovat 100-prosenttisesti pitkäaikaistyöttömiä. He olivat olleet keskimäärin noin kaksi vuotta työttöminä, ennen kuin saivat "mahdollisuuden" työvuorotteluun, kuten monet osanottajat eräässä kyselyssä itse asian ilmaisivat. Heidän ensisijainen odotuksensa oli siis päästä työvuorotteluohjelman avulla kiinni säännölliseen työhön vapailla työmarkkinoilla, varsinkin kun osalta heistä muut aikaisemmat yritykset olivat epäonnistuneet tai osalle ei sellaista mahdollisuutta ollut

tarjottukaan. He tarkastelevat siksi työvuorotteluohjelmaa ensisijaisesti työmarkkinoille takaisinpääsyn kriteerillä, eli siihen siis kohdistuu suuria menestymisen odotuksia, mikä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että työpaikkaa tarjotaan heti. Pitkäaikaistyöttömät osanottajat näkevät ilman muuta yrityksessä suoritetun säännöllisen työskentelyvaiheen arvon – vaikka se ei johtaisikaan työsuhteeseen sijaisuuden päätyttyä.

- (d) Ennakkovalintaprosessissa tuli esiin pettymyksiä lähinnä palkkauksen tasolla. Suhteellisen hyvän aikaisemman ammattitaitonsa ja – joidenkin kohdalla – jollain Bremenin suurtelakalla saadun usein pitkän ammattikokemuksen nojalla oli monilla mahdollisilla osanottajilla odotuksia, joita työllistämistoimien rahoituksella ei hankkeen puitteissa voida täyttää. Tästä aiheutui ensimmäisen kierroksen valmisteluvaiheessa jopa tiettyjä alkuhankaluuksia saada pooli muodostettua hanketehtävän mukaisesti.

Työntekijäpuolen edunvalvojat tukivat hanketta. Ammattiyhdistysten edunvalvojat samoin kuin työntekijäpuolen kamarikin ottivat Bremenissä varsin nopeasti positiivisen kannan hankeajatuksen ja sen toteuttamiseen. Tästä hanketyypistä on jo ehtinyt tulla myös työntekijäpuolen valtakunnallisen aseman kannalta myönteinen väline henkilöstön työntekijälähtöiseen kehittämiseen.⁽⁶¹⁾ Saksan ammattiliitot ovat jo varhaisessa vaiheessa muotoilleet hankkeen rakenteelle ja ennen kaikkea työvuorotteluun osallistuvien työntekijöiden ja sijaisten asemalle asettamansa odotukset. Jos heillä aluksi olikin skeptinen asenne näihin kysymyksiin, niin siitä he ovat nyt kokonaan luopuneet. Niinpä työntekijäpuolen bremeniläiset edustajat osallistuvat työpaikkakeskusteluihin, joissa mukana olevat alueelliset toimijat tekevät tilannearvion ja johtopäätöksiä tulevaa työtä varten.

7.2.3. Liittovaltion työvoimavirasto/Pohjois-Bremenin työvoimatoimisto

Kun kysyttiin lähtöodotuksia, viittasi toimivaltaisen Pohjois-Bremenin työvoimaviraston johtaja vielä kerran hyvin selvästi perinteisten työllistämistoimien tarjoamiin suhteellisen huonoihin tulevaisuudennäkymiin vapaille työmarkkinoilla. Tätä kysymystä koskevat uusimmat tutkimukset Saksassa ovat tuoneet esiin, että kuusi kuukautta työllistämistoimien päättymisen jälkeen vain 11 % osanottajista oli solminut työsuhteen vapaille työmarkkinoilla. Paikallisen työvoimatoimiston odotukset määritellään hyvin selvästi suhteessa näihin lukuihin:

- (a) Uudessa hanketyypissä, jossa työllistämistoimet ovat, ainakin tähän asti, olleet tärkeä osa sijaispoolin rakennetta, odotetaan selvästi parempaa pääsyä vapaille työmarkkinoille, siis lyhyesti sanoen, 11 prosentin selvästi ylittävää työnvälitysprosenttia: "Haluamme menestystä, ts. työttömyyden loppuvan", näin muotoilee työvoimahallinnon edustaja hankkeelle asetetut odotukset.

⁽⁶¹⁾ Katso tätä koskien myös: Rehling, Heiner; Schick, Hubertus. JobRotation: Baustein für mitarbeiterorientierte Personalentwicklung (Työvuorottelu – työntekijälähtöisen henkilöstön kehittämisen rakennuspuu). In *Gewerkschaftliche Bildungspolitik*, 2000, n. 1/2, s. 4-6.

- (b) Työvoimatoimiston puolelta nämä odotukset otettiin huomioon myös hieman muutetulla työnvälityskäytännöllä. Toimiston johtajan lausunnon mukaan nyt "ei aina välitettykään tyypillisiä työllistämistoimen asiakkaita", vaan ammattitaitoisia työntekijöitä, joilla oli pitkäaikaistyöttömien keskitason yläpuolella oleva ammattitaitoprofiili ja suhteellisesti parempi motivaatiotaso.
- (c) Tätä tuettiin lisäksi valintaa edeltävällä niin sanotulla valmennuksella (§ 48 SGBIII), jonka tavoitteena oli, että osanottajien valintamenettely ei muodostu vain yksinkertaisesta testistä, vaan 4-viikkoisesta pätevyitysmiskurssista, jonka tarkoituksena on verestää tai antaa perusammattitaitoja ja samalla arvioida osanottajan soveltuvuutta pitemmän ajan kuluessa.

Kaikki mainitut näkökulmat tuovat esiin sen, että toimivaltaisella työvoimahallinnolla ei ollut, eikä ole, vain erityisiä, korkealle asetettuja odotuksia, vaan että se myös tukee hanketta työllistämistoimia edistävillä tähän asti epätavallisilla ehdoilla, eli siis tarjoaa suhteellisen hyvät onnistumisen edellytykset. Hankkeella on työvoimahallinnolle myös mallin luonne, johon liittyy työllisyyspolitiikan tulevaisuutta koskevia odotuksia ja jota on myös tarkoitus edistää vastaavasti esittämällä nk. "erityisedellytyksiä". Siksi ei varmaankaan ole liikaa odotettu, jos tähänastisia työvuorottelumalleja pidetään eräänlaisena työvoimahallinnolle tarjottavana testinä, jonka avulla työllisyyspolitiikkaa ja työllisyyttä voidaan muuttaa.

7.2.4. Bremenin työvoimasenaattori

Alueellista poliittista hallintoa edustava kaupunginhallitustason viranomainen, työvoimasenaattori, katsoo tehtävänsä olleen jo pitkään etupäässä aktiivisessa työmarkkinapolitiikassa, joka käsittelee ammattitaidon hankkimista ja täydennyskoulutuksen edistämistä keskeisenä keinona työttömyyden estämiseksi. Tämä liittyy tältä kannalta katsoen tiiviisti erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille tarkoitettuun talouden rakenteen kehittämiseen.

- (a) Kaupunginhallitustason viranomainen oli siksi periaatteessa avoin kyseiselle hanketyypille ja sen tavoitteille. Tosin se suhtautui pikemminkin skeptisesti kysymykseen siitä, suostuvatko yritykset ottamaan tarjouksen vastaan ja hyväksymään työttömän tiettyine vastuineen sijaiseksi työprosessiin.
- (b) Tähän liittyen kaupunginhallitustason viranomainen on viitannut siihen, että Bremenin malli kohdistaa samalla suuria odotuksia yrityksille: Bremenissä ei ole, kuten edellä jo on annettu ymmärtää, tarkoitus, että yritykset rahoittavat henkilökuntansa osana täydennyskoulutuksen hanketta; tämä rahoitus on päinvastoin yksinomaan yrityksen tai sen työntekijöiden käsissä.
- (c) Jotta erityisesti käynnistysvaiheen odotettavissa oleviin vaikeuksiin voitaisiin varautua, viranomainen kehotti muodostamaan poolin työllistämistoimien pohjalta. Vakiintunutta sijaispoolia käyttäen saadaan aina vuoden ajaksi pohja sijaisuuksien nopealle ja epäbyrokraattiselle hoitamiselle sekä mahdollisesti sen jälkeen solmittavalle työsuhteelle. Jos sijaisuudet järjestetään yksinomaan siten, että osanottajia valmennetaan yksilöllisesti

kulloinkin kyseessä olevan yrityksen tarpeisiin, kuten Bremenin hankkeessa tehdään, tämä on sitäkin tärkeämpää.

- (d) Osavaltion hallinto on, erityisesti esihankkeen toisessa vaiheessa, sijoittanut huomattavan osan käytettävissään olevista varoista tähän hankkeeseen. Se ottaa siten huomioon niiden johto- ja hallintotoimintojen korkeat kustannukset, jotka monimutkaisen tavoiterakenteen takia ovat tarpeen. Siksi tähän hankkeeseen suhtaudutaan myös vastaavalla odottavalla asenteella, joka aiheuttaa Bremenin mallille ilman muuta huomattavia odotuspaineita: Näillä kustannuksilla odotetaan keskitasoa huomattavasti parempia tuloksia.

7.3. Väliyhteenvedo

Luonnosteltu odotusten rakenne tuo esiin sekä yleisemmän laatuista mielikuvia, jotka kohdistuvat koko hanketyyppiin, että myös odotuksia, jotka syntyvät Bremenin hankkeen esivaiheen erityisestä rakenteesta ja jotka siksi saavat muissa tai muutetuissa olosuhteissa toisenlaisen merkityksen.

Mainittujen odotusten ja varaumien kohdalla ovat mielestäni etualalla seuraavanlaiset ongelmat, jotka liittyvät Bremenin malliin, mutta jotka samalla koskevat työvuorottelutyypin projekteja kokonaisuudessaan:

- (a) Työnantajapuolen kamarien aluksi skeptinen asenne näyttää, että tämän osapuolen vakuuttaminen talouden edistämisen ja työmarkkinapolitiikan yhdistämisestä, joka on hanketyypin keskeinen ajatus, saattaa mahdollisesti olla aluksi vaikeaa. Ammattijärjestön tällaisella asenteella on luonnollisesti vaikutusta, myös silloin, kun yritykset on jo kauan sitten saatu vakuuttuneiksi työvuorotteluhankkeen arvosta ja kun lukuisia ja ennen kaikkia hyviä yhteistyösuhteita ollaan panemassa alulle.

Mutta täälläkin on – eikä vähiten yritysten tälle hanketyypille antaman hyvän vastaanoton vaikutuksen ansiosta – noussut esiin yhä suurempaa kiinnostusta: Niinpä talouselämän alueelliset sijaisuuksia hoitavat elimet ovat jo päättäneet järjestää yhteisen tilaisuuden hankkeen edustajien kanssa, jossa otetaan huomioon, että hankkeesta tulee alueellisen politiikan kiinteä osa.

- (b) Hankkeeseen osallistuvien työntekijöiden palkkauskysymys ei mielestäni vielä suinkaan ole ratkaistu ongelma - vaikka Bremenin malli tarjoaakin työllistämISRakenteessaan vielä suhteellisen edulliset ehdot, koska se on ottanut sijaispoolinsa ytimeksi säännölliset yksivuotiset sosiaaliturvan piiriin kuuluvat työsuhteet. Eivät vain kehittämisen oikeudelliset ongelmat, vaan myös työntekijöiden odotukset kohtuullisesta palkkauksesta voivat tuoda nykyisissä rakenteissa esiin huomattavia vaikeuksia. Erityisesti silloin, kun pitempiä sijaisuusjaksoja suunnitellaan muissa Saksan kaltaisissa maissa (joskin se on tähän asti ollut harvinaista) on palkkausjärjestelmän vastattava yrityksissä tehtävän säännöllisen työn vaatimuksia ja osallistuminen työvuorottelujärjestelmään tehtävä houkuttelevaksi.

Ratkaisevaa kaikkien rahoituksen hoitamistapojen kannalta on se, kuinka pitkälle yritysten odotukset epäbyrokraattisten ja kustannuksiltaan edullisten sijaisuusmenettelyjen institutionaalistumisesta voidaan täyttää. Tämä on erityisesti käsiteollisuuteen suuntautuneiden pienyritysten kyseessä ollessa etusijalla, koska niissä henkilöstöhallinto on yleensä lisätyö, jonka yrityksen johtaja hoitaa työajan jälkeen. Näissä menettelyissä on myös tulevaisuudessa juuri pk-yrityksille ratkaisevaa se, missä määrin sijainen tulee vapaan talouden kaltaisesta työsuhteesta, siis "suoraan käytännön työelämästä". Tämä on korkea vaatimus.

- (c) Työhallinnon menestykselle asettama kriteeri kohdistuu yksiselitteisesti siihen, että työmarkkinoille palaaminen onnistuu. Työhallinto esittää tosin yritysten ponnistelut ammattitaidon parantamiseksi välillisenä tukena työttömyyttä vastaan, mutta tuskin muotoilee niitä hankkeelle asettaminaan odotuksina. Työvoimaviranomainen käsittää työvuorotteluohjelman yhdeksi tosin keskeiseksi aspektiksi. Mikäli tältä alueelta saatava menestys jää heikoksi, vähenee työvoimahallinnon kiinnostus tähän hanketyyppiin tai se häviää kokonaan, vaikka yritysten ponnistelut ammattitaidon parantamiseksi toisivat suurtakin menestystä.
- (d) Työvuorotteluohjelman kautta hoidetun yritysten henkilökunnan täydennyskoulutuksen rahoitus ei ole osa Bremenin hanketta. Yritysten tarjousta kohtaan osoittama kiinnostus ei kuitenkaan ole vähentynyt. Koska huomattava määrä muita työvuorotteluhankkeita sai juuri esivaiheessa varoja yritysten ammatillista täydennyskoulutusta varten, pitäisi tässä myöhemmin tehdä vielä tarkempia vertailututkimuksia. Jos hanke on tarkoitus vakiinnuttaa säännönmukaiseksi välineeksi, lienee tämän rahoitusosan säilymistä koskeva kysymys merkityksellinen. Bremenin alueen yrityksillä ei kuitenkaan missään yritystutkimuksessa ole havaittu tämän suuntaisia odotuksia.

Lisäksi Bremenin viranomainen on, kuten monet muutkin Saksassa tai Euroopassa, antanut hankkeelle keskitasoa enemmän varoja. Vakiinnuttamista koskeviin pohdintoihin liittyy siten odotus, että varojen tarve ei nouse lineaarisesti, ts. Hankkeen tulevaisuudessa laajennettujen tavoitteiden voidaan tuskin olettaa edellyttävän samansuuntaisesti etenevää rahakirstun laajentamista.

7.4. Toteuttamisen tulokset ja toimijoiden arviointi tuloksista

Hanketyön tulokset voidaan koota yhteen muutamiksi lyhyiksi käsitteiksi, joita sitten selvennän viittauksilla työmarkkinaosapuolten niistä antamiin arviointeihin:

Tilannearvio: "Bremenin alueen työvuorotteluohjelma" (tilanne 01.03.00)

Sijaisuuksia:	42
Niistä keskeytetty:	5
Keskimääräinen kesto:	1–3 kuukautta
Työvuorotteluohjelmalla alullepannut tai mahdolliseksi tehdyt täydenniskoulutustilaisuudet yritysten työntekijöille	24
Toteutuneet vakituiset työsuhteet	25
Suunnitellut vakituiset työsuhteet	3

Selitykseksi: Sijaisuuksien lukumäärä on huomattavasti suurempi kuin työllistämistoimilla tuettujen jäsenten muodostaman kiinteän poolin osanottajamäärä, sillä hankkeessa päätettiin jo muutaman kuukauden kuluttua, että sijaisusmenettelyyn otetaan työpaikan tarjoajille muodostuneen poolin jäsenten lisäksi mukaan myös muita sopivia "ehdokkaita". Lähtökohtana tässä oli se, että yrityksiltä tuleva kysyntä oli nopeasti ylittänyt sijaispoolin pohjalta tarjotut mahdollisuudet. Samalla otettiin mukaan myös työpaikan tarjoajien muihin toimiin osallistuvat, kuten yhteistyössä mukana olevien täydenniskoulutuksen tarjoajien koulutukseen osallistuvat.

Mukana olevien toimijoiden asenteet tähänastisiin tuloksiin voidaan luokitella asteikolla hyvin positiivisesta varauksettoman positiiviseen:

Yritykset, joiden kanssa on keskusteltu, ovat valtaosin olleet hyvin kiinnostuneita ja halukkaita yhteistyöhön niin suuressa määrin, että sellaista ei varsinkaan tämän ajan kuluessa osattu odottaa.

Sijaisuuksien keskeyttämisen määrää, joka on ratkaiseva indikaattori yhteistyön laadusta, voidaan sijaisuuksien suuri kokonaisuus huomioon ottaen pitää äärimmäisen alhaisena. Ratkaisevaa sen kannalta on, että hankkeeseen osallistuvan valmentaminen ja välittäminen konkreettiseen sijaisuuteen tapahtuu yksiköllisenä prosessina eikä joukkotoimenpiteenä siihen liittyvine keskiarvoedellytysten pohjalta tehtyine laskelmineen. Myös yhteistyössä mukana olevien yritysten suorittamassa jälkiarvioinnissa korostettiin vielä kerran sitä merkitystä, mikä sijaisen valmentamisella vapaan talouselämän kaltaisiin työsuhteisiin on.

Luonnostaankin kävi niin, että sijaisuuksia oli keskeytettävä, koska yrityksen odotukset ja sijaisen odotukset tai työsuoritukset eivät käytännössä kohdanneet toisiaan ja siten huolellisista esiselvityksistä huolimatta yhteistyöltä puuttui kantava pohja. Näissä harvoissa tapauksissa pystyttiin kuitenkin suotuisan hankerakenteen ansiosta yleensä tässäkin löytämään suhteellisen nopeasti ja epäbyrokrattisesti uusi sijainen.

Usein nousee menestyksellisten työmarkkinoille palaamislukujen yhteydessä esiin kysymys, luoko työvuorotteluohjelma työpaikkoja. Tähän on vastattava kielteisesti ainakin mitä tulee suoraan todistettavissa olevaan menestykseen. Huomionarvoista on kuitenkin, että yritykset

käyttävät työvuorotteluohjelmaa työhönottokäytäntönsä välineenä ja siten usein herättävät henkiin työpaikkoja, jotka ovat pitempään olleet avoimena ja joita sopivien hakijoiden puutteessa tai aikaisempien huonojen kokemusten johdosta ei ole pitkään aikaan täytetty. Tai että uuden työpaikan perustaminen on kyllä jo pitemmän aikaa ollut suunnitteilla, mutta vasta työvuorotteluohjelma kypsytti päätöksentekoon. Siinä suhteessa tässä tapahtuu ilman muuta palkkaamisia, joita muuten välttämättä ei olisi tehty.

Hankkeessa mukana olevilla työntekijöillä, siis ensisijaisesti sijaisilla, on valtaosin positiivinen asenne hankkeeseen ja sen tuloksiin. He eivät arvioi vain itse sijaisuutta ja kysymystä, missä määrin se on vastannut heidän mielikuviaan ja ammattitaitoaan, vaan myös hankkeen toteuttajan luona tapahtunutta valmennus- ja työvaihetta ja siellä tarjottuja työmahdollisuuksia.

On myös todettava, että arvio on selvästi myönteisempi vastanneiden henkilöiden siinä ryhmässä, joka onnistui saamaan sijaisuuksien kautta vakinaisen työpaikan. Näiden kohdalla odotukset myös täyttyivät ylivoimaisesti useimmissa tapauksissa. Menestyksellisesti järjestettyjen sijaisuuksien ja niiden päättymisen jälkeen solmittujen työsuhteiden suhteellisen suuresta määrästä johtuen nousevat muidenkin hankkeeseen osallistuvien odotukset vastaavan korkealle. Tässä kuten vakituisen työpaikan saaneiden osanottajien yksittäisissä tapauksissakin kiinnitettiin huomiota siihen ongelmaan, että yksittäisissä sijaisuuksissa sijaisten aikaisempi ammattitaito ja odotukset poikkesivat toisistaan. Tämä oli juuri hankkeen ensimmäisessä vaiheessa ongelma, kun 15:stä mahdollisesta sijaisesta koostuvalla suhteellisen rajoitetulla poolilla oli reagoitava mitä erilaisimpia toimialoja edustavilta yrityksiltä tulevaan kysyntään. Poolin laajentaminen tulee varmasti auttamaan siinä, että sopivien sijaisten tarjonta ja yrityksiltä tuleva kysyntä saadaan paremmin vastaamaan toisiaan.

Työvoimahallinto, ts. paikallinen työvoimavirasto, arvioi toiminnan varauksitta menestykseksi. Korkeilla työelämään palaamisluvuilla, 60 % tai yli, on oma erityinen painoarvonsa, etenkin kun niitä arvioidaan perinteisten työllistämistoimien onnistumislukujen taustaa vasten. On myös odotettavissa, että työvoimahallinto tulee jatkossakin kokonaislaskelmansa puitteissa tukemaan tätä hanketyyppiä, kuten se on tähän asti tehnyt tai vielä voimakkaammin.

Työvoimavirasto asettaa etusijalle sen, että yritysten laaja osallistuminen käytännön toimenpiteisiin tarjoaa osanottajille sijaisuuden tai sijaisuuksien kautta erityisen mahdollisuuden työmarkkinoille palaamiseen. Työvoimahallinto saa siten myönteisellä tavalla tukea sosiaalilaki III:ssa (SGBIII) tehdylle päätökselle, jonka mukaan työllistämistoimenpiteille on periaatteessa raivattava laajemmat mahdollisuudet käyttää yritysten käytännön osuuksia, työvuorottelua tai harjoittelua.

Toimivaltainen alueellinen poliittinen viranomainen, Bremenin työvoimasenaattori, arvioi tuloksia samoin varauksettoman myönteisesti: "Yritykset ovat ottaneet hanketarjouksen hämmästyttävän hyvin vastaan." Viranomainen korostaa siinä yhteydessä samalla, että tulevilla sijaisilla oli "kosiskeluvaiheessa" aluksi epäröivä asenne, johon ei oltu varauduttu –

ongelma, joka kuitenkin pystyttiin työpaikan tarjoajan ja paikallisen työvoimahallinnon välisellä hyvällä yhteistyöllä nopeasti poistamaan.

Tässä yhteydessä viitataan siihen, että poolin muodostamisen rakenne on sopinut juuri ensimmäiseen pilottivuoteen hyvin, mutta että sen on hanketyyppejä edelleen kehitettäessä saatava uutta tukea, koska tällaisen kiinteän poolin kapasiteetti ei nytkään ole enää riittävä.

7.5. Keinoja vakiinnuttamiseksi – Bremenin mallille asetettuja uusia vaatimuksia

7.5.1. Laajentamisen ja vakiinnuttamisen keinoihin on jo viitattu viimeksi esitetyissä ajatuksissa:

- (a) Jo ensimmäisen esivaiheen aikana päätettiin laajentumisesta Bremenin talouselämän muille toimialoille ja sektoreille. Elinkeinoteknisellä alalla tämä tarkoittaa ennen kaikkea puunjalostusteollisuutta. Sen lisäksi on tarkoitus ottaa kaupallis-hallinto työvuorottelun piiriin, jolloin aluksi käytetään jo olemassa olevia kontakteja ja tarpeita hyväksi.

Osavaltion viranomaisen asettamien erityisten painopisteiden nojalla päätettiin lisäksi ulottaa laajennus hoitoalan ammatteihin. Puutteena sekä viranomaisen että paikallinen työvoimavirasto näkee sen, että naisten osuus Bremenin hankkeessa on tähän asti ollut aivan liian pieni. Se ei edusta läheskään sitä osuutta, joka alueellisen työttömyyslukujen perusteella kuuluisi naisille. Syy tähän löytyy niistä ammateista, jotka valittiin pilottivuoden pohjaksi ja joissa juuri pitkäaikaistyöttömien kohdalla on melkein yksinomaan miespuolisia edustajia. Siksi laajentamiseen työmarkkinoiden mainittuihin palveluosastoihin liittyy samalla päätös naisten osuuden laajentamisesta.

- (b) Tämä johtaa luonnostaan pohdintoihin poolin laajentamisesta, koska nykyinen muoto toimialojen ja sektoreiden laajentamisineen ei enää pysty täyttämään sijaisten tarvetta.

Tulevassa rakenteessa halutaan laajentaa mahdollisten sijaisten käyttömahdollisuus muihinkin toimiin ja ottaa mukaan muitakin täydennyskoulutuksen ja työllistämistoimenpiteiden tarjoajia. Tästä syntyy Bremenin mallille uusia odotuksia, jotka voidaan muotoilla vaatimuksina sen "tekijöille":

- (i) Pois kiinteän, työvuorottelutoimistolle tutun sijaisten ryhmän jatkuvasta käytettävyydestä – sen sijaan otettava mukaan myös tähän asti vieraita osanottajia.
- (ii) Pois kiinteän määräaikaisen työsuhteen turvatusta tarjoamisesta – sen sijaan sijaisuuksien järjestämistä osanottajien täysin erilaisien statustilanteiden pohjalta.
- (iii) Pois omissa työpajoissa olevien turvattujen työsuhteiden "maailmasta" – sen sijaan järjestelmä, jossa osanottajilla on erilaiset työtilanteet ennen sijaisuuteen siirtymistä.
- (iv) Pois yksittäisten osanottajien suhteellisen nopeasta käytettävyydestä yrityksen kulloiseenkin hetkelliseen tarpeeseen – sen sijaan järjestelmä, jolla esiin tulevat

tarpeet voidaan täyttää jatkuvasti ja joka mahdollistaa tarvittavien sijaisten tarjoamisen.

- (v) Pois pisteittäisestä yhteistyöstä muiden työpaikan tarjoajien kanssa – sen sijaan pysyvä kiinteä yhteistyö, johon sisältyy jatkuva tietojenvaihto.
 - (vi) Pois työvuorottelujohdon yksittäishankekohtaisesta työskentelystä – sen sijaan eräänlainen selvityspaikka kaikenlaisia työvuorotteluohjelmaan liittyviä tarpeita ja yhteistyömalleja varten.
 - (vii) Pois mahdollisesta kilpailusta työpaikan tarjoajien välillä – sen sijaan hankkeeseen osallistuvien laitosten välille yhteistyöhön perustuva työtap.
- (c) Muotoillun sektorikohtaisen ja alueellisen laajenemisen pohjalta nousee esiin uusia kysymyksiä: Millainen onkaan Bremenissä tämän hanketyypin tuleva rakenne, joka tehtyjen päätösten seurauksena on jo nyt saanut aikaan tilanteen, jossa hanke on muuttumassa alueelliset rajat ylittäväksi, monen osapuolen käytettävissä olevaksi, välineeksi. Tässä yhteydessä pohditaan kysymystä siitä, mitä kiintopisteitä tämän välineen tulevalla rakenteella olisi Bremenissä oltava: aluekohtaisia vai sektorikohtaisia, missä yhteydessä myös tämän osavaltion erityisellä asemalla kaupunkivaltiona on oma merkityksensä.

Välineen johdolle ja hallinnolle on näin ollen kehittymässä uusia vaatimuksia, jotka menevät alue- ja sektorikohtaisesti rajoitettujen hanketavoitteiden tähänastista tehtäväkenttää huomattavasti pitemmälle.

- (d) Molempien pääasiallisten tavoiteryhmien, toisaalta yritysten ja niiden työntekijöiden ja toisaalta työttömien osanottajien, odotuksiin perustuvalta kannalta katsoen tästä aiheutuu uudistuksia, jotka koskevat suoraan tähänastisia, edellä jo mainittuja menestymisen kriteerejä:
- (i) Yrityksille se tarkoittaa muutoksia konkreettiseen yhteistyöhön ja vaikuttaa mahdollisesti nopeasti saataviin, yrityksille kustannuksiltaan edullisesta sijaisuudesta saatuihin etuihin.
 - (ii) Työttömille sijaisille se aiheuttaa heidän asemaansa muutoksia, jotka tähänastisten edistämismahdollisuuksien nojalla tuskin merkitsevät parannusta, varsinkin kun heillä täydennyskoulutukseen osallistujina ei ole säännöllistä sosiaaliturvan piiriin kuuluvaa työsuhdetta.

Tulevissa rakenteissa olisi pyrittävä estämään tilanne, jossa työttömille osallistujille pääsee syntymään nk. työvuorottelu-ura. Heitä ei nimittäin auta se, että tutut, työllistämistoimien ja uudelleen koulutusten piiristä peräisin olevat elämäkerralliset tapahtumat korvataan nyt työmarkkinoiden reuna-alueelta peräisin olevalla ammattielämäkerran uudella tyypillä.

Molemmissa tapauksissa voidaan vain toivoa, että sellaiset ehdot saadaan taattua, joilla motivaatio osallistumiseen pysyy edelleenkin kantavana perustana tämän uuden hanketyypin kanssa työskentelemiselle.

7.5.2. Yliopistollisen seurantatutkimuksen kannalta katsoen

ja viitaten siihen, että tällä hetkellä Bremenin lisäksi myös hyvin monissa muissa työvuorotteluhankkeissa Saksassa ja Euroopassa on edessä siirtyminen uusiin tehtäviin, organisaatiotavoitteisiin ja -muotoihin, näyttää olevan tärkeää, että työvuorotteluohjelma on ja pysyy avoimena välineenä, jossa yhteisten periaatteiden muodostamaan kivijalkaan tukeutuen voidaan harjoittaa erilaisia muotoja. Tällöin jokaisen valitun muodon ja rahoituksen on taattava, että yksittäiselle sijaisuudelle varmasti jätetään riittävästi joustomahdollisuuksia. Tällä tarkoitetaan seuraavaa:

- (a) Mahdollisuus reagoida nopeasti kulloisiinkin hetkellisiin tarpeisiin, millä on ratkaisevan suuri painoarvo monissa hankkeissa erityisesti nykyään suosituissa pk-yritysten kanssa tehtävässä yhteistyössä.
- (b) Mahdollisuus voida tarjota jatkossakin siirtyminen sijaisuuteen tai vakituiseen työsuhteeseen epäbyrokraattisesti ja ilman yrityksille aiheutuvia suuria kustannuksia .
- (c) Mahdollisuus, juuri yhteistyössä pk-yritysten kanssa, voida työvuorotteluorganisaationa vaikuttaa voimakkaammin yritysten täydennyskoulutussuunnitteluun, ilman että niitä määräiltäisiin. Sillä vasta kolmen osapuolen, yritysten, täydennyskoulutuslaitoksen ja työvuorotteluorganisaation kesken sovitussa yritysten tarjoaman täydennyskoulutuksen ja sijaisuusratkaisun suunnittelussa on tämän välineen tulevaisuus.

Näillä kivijalalle, jota tässä kohdassa ei muotoilla yksityiskohtaisemmin, asetetuilla vaatimuksilla on mielestäni määritelty pienin mahdollinen toteuttamismalli. Näiden ydinkohtien noudattamisen kannalta on merkitystä kahdella kysymyksellä, jotka ratkaisevat ison osan työvuorotteluohjelman puitteissa tulevaisuudessa tehtävän työn laadusta:

- (a) Kuinka voimme selvittää teknologian kehityksen ja yritysten siihen liittyvät täydennyskoulutustarpeet konkreettisesti ja hankekohtaisesti, ts. tämän uuden välineen käyttämisen huomioon ottaen?
- (b) Minkälaisia analyysi- ja sertifiointimenettelyjä voimme kehittää yritysten työntekijöiden ja tulevien sijaisten tietojen ja taitojen selvittämiseksi, jotta olemassa olevaa ammattitaitoa ja hankittua kokemusta voidaan arvioida oikein ja ryhmitellä vastaavasti.
- (c) Minkälaisia laatukriteerejä voimme muotoilla, joita työvuorottelutyypin hankkeet tai välineet tulevaisuudessa käyttävät ja joilla ne voivat osoittaa olevansa, mitä ovat.

Nämä ovat mielestäni ratkaisevia kysymyksiä ja niiden parissa "Bremenin alueen työvuorotteluohjelman" seurantatutkimus tulee työskentelemään lähitulevaisuudessa.

8. Joitakin Tanskan edustajien huomioita aiheesta ”Jobrotation”

Jørgen Mørk

Johdanto

On yleisesti tunnustettua, että jobrotation-malli on ollut menestys Tanskassa niin työpaikkojen luomisessa kuin myöskin sen myönteisen vaikutuksen osalta, joka sillä on ollut kaikkeen koulutuskulttuuriin yrityksissä. Malli on niin ikään, vaikkakin vähemmän konkreettisella tavalla, edistänyt sosiaalista lähentymistä luomalla tilaa yhteisyydelle ja vuorovaikutukselle työttömien ja työssä käyvien välille yritysten sisällä. Vähemmän tunnettua on kuitenkin se, että juuri tanskalainen poliittinen toimintatapa selittää kiertomallin käytön. Tämä suppea asiakirja pyrkii paikkaamaan merkittävää puutetta. Seuraavassa yritetään valaista tämän toimintatavan keskeisiä linjoja kiinnittämättä niinkään paljon huomiota tilasto- ja numerotietoihin.

8.1. Työllisyyspolitiikka

Jobrotation-malli on ensi sijassa tehokas väline työllisyyspolitiikan hoitoon.

Tässä politiikassa pyritään luomaan uusia työpaikkoja, tai hieman teknisemmin ilmaistuna: elvyttämään työmarkkinoita lisäämällä sijaistyövoiman kysyntää. Mallissa kunnioitetaan yritysten etujen ensisijaisuutta: jokainen uusi toimi vastaa työnantajan ilmaisemaa tarvetta, sekä samalla oikeutuksella niiden työntekijöiden tarvetta, jotka toivovat olevansa mahdollisimman tehokkaita omalla työpaikallaan. Jobrotation-mallin synty on näistä erinomainen esimerkki: tarve tehdä työntekijöiden tilanne joustavammaksi antamalla heidän osallistua täydennyskoulutukseen yrityksen tuottavuuden siitä kärsimättä.

Hieman tarkemmin ilmaistuna jobrotation-mallissa pyritään vastaamaan niiden yritysten tarpeisiin, joissa pidetään tarpeellisena järjestää tehokasta vaihtelua työntekijöiden koulutuksen ja työn välille. Mallissa julkinen valta tarjoaa sijaistyöntekijää, joka on valittu työttömien työnhakijoiden joukosta ja jolle on annettu peruskoulutus, jotta hän voisi täyttää tilapäisesti vapaana olevan työpaikan. Kiertomalli menee kuitenkin vielä pidemmälle pyrkiessään siihen, että työttömänä olleet työnhakijat saatetaan osaksi edellä mainittua kiertokulkua, jotta he voisivat vähitellen saavuttaa saman pätevyyden kuin yrityksen varsinainen ydinjoukko.

Jobrotation-ohjelman edut ovat kansantalouden kannalta katsottuna siinä, että ohjelmassa luodaan monia uusia lisätyöpaikkoja erityisesti suuriin julkisiin yrityksiin, mutta ajoittain myös yksityiselle sektorille. Sen vuoksi ei pitäisi myöskään aliarvioida sen seikan merkitystä, että työttömän työnhakijan tilapäinenkin aktivointi tuottaa jotakin, mikä edesauttaa yksilöä huomaamaan uudelleen omat työllistymismahdollisuutensa. Tällä tasolla jobrotation-mallin varsinainen uutuuus on työttömän työnhakijan hyväksyminen mukaan koulutuksen ja työn väliseen kiertoon. Kyseessä on puolustamisen arvoinen edistysaskel.

Jobrotation-malli on väline, joka epäilemättä vastaa yrityksen tarpeisiin, mutta vaikuttaa kuitenkin siltä, että mitä enemmän ne ovat riippuvaisia erityistaidoista, sitä vähemmän ne ovat kiinnostuneita ottamaan sijaisia edes taloudellista korvausta vastaan. Työpaikkojen luominen tapahtuu suurelta osin pätevyystasojen perustasolla, missä kokeneen työntekijän vaihtaminen kokemattomaan ei aiheuta kovin suuria ongelmia. Onkin selvää, että yritykset kieltäytyvät osallistumasta jobrotation-hankkeisiin silloin, kun ilmenee merkkejä pätevän henkilöstön muodostaman hyvin koulutetun ydinjoukon vakauteen kohdistuvista kielteisistä vaikutuksista. Erittäin pätevien työttömien työnhakijoiden sijoittaminen on edelleenkin yksi työllistämispolitiikan tärkeimmistä haasteista.

8.2. Koulutuspolitiikka

Jobrotation-malli on toisaalta tehokas väline koulutuspolitiikan hoitoon.

Tämän politiikan tarkoituksena on vastata pätevien työntekijöiden tarpeeseen yrityksissä, ja laajemmin nähtynä työmarkkinoilla yleensä, jolloin mukana on myös työttömille työnhakijoille järjestettävä koulutus. Siksi ei ole myöskään riittävää, että vastataan vain välittömiin tarpeisiin, vaan politiikan on myös kyettävä ennakoimaan syntymässä olevia tarpeita, jotka ovat vasta piirtymässä horisonttiin. Myös rakenteelliset muutokset muodostavat erityisen haasteen, koska niitä syntyy työympäristössä jo paljon ennen kuin ne voidaan havaita selkeinä pätevyystarpeina ja liittää koulutusohjelmiin.

Viime vuosien taloudellisen nousukauden ja rakenteellisten muutosten kiihtymisen myötä näyttää siltä, että tämän päivän yritykset ovat uudelleen muuttuneet etuoikeutetuiksi koulutuspaikoiksi, jollaisia ne olivat edellisen kerran käsityöläisten aikakaudella. Työtön työnhakija voi tuskin pätevyitä jotakin työpaikkaa varten, jos hänellä ei ole tilaisuutta osoittaa, että hän kykenee sopeutumaan uudenaikaisen yrityksen innovaatiorytmiin. Käänteiseltä vaikuttavan logiikan mukaisesti työntekijän on osoitettava pystyvänsä kouluttamaan itseään pysyen samalla tuottavana, samaan tapaan kuin oli viime vuosisadan käsityöläisten laita. Tämä ei ymmärrettävistä syistä ole aina mahdollista. Ongelma on osittain ratkaistavissa jobrotation-mallin avulla, sillä siinä ei ainoastaan kouluteta pätevien sijaisten joukkoa, vaan siinä voidaan sijoittaa työhön myös toinen työntekijä yhden hinnalla.

Työn kierrolla on merkittävä vaikutus pätevyystasojen välillä tapahtuvaan nousuliikkeeseen. Työntekijöiden koulutuksen ja työn välisen kiertokulun nopeutuessa heidän keskuudessaan

syntyy huippua kohti etenevää liikettä, jonka taakse jää tyhjää tilaa. Koska kyse on yksinkertaisimmista työtehtävistä, pystyvät riittävässä määrin ohjatut työntekijät suoriutumaan niistä sijaisina sitäkin todennäköisemmin.

Koulutuspolitiikassa paneudutaan yleisesti ottaen aktiivisessa työiässä olevan väestön ammatillisiin pätevyyksiin, mutta toisaalta on ratkaisevan tärkeää varmistua työntekijöiden jatkuvasta työllistettävyydestä sekä heidän liikkuvuudestaan työmarkkinoilla. Juuri työntekijöiden siirtyminen työtehtävästä toiseen synnyttää edellä mainittua tyhjää tilaa, joka voi kaikessa ohimenevyydessäänkin joskus synnyttää vetävän liikkeen. Yksi työn kiertoon liittyvistä erikoispiirteistä on se, että siinä pyritään huolehtimaan pätevyksiään kehittävän työntekijäryhmän mahdollisimman suuresta liikkuvuudesta.

8.3. Sosiaalipolitiikka

Kolmanneksi jobrotation-malli on tehokas väline sosiaalipolitiikan hoitoon.

Tässä politiikassa pyritään huolehtimaan sosiaalisesta vakaudesta sen ihanteen puitteissa, joka toimintapiirinä on kansallinen pyrkimys yhdenvertaisiin mahdollisuuksiin, yhteisvastuullisuuteen heikoimmassa asemassa olevia kohtaan, kohtuulliseen elintasoon jne. Tältä kannalta katsottuna työttömyys on markkinatalousyhteiskunnassa kieroutunut ilmiö, joka palauttaa mieliin historian pahimman sosiaalisen tasapainon järkkymisen, toisen maailmansodan. Työttömien työnhakijoiden aktivoiminen on jo sinänsä sosiaalipoliittinen tavoite. Kyseessä on ennalta ehkäisevä toimenpide, joka ei välttämättä aina johda onnelliseen lopputulokseen, mutta tuottaa silti tavoiteltua tasapainoa.

Työn kierto edellyttää taloudellista panostusta julkisista varoista, panostusta, joka on sosiaalisten vaikutustensa ansiosta varsin hyvin perusteltua. Tällä tavoin työttömien työnhakijoiden aktivoiminen edesauttaa sen ajatuksen yleistä hyväksymistä, että on itsekkin tehtävä jotain ennen kuin voi saada käyttöönsä kulutushyödykkeitä tai yhteiskunnan palveluja. Työn kierron avulla toteutettava aktivointi on ihanteellinen pyrittäessä tekemään työmarkkinainvestoinnit kannattaviksi, sillä se vastaa samalla sekä työllisyys-, koulutus- että sosiaalipolitiikan tarpeisiin

Kriittisinä lamavuosina poliittiset päätöksentekijät arvioivat, että työttömillä työntekijöillä ei ollut tarpeeksi koulutusta ja että heille pitäisi tarjota yksilökohtaisia toimintasuunnitelmia heidän pätevoittämisekseen yrityksissä vaadittavalle tasolle. Tänäpäin voidaan todeta, että johtuen mahdottomuudesta löytää työtä noin yksi kymmenesosa työikäisestä väestöstä on poistunut työmarkkinoilta varhaiseläkkeelle, mikä puolestaan tuntuu raskaasti sosiaalibudjetissa. Lisäkoulutus sinänsä ei vielä riitä, vaan tarvitaan sopeuttamismallia, jonka avulla päästään todelliseen yhteyteen yritysten kanssa, osaksi niiden koulutuksen ja työn välistä kiertoa, joka yksin voi olla jatkuvan työllistettävyyden perustana. Talouden viimeaikainen elpyminen on sallinut määrittää ongelman aivan uudella tavalla.

Työn kierrossa on kyseessä poikkeuksellinen sosiaalinen pyrintö, sillä siinä edellytetään työmarkkinoiden kaikkien toimijoiden välistä lujaa solidaarisuutta: työnantajien, jotka uskaltavat tehdä yrityksissään kokeiluja; työntekijöiden, jotka ovatkin korvattavissa; työttömien työnhakijoiden, jotka tasapainottelevat kahden aseman välillä jne. Parhaassa tapauksessa työn kierrolla on onnistuttu edistämään sosiaalista lähentymistä mikrotaloudellisella so. paikallisella tasolla, työssä käyvien ja työttömien keskuudessa sekä työnantajien keskuudessa, jotka ovat saaneet käyttöönsä erittäin konkreettisen välineen sosiaalisen osallistumisensa ilmaisemiseksi.

9. Innovaatioiden ja työllisyyden edistäminen työvuorottelun avulla. Malli pienille ja keskisuurille yrityksille Nordrhein-Westfalenin osavaltiossa (D)

Reiner Siebert ⁽⁶²⁾

9.1. Työvuorottelumalli

Työvuorottelulla tarkoitetaan jatkokoulutuksen ja innovaatioiden mahdollistamista sen häiritsemättä tai keskeyttämättä liiketoimintaa.

Käytännössä:

varsinaisten työntekijöiden ollessa täydennyskoulutuksessa sopivat, pätevät ja työhön perehtyneet työnhakijat toimivat heidän sijaisinaan työpaikalla.

Työvuorottelu on ts. yhdistelmämalli, jossa yhdistyvät työllisyys- ja työmarkkinapoliittiset välineet ja rakenteen sekä ammattikoulutuksen parantamistoimet, sillä

- (a) yritysten kilpailukyky paranee sopeutumalla tekniikan ja talouden kehitykseen ja lisäämällä innovatiivisuutta pätevempien, osaavampien ja motivoituneempien työntekijöiden avulla
- (b) yritykset takaavat jatkuvuuden ja ylläpitävät tuottavuuttaan käyttämällä työpaikoilla maksutonta, pätevää, työhön perehtynyttä, vakituiset työntekijät korvaavaa työvoimaa
- (c) työntekijät turvaavat oman työpaikkansa hankkimalla uusia, tarpeellisia ja innovatiivisuutta lisääviä taitoja
- (d) työttömät parantavat omia työllistymismahdollisuuksiaan hankkimalla ajanmukaista työkokemusta, parantamalla tietojaan ja taitojaan ja osoittamalla taitonsa työpaikalla.

⁽⁶²⁾ Jobrotation NRW, Bfz Essen e.V.

9.2. Tavoitteet

Työvuorottelun tavoite on parantaa selkeästi kaikkien työntekijöiden pätevyyttä. Työntekijöiden jatkokoulutusta pyritään edistämään etenkin pk-yrityksissä. Koulutuksen tulee vastata taloudellisen ja teknologisen kehityksen haasteisiin ja sopia yrityksen omiin tarpeisiin.

Usein tämä aiheuttaa kuitenkin ongelmia, sillä

- (a) juuri pk-yritysten on jatkuvasti parannettava työntekijöidensä ammattipätevyyttä, jotta ne pystyisivät pitämään markkinoilla puolensa, sillä ne eivät kykene ylläpitämään omaa tutkimus-, kehitys- ja koulutustoimintaa
- (b) juuri pk-yritykset eivät voi vapauttaa työntekijöitään tehtävistään edes erittäin tarpeellista jatkokoulutusta varten, sillä jokainen työntekijä on yritykselle korvaamaton.

9.3. Seuraukset

- (a) Yritys ei kykene sopeutumaan markkinoihin ja kehitykseen.
- (b) Kilpailukyky heikkenee.
- (c) Työpaikat ovat vaarassa.

Tämä pyritään estämään Jobrotation in Nordrhein-Westfalen NRW (työvuorottelu Nordrhein-Westfalenissa) -hankkeen avulla. Nordrhein-Westfalenin osavaltio on 18 miljoonine asukkaineen Saksan suurin.

9.4. Kilpailukyvyn parantaminen

Ammattitaito ja ammatinhallinta ovat yrityksen kilpailukyvyllä oleellisen tärkeitä. Erityisesti teknologiasektorilla tapahtuva nopea kehitys ja siihen usein liittyvät muutokset yrityksen rakenteissa ja tuotantomenetelmissä edellyttävät työntekijöiden oikeanlaista ja jatkuvaa sopeutumista yrityksen innovatiivisuuden ja kilpailukyvyn säilyttämiseksi ja lisäämiseksi.

Tässä yhteydessä työvuorottelu astuu mukaan kuvaan tukemalla ja neuvomalla yrityksiä kehittämään ja toteuttamaan tulevaisuuteen katsovia jatkokoulutusstrategioita. Tavoitteena on luoda kullekin yritykselle oma konsepti, jotta työntekijöille voidaan löytää oikeanlainen ammatillinen jatkokoulutus.

9.5. Aktiivinen työmarkkinapolitiikka

Yrityksen työntekijöiden ammatillisen jatkokoulutuksen toteuttaminen ja parantaminen ovat ennaltaehkäiseviä työmarkkinapoliittisia strategioita, jotka tähtäävät olemassa olevien

työpaikkojen turvaamiseen. Samanaikaisesti työvuorottelumalli estää pitkäaikaistyöttömyyden juurtumisen.

Uusien työpaikkojen luominen ei työvuorottelumallin avulla onnistu kuitenkaan välittömästi, vaan ainoastaan ajan myötä, kun uuden pätevyyden ja innovatiivisuuden parantama kilpailukyky vilkastuttaa investointeja ja avaa yritykselle uusia tai suurempia markkinaosuuksia. Työvuorottelu parantaakin työllisyyttä ennen kaikkea aktivoimalla potentiaalisesti olemassa olevat, mutta vielä täyttämättömät työpaikat.

Sijaisuus tarjoaa työttömille mahdollisuuden uudistaa ja parantaa ammatinhallintaansa pätevytyksellä, perehtymällä ja omaksumalla yrityksen työmenetelmät. Näin heidän mahdollisuutensa työmarkkinoille pääsyyn paranevat merkittävästi.

On erittäin todennäköistä, että pätevää työvoimaa tarvitseva yritys ei aloita kokonaan uutta, kallista työhönottomenettelyä, vaan palkkaa jo valmiiksi työhön perehtyneitä sijaisia. Tässä mielessä työvuorottelu tukee sekä yritysten henkilöstöhallintoa että työ- ja sosiaalihuollon työnvälitystoimia.

Ihmisten osallistuminen Saksan liittotasavallan työvoimahallinnon ammatillisiin jatkokoulutustoimiin johtaa yhteisvaikutukseen: työnhakijoiden on helpompi päästä suoraan työmarkkinoille ja samalla koulutuksen laatua voidaan parantaa.

9.6. Työvuorottelu Nordrhein-Westfalenin osavaltiossa

Essenin kaupungin työllisyyden edistämiskeskus ry. (BFZ) suoritti Nordrhein-Westfalenin osavaltion työministeriön toimeksiannosta 1.11.1996–31.12.1999 yhdessä kolmen alueellisen yhteistyökumppanin kanssa hankkeen "Jobrotation NRW". Onnistuneen kokeilun ansiosta osavaltion hallitus käyttää työvuorottelua edelleen innovatiivisena toimintamallina työmarkkinapoliittisen päämääränsä, ts. työelämän uudistusten saavuttamiseksi. Työvuorottelusta on tarkoitus luoda vähitellen yleinen toimintamalli osavaltion työmarkkinapolitiikassa. Työvuorottelumalli otetaan pian käyttöön myös liittovaltion tasolla. Tähän ovat suuresti vaikuttaneet Nordrhein-Westfalenissa ja muissa osavaltioissa saadut myönteiset tulokset.

Kokeilun tarkoituksena oli lähettää nordrheinwestfalenilaisesta pk-yrityksestä 180 työntekijää jatkokoulutukseen ja korvata heidät 100 määräaikaikaisella sijaisella. Hanke oli avoin kaikille toimialoille. 31.12.1999 tavoitteet oli laadullisesti saavutettu ja määrällisesti ne ylitettiin selvästi. Joulukuun 1999 loppuun mennessä työvuorotteluun liittyviä koehankkeita oli käynnistetty 230 yrityksessä. Jatkokoulutukseen pääsi 883 työntekijää, 314 työnhakijaa palkattiin heidän sijaisikseen.

Hankkeeseen liittyneet jatkokoulutustoimenpiteet kattoivat yhteensä 17 335,5 päivää. Rahallisesti tämä vastaa 2 582 754,00 DM:n panosta. Jatkokoulutukseen osallistuneet nordrheinwestfalenilaisten pk-yritysten työntekijät saivat koulutusavustuksia yhteensä 1 424

553,00 DM, ts. keskimäärin 1 613,31 DM. Tuen osuus oli täten 55,2 prosenttia. Jäljelle jäävän 44,8 prosentin osuuden kustansivat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta työnantajat.

Yhden työntekijän keskimääräinen koulutuspäivä maksoi 148,99 DM ja sitä tuettiin 82,18 DM:lla.

Työvuorotteluhankkeen keskimääräinen koulutusjakso kesti vajaat neljä viikkoa (19,6 työpäivää). Yhteen toimenpiteeseen osallistui kustakin yrityksestä keskimäärin 3,8 työntekijää ja 1,4 sijaista.

9.7. Hankkeen eteneminen

Neljännesvuosittain aloitettujen hankkeiden luvut osoittavat, että työvuorottelun hyväksyntä on lisääntynyt hankkeen aikana, vaikka vuoden 1997 ääriarvoja ja epätavallisen vilkasta vuosineljänneistä I/99 ei otettaisikaan huomioon. Kehityksestä käy ilmi, että työvuorotteluhankkeen neljä alueellista toimipaikkaa, jotka sijaitsevat Ahausissa, Essenissä, Warendorfissa ja Wuppertalissa, ovat kyenneet jatkuvasti järjestämään 20–30 uutta työvuorottelutoimenpidettä jokaista vuosineljänneistä kohti. Vuoden 1997 molemmat vuosineljännekset olivat eräänlaisia käynnistysjaksoja, joiden aikana yritysten rekrytoiminen oli vielä hidasta, eikä toimenpiteitä voitu vielä toteuttaa täysimääräisesti. Tilanne muuttui hankkeen kehittymisen myötä niin, että nyt voidaan järjestää keskimäärin 25 uutta työvuorottelutoimenpidettä. Toimenpiteiden järjestämiseen käytetty työvoima ja aika ovat sitä vastoin suhteellisesti vähentyneet.

Koko hankkeen aikana yhteen toimenpiteeseen osallistui keskimäärin 3,8 työntekijää ja 1,4 sijaista. Vaikka sijaisten lukumäärä onkin selkeistä heilahteluista huolimatta pysynyt suhteellisen vakaasti n. 30 henkilössä, toimenpiteisiin osallistuvien työntekijöiden lukumäärä on alun jatkuvan kasvun jälkeen asteittaisesti laskenut. Vuoden 1999 kolmas vuosineljännes poikkeaa kuitenkin edellisestä: kyseisenä vuonna hankkeeseen osallistui epätavallisen paljon työntekijöitä, mutta vain vähän sijaisia. Työntekijöiden ja sijaisten suhde oli tuolloin lähes 5:1.

Hankkeen kehittämisen kannalta suuntaus tarkoittaa sitä, että vaikka yksittäisten kokeilujen yhteislukumäärä on kasvanut ja yksittäiseen kokeiluun osallistuvien työntekijöiden lukumäärä lisääntynyt, sijaisia ei kuitenkaan enää tarvita samassa suhteessa.

Työntekijöiden lukumäärän hankekohtainen kasvu sekä hankkeiden kokonaismäärän lisääntyminen heijastuu myös koulutustukien kehittymiseen. Lukuun ottamatta vuoden 1999 viimeistä vuosineljänneistä, jolloin toimenpiteiden lukumäärään vaikuttivat hankkeen lopun lähestyminen ja menojen tiukentunut valvonta, voidaan olettaa, että neljä alueellista toimipaikkaa tarvitsevat n. 200 000 DM:n suuruisen määrärahan vuosineljänneistä kohti, mikäli toimenpiteiden ja osanottajien määrä kasvaa jatkuvasti. Jokaisen vuosineljänneksen aikana vaadittujen koulutusmäärärahojen summa kasvaa hankkeen aikana keskimäärin

kuitenkin voimakkaammin kuin hankkeeseen osallistuvien työntekijöiden jatkuvasti kasvava lukumäärä antoi odottaa. Tämä johtuu siitä, että avustusten määrä on hankkeen aikana laskettu keskimäärin 55 prosenttiin.

Avustussumma työntekijää kohti laski alussa n. 1000 DM:aan, muttei pysynyt vakaana, vaan kasvoi jälleen. Summa ei vastaa koulutuksen kestoa, vaan sen sisältöä. Vuoden 1999 viimeisen vuosineljänneksen aikana koulutusavustukset työntekijää kohti olivatkin keskimäärin 1 545,99 DM eli selvästi alle 50 prosenttia.

Koulutuskustannukset vaihtelevat hyvin paljon ja riippuvat suuresti koulutuksen sisällön painopistealueista. Vaikka koulutuskustannusten kehityksestä ei voida tehdä kovinkaan luotettavia ennusteita, toimintamallin tulosten perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että keskimääräinen koulutusavustus työntekijää kohti, n. 50 prosenttia eli 1500 DM on jonkinlainen viitearvo ohjelman jatkokehitystä ajatellen.

Hankkeen toteuttamiskustannusten kehitys (alueellinen johto ja koulutusavustus osallistujaa, ts. työntekijää ja sijaista kohden) osoittavat tietyn suuntauksen: seuratus ajanjakson neljä viimeistä vuosineljännestä osoittavat kustannusten vakiintuneen n. 3200 DM:n tasolle (mikäli viimeisin vuosineljännes arvioidaan pieneksi). Alueelliset hallinnointikustannusten osuus on tällöin vakiintunut lähes samalle tasolle koulutusmäärärahojen kanssa. Hallinnointikustannusten laskeminen edelleen koulutuskustannusten tasolle lienee siis hankekohtaisesti mahdollista. Osallistujakohtainen kiinteä summa kuukausisumman asemesta voisi parantaa kustannustehokkuutta.

9.8. Hankkeeseen osallistuvat yritykset

Eri toimialojen ja ammattialojen osallistumista kokeiluna käynnistettyyn toimintamalliin "Jobrotation NRW" voidaan pitää onnistuneena, vaikka tuotanto- ja jalostussektorin yritykset, etenkin metalliala, olivatkin hankkeessa paremmin edustettuina kuin kasvusektorit, kuten tietotekniikka- ja atk-ala.

Sektorien karkeampi luokittelu sekä niiden jakaminen alueittain osoittaa yhtäältä, että tuotanto- ja jalostussektorilla toimivat metalli- ja sähköalan yritykset käyttivät työvuorottelua eniten hyödykseen. Toisaalta yksittäisten ammattialojen rekrytoiminen eri alueilla oli vaihtelevaa, ts. koehankkeiden toteutuminen keskittyi kolmeen, korkeintaan neljään toimialaan. Objektivisia syitä tälle ei löydetä luvuista eikä laadullisista tiedoista. On selvää, että yksittäisten toimijoiden erilainen sijainti talouden tiettyihin osa-alueisiin nähden sekä aluejohtajien yksilöllinen toimintatapa voivat myös olla perusteltuja syitä.

Painopistealueiden yhtäläinen, sattumanvarainen vaihtelu yksittäisten alueiden sisällä on osoitus siitä, että työvuorotteluhankkeiden toteuttamisen sekä yritysten rekrytoimisen on tapahduttava mahdollisimman laajalta pohjalta ja mahdollisimman monen toimijan avulla. Näin voidaan osallistumismahdollisuuksien vaihtelevuutta ja kirjoa laajentaa

Tämä pätee myös tilastollisesti mielenkiintoiseen kolmijakoon: teollisuus, käsityöläisytykset ja palvelut, joiden sisältöä on muutenkin usein vaikea erottaa toisistaan. Erityisen silmiinpistävää on palvelusektorin keskittyminen Ruhrin alueen toimipaikkaan, kun taas muut alueet, etenkin hieman maaseutupainotteinen Münsterin alue, kiinnostivat etupäässä teollisuusyrityksiä. Kahden alueellisen toimipaikan läheisellä sijainnilla käsityöläisytyksiin nähden ei ollut vaikutusta hankkeen toteuttamiseen. Yli puolet kaikista hankkeista toteutettiin sellaisissa yrityksissä, jotka koosta riippumatta kuuluvat teollisuusyrityksiin.

Tarkasteltaessa työvuorotteluhankkeen toteuttamista toimialakohtaisesti hankkeen aikana (ne kuusi toimialaa, jotka osallistuivat hankkeeseen eniten) voidaan koko hankkeen osalta havaita merkittävä suuntaus, joka ilmenee kahdella tapaa: Toteutettujen toimenpiteiden lukumäärä tiettyjen toimialojen (tässä metalli- ja sähköala) kohdalla kehittyi tasaisesti koko hankkeen aikana, kun taas muiden joko kausiluontoisten (rakennusala) tai väliaikaisten (paino- ja hoitoala, materiaalien koestus) toimialojen kohdalla toimenpiteet kasautuivat. Tämä viittaa siihen, että tietyillä toimialoilla toimenpiteet voidaan järjestää joidenkin esim. liittotason tekijöiden takia nopeasti ja perusteellisesti, kun taas muut toimialat voivat aktivoitua tilauskantojensa mukaan lähinnä vain kausiluonteisesti. Mahdollisimman laaja toimijoiden rakenne työvuorottelussa saattaa olla takuu sille, että yksittäisten yritysten tai toimialojen sisällölliset ja ajalliset tarpeet voidaan ottaa mahdollisimman tarkasti huomioon.

Mallivaiheen aikana koehankkeisiin osallistuneet yritykset ovat työntekijöiden määrän perusteella lähinnä pk-yrityksiä tavanomaisessa mielessä. Noin kahdessa kolmesta yrityksestä on alle 50 ja joka neljännessä jopa alle 10 työntekijää. Yhteensä 10 suuryrityksellä, joissa työntekijöitä on yli 500, oli mahdollisuus ottaa osaa työvuorottelutoimiin yhdyshankkeiden kautta. Alueellinen jako yrityksen koon mukaan noudattelee valtaosin tätä kokonaistulosta.

Alle 20 prosenttia kaikista toteutetuista toimista koski useampaa kuin kolmea yrityksen työntekijää, noin puolet jopa vain yhtä henkilöä. Vielä selvemmäksi pienhankkeisiin keskittyminen tulee silloin, kun tarkastellaan sijaisten lukumäärää yhtä toimenpidettä kohden: yli 80 prosenttiin kaikista hankkeista saatiin sijainen, joissa – kuten jo mainittu – työntekijöiden ja sijaisten välinen suhde kasvoi jokaisen vuosineljänneksen aikana. Niiden toimenpiteiden lukumäärä joissa suhde oli 1:1, on hankkeen etenemisen aikana vähentynyt. Yleisesti ottaen hyvin kallis ja usein myös tulokseton sopivien ja motivoituneiden sijaisten rekrytointi ei tämän mukaan ole mikään ensisijainen este työvuorotteluun osallistumiselle, jos yritys löytää edes yhden henkilön. Muutamia harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta tämä onkin onnistunut. Toisaalta kyseinen kehitys antaa olettaa, että usealle hankkeeseen osallistuneelle yritykselle koulutuksen edistämisen taloudelliset näkökohdat ovat vähintään yhtä tärkeitä kuin sijaisten löytäminen sinänsä. On kuitenkin mahdollista, että edelleen riittämätön taloudellinen yllyke ei riitä sijaisille. Näin yritysten potentiaalista pätevän työvoiman tarvetta ei voidakaan kattaa.

9.9. Sijaiset

Nuoret työnhakijat ovat suostuvaisimpia toimimaan sijaisina varsinkin silloin kun työehdot eivät ole kovin houkuttelevat. Vaikka 42 prosenttia kaikista työtä saaneista sijaisista on yli 35-vuotiaita, voidaan edellistä väitettä pitää oikeana, sillä palkattujen sijaisten lukumäärä ja heidän osallistumishalukkuutensa laskee iän kasvaessa. Noin 1/5 osallistuneista sijaisista oli alle 25-vuotiaita.

Noin 3/4 kaikista sijaisista oli miehiä, vain yhdellä kymmenestä ei ollut Saksan kansalaisuutta. Pätevien sijaisten kysyntä yrityksissä voitiin suurimmaksi osaksi kattaa, sillä ainoastaan 17 prosentilla osallistuneista ei ollut ammattitutkintoa. 9 prosentilla oli korkeakoulu- tai ammattikorkeakoulututkinto, 5 prosentilla mestari- tai teknikkokirja. Sijaisista 44 prosenttia oli ollut vähemmän kuin kuusi kuukautta työttömänä, mutta alueellisten toimipaikkojen onnistui hankkeen toteuttamisen aikana saada hankkeeseen mukaan 35 prosenttia sellaisia sijaisia, jotka olivat olleet työttöminä yli vuoden. Suurin osa sijaisista (63 prosenttia) aloitti työt yrityksissä harjoittelijoina, joten he saivat edelleen työttömyyskorvausta (50 prosenttia) tai työttömyysavustusta (13 prosenttia). Sosiaalitoimiston kautta välitettyjen ja tätä kautta sosiaaliavustusta saavien henkilöiden osuus oli varsin pieni (5 prosenttia). Hankkeen aikana yhä useammat työttömät saavat toimeentulotukea ammatillisten jatkokoulutustoimien ohessa. Vain noin puolet kyseisistä henkilöistä toimii sijaisena ammatillisen jatkokoulutuksen (BPW) aikana. Muiden työllistämistoimien harjoitteluajoja käytetään yhä enemmän sijaisten rekrytointiin, varsinkin silloin, kun kouluttajat itse osallistuvat suoraan hankkeiden toteuttamiseen.

Kolmannes kaikista osallistuneista sijaisista saa avustuksia joko vastaanottavalta yritykseltä (22 prosenttia) tai koulutusavustuksena (yleensä rakennerahaston määrärahoista).

Sijaisten työaika yrityksessä kestää yleensä hieman pidempään kuin yrityksen työntekijöiden jatkokoulutus, sillä myös perehtymis- ja siirtoaika lasketaan kokonaistyöaikaan. Yrityksen ja sijaisten yhteisen edun mukaista on, että sijaisten kokonaistyöaika yrityksessä kestää n. 4–12 viikkoa. Näin voidaan yhtäältä taata sijaisille riittävän tehokas ja monipuolinen harjoittelujakso, mutta toisaalta yrityksen liiketoimintaa ei jouduta liikaa laajentamaan ilman vastaavaa rahallista korvausta. Kuitenkin alle puolet sijaisista kuuluu kyseiseen ryhmään, kun taas 31 prosenttia toimii yrityksissä sijaisena alle neljä viikkoa. Joka neljäs sijainen työskentelee yrityksessä yli 12 viikon ajan.

9.10. Työntekijät

Oletus, että työvuorottelun piirissä tapahtuva jatkokoulutus koskisi ennemmin nuoria, osoittautui vääräksi. Vanhemmat työntekijät olivat jatkokoulutushankkeesta yhtä kiinnostuneita. Itse asiassa yli 2/3 kaikista hankkeeseen osallistuneista työntekijöistä oli 25–45-vuotiaita, toisin sanoen he kuuluivat siihen ikämarginaaliin, jonka aikana yleensä tehdään suurimmat ammatilliseen kehitykseen liittyvät päätökset. Tällöin siis sekä yrityksen

jatkokoulutusintressit ja -tarpeet sopivat parhaiten yhteen työntekijöiden vastaavien intressien ja tarpeiden kanssa. Kuitenkin joka neljäs työvuorotteluun osallistuva on yli 45-vuotias, mutta vain joka kymmenes alle 25-vuotias. Sijaiset ovat yleensä muutaman vuoden nuorempia.

Naistyöntekijät ovat 18 prosentin osuudella selvästi aliedustettuina, mikä heijastaa niiden hankkeisiin osallistuvien yritysten toimialarakennetta, joissa ammatit ovat miesvaltaisempia. Naisten suurempi lukumäärä sijaisten joukossa (28 prosenttia) viittaa kuitenkin siihen, että monien tointen kohdalla sukupuoli ei ole ratkaiseva tekijä.

Ulkomaalaisten työntekijöiden osuus (10 prosenttia) on sijaisten kohdalla sama, mistä ei kuitenkaan voi tehdä sijaisten valintaan liittyviä johtopäätöksiä.

Työvuorottelu tavoittaa lähinnä ammattitaitoiset työntekijät, kun taas kouluttamattomien ja työssäoppineiden osuus (13 prosenttia) on melko pieni. Koska hankkeessa otetaan huomioon nimenomaan yritysten tarpeet, työvoimapolitiisesta näkökulmasta katsottuna tärkeä kouluttamattomien henkilöiden ammattitaitojen parantaminen ei tässä hankkeessa ole merkittävässä asemassa. Tulokset osoittavat kuteinkin, että kyseinen päämäärä vastaa yrityksen intressejä vain poikkeustapauksissa. 8 prosentilla työntekijöistä on ylempi korkeakoulututkinto tai ammattikorkeakoulututkinto, 6 prosentilla mestari- tai teknikkokirja. Ammattitutkinnon suorittaneita on työntekijöiden ja sijaisten joukossa suurin piirtein yhtä paljon. Toisin sanoen yrityksen tarpeet huomioon ottaen sijaisten välitys onnistui koehankkeiden kohdalla.

Osallistuneiden työntekijöiden ammatillinen pätevyys heijastaa suurelta osin myös heidän asemaansa yrityksessä. Tietyt johtavissa asemassa toimivat ammatillaiset nostavatkin työvuorottelutoimiin osallistuneiden johtohenkilöiden osuuden jopa 20 prosenttiin. Tästäkin voidaan havaita, että aputyövoiman kouluttaminen ei ole sellaisten yritysten ensisijaisten intressien mukaista, jotka käyttävät työvuorottelua tarkasti suunnattujen koulutustoimenpiteiden toteuttamiseen. Ei voida olettaa, että kyseinen kohderyhmä osallistuisi toimiin enemmän työvuorottelun tarjoamien mahdollisuuksien ulkopuolella.

9.11. Jatkokoulutuksen sisältö

Työntekijöiden valitsemat ja toteuttamat jatkokoulutustyyppit voi jakaa viiteen suureen ryhmään: neljä kymmenestä työntekijästä suoritti jatkokoulutuksen atk-alalla, johon liittyy tuotantoteknisiä, kaupallisia, organisatorisia ja erityisiä käytäntöjä. Viidennes kyseisistä toimenpiteistä keskittyy tuotannolle merkityksellisiin sovelluksiin, kuten työkoneiden numeeriseen tai muistiohjelmoituun ohjaukseen. Toinen osa-alue sisältää eritoten metalli- ja sähköalan ammatillis-teknisiä taitoja. Näihin kuuluvat etenkin hitsaustekniset, valvontatekniset ja ohjaustekniset asiat. Kolmas suurempi ryhmä sisältää yrityksen organisaatioon ja laatujohtamiseen liittyviä koulutushankkeita. On kuitenkin huomattava, että TQM-koulutus on erityisasemassa, koska vain pieneen osaan koehankkeista osallistui lukuisia työntekijöitä, sillä yrityksen puolelta mukaan otettiin melkein koko henkilöstö. TQM-

hankkeeseen liittyvät luvut on hankekohtaisesti arvioitu liian suuriksi (22 prosenttia). Kaupalliseen alaan (5 prosenttia) sekä palvelualoihin (10 prosenttia) liittyvät jatkokoulutustoimenpiteet muodostavat melko pienen osan toteutetuista toimenpiteistä.

Suurin osa kaikista työntekijöille suunnatuista toimenpiteistä liittyi tiiviisti yritysten erityisiin tarpeisiin. Kaikista jatkokoulutustoimenpiteistä 45 prosenttia kesti korkeintaan viikon, mikä pätee varsinkin atk-alaan, johtamiseen ja laaduntarkkailuun. Kolmasosa koulutustoimenpiteistä, etenkin tuotantoon keskittyvä atk-ala sekä metalli- sekä sähkötekkinen koulutus, kesti vain 1–4 viikkoa. 5 prosenttia kaikista työntekijöistä osallistui pitkäkestoiseen, yli 12 viikon mittaiseen koulutukseen.

Koulutuksesta vastasivat lukuisat eri ammattikoulutusta tarjoavat tahot. Yritykset olivat yleensä itse valinneet kouluttajan tai ehdottaneet sellaista. Läntisen Münsterin alueen toimipaikka keskittyi lähinnä vain yhteen koulutuksen tarjoajaan, mikä selittyy sikäläisen ammattikoulun alueellisella ja taloudellisella merkityksellä.

Koulutettavat ottavat yleensä osaa sellaiseen jatkokoulutukseen, joka on tarkoitettu tietylle kohderyhmälle. Ammattityöläiset vaativat selkeästi erikoisaloihin liittyviä aiheita, kun taas johtohenkilöt keskittyvät organisatorisiin tekijöihin. Atk-alan koulutus painottuu eritoten painoalalla, kun taas palvelualalla palveluun ja johtamiseen keskittyvä koulutus on tärkeässä asemassa. Insinööri- ja tietotekniikkatoimistojen ryhmässä kysytympää on lähinnä metalli- ja sähköalaan sekä tietojenkäsittelyyn liittyvä koulutus. Ammattitekkinen hankkeiden kasautuminen tälle alalle selittyy aineenkoestuksesta vastaavien yritysten suurella osallistumisprosentilla.

Jatkokoulutuksen yksittäisten aihepiirien kokonaiskustannuksissa on suuria eroja. Tietotekniikka- ja laaduntarkkailukoulutukset ovat keskimääräistä kalliimpia, kun taas tuotantoteknisesti suuntautuneiden atk-kurssien, siis lähinnä tietokoneohjattuja työkoneita koskevien kurssien hinnat ovat suhteessa edullisempia.

Jatkokoulutuksen yksittäisten aihepiirien alueellista jakautumista tarkasteltaessa voidaan havaita tiettyjen aihepiirien kasautumista. Millään alueella ei voitu kattaa kaikkia jatkokoulutuskategorioita. Jokaisella alueella oli selvästi oma erikoisalansa, jota tarjotaan ja kysytään aina uudelleen. Atk- ja laaduntarkkailukoulutuksen suuri osuus Warendorfissa ja Wuppertalissa on tosin selitettävissä joillakin yrityskohtaisilla hankkeilla, joiden osallistujamäärä on suuri.

9.12. Työnvälitys

Saavutetut työllisyysvaikutukset ovat tärkeä menestyksen osoitus työvuorottelun työmarkkinapoliittista merkitystä ajatellen. Päinvastoin kuin monissa muissa työvuorotteluohjelmissa ja -hankkeissa sekä Saksassa että ulkomailla Jobrotation NRW -mallihankkeen kehittämisessä suuntauduttiin alusta alkaen yritysten tarpeisiin, ts. hankkeen

innovaatioita ja taloutta edistäviin tekijöihin. Kuitenkin myös onnistunut sijaisten työllistäminen on tärkeä kriteeri mallin menestyksekkäälle kehittämiselle.

Heti sijaisuuden päättymisen jälkeen 48 prosenttia sijaisista työllistyi, 34 prosenttia jäi työttömäksi. 18 prosenttia sijaisuuksista välitettiin ammatillista jatkokoulutusta tarvitseville harjoittelijoille. Valmistuneet eivät siten harjoittelun loputtua olleet enää työmarkkinoiden käytettävissä. Jos lähtökohtana pidetään suoraan välitettävissä olevien osallistujien lukumäärää, työvuorotteluhankkeiden osuus välityksestä on yhteensä 59 prosenttia. Kahdeksan kymmenestä sijaisesta löysi työpaikan samasta yrityksestä, joten he tutustuivat työhönsä jo sijaisuuden aikana ja pystyivät näin onnistuneesti todistamaan pätevyytensä. Joissakin tapauksissa yritykset ilmaisivat jo sijaisuuden alussa halukkuutensa henkilön palkkaamiseen, ts. sijaisuus tuki yritysten henkilöstövalintoja.

Työnvälityksen kehityksessä tapahtui toimintamallin aikana suuria muutoksia. Hankkeen alkupuolella 70 prosenttia sijaisista löysi työpaikan, mutta sen edetessä osuus laski aina 30 prosenttiin vuoden 1998 viimeisen vuosineljänneksen aikana. Vuoden 1999 alussa sijaisia välitettiin jälleen selkeästi enemmän. Kyseisen kehityksen mahdolliset syyt eivät selviä hankkeen tuloksista.

Merkittäviä toimialakohtaisia eroja ei välitysosuuksien osalta ole havaittavissa. Silmiinpistävää on kuitenkin se, että atk-alan yritysten välitysosuus on kokonaisuudessaan pienin. Kyseisten yritysten kasvupotentiaalilla työvuorottelun suhteen ei siis ole ollut merkittäviä työllisyysvaikutuksia. Toisin kuin hankkeeseen osallistuneiden ammattialojen kohdalla, voidaan yrityksen kokoon nähden havaita pieni, mutta tärkeä vastaavuus: hankkeeseen osallistuneet suuryritykset ovat yllättäen kaikkein haluttomimpia tai kykenemättömimpiä palkkaamaan sijaisia. Pienet yritykset sitä vastoin palkkaavat sijaisia keskimääräistä enemmän.

Työllisyysvaikutukset, mitä sijaisten henkilökohtaisiin edellytyksiin tulee, osoittavat odotusten mukaisen suuntauksen: sijainen palkataan todennäköisemmin mikäli hän on nuori, hyvin koulutettu ja mikäli hän on ollut työttömänä vain lyhyen ajan. Kuitenkin melkein puolet hankkeeseen osallistuneista pitkäaikaistyöttömistä (yli vuoden työttömänä olleista) sijaisista pääsivät työmarkkinoille.

Pidempi sijaisuus on näin hyvä edellytys uuden sijaisuuden saamiseksi. Erityisesti lyhyet, alle neljän viikon mittaiset sijaisuudet eivät selvästikään ole riittävän pitkiä, jotta sijainen voisi työllistyä työhön perehtymisen ja pätevyyden osoittamisen jälkeen. Hankkeesta riippumaton välitysosuus on näissä tapauksissa tosin melko korkea.

9.13. Johtopäätökset

Hankkeelle varattujen määrärahojen puitteissa tapahtunut toimenpiteiden joustava toteutus ja vähittäinen sopeuttaminen hankkeen edetessä johtivat siihen, että sekä osallistuneita

henkilöitä että toimenpiteitä koskevien kustannusten pienentyessä työvuorottelun kannatus kasvoi kaikkien osallisten piirissä.

Työvuorottelua käyttävät eri toimialoilla toimivat erikokoiset yritykset. Uusien yritysten ja yritysryhmien rekrytoimiseen vaikuttaa suuresti se, kuinka paljon eri yhteyksiä alueellisilla toimijoilla on.

Rajaaminen ainoastaan neljään alueelliseen toimipaikkaan ja samalla niiden toimeenpanokykyyn on hidastanut toimialojen laajempaa erikostumista.

Erilaisten uusien ammattialojen integroiminen hankkeeseen tapahtuu osittain jaksottaisesti, osittain kausiluonteisesti. Jatkuva osallistuminen on – alueelliset rajat huomioon ottaen – ominaista etenkin tuotanto- ja jalostusalan pk-yrityksille, tässä yhteydessä etenkin metallialan yrityksille.

Keskeiset kanavat ja muut tekijät helpottavat erilaisten uusien toimialojen ja yritysten integraatiota. Samalla ne lisäävät osallistujien lukumäärää.

Toteuttamiskustannusten hanke- tai osallistujakohtainen kattaminen toimijoiden samanaikaisen lisäämisen aikana johtaa siihen, että kohderyhmät kasvavat ja kustannukset osallistujaa kohti pienenevät.

Jatkuvan toteutuksen lähtökohtana voidaan hankkeen aikana pitää pienhankkeita, joissa osallistujien lukumäärä on alle viisi. Kustannustehokkuuden kehittyminen pienimittaisten toimenpiteiden kohdalla suhteen 1:1 yli (koulutuskustannukset: toteutuskustannukset) on tuskin mahdollista.

Yritysten tarpeisiin keskittyminen on jo mukana olevien ammattialojen kohdalla johtanut siihen, että työvuorottelutoimenpiteitä käyttävät hyödykseen lähinnä keski-ikäiset saksalaiset ammatillisen koulutuksen saaneet miehet lähinnä lyhytaikaista teknisesti suuntautunutta koulutustumista varten. Laajentaminen toisille ammattialoille enteilee myös muiden kohderyhmien suurempaa osallistumista.

Sijaisten tukemis- ja rekrytointiongelmat ovat tosin vaikuttaneet kielteisesti paikallisten toimipaikkojen toimeenpanokykyyn, mutta eivät ohjelman jatkuvaan, myös määrällisellä tasolla tapahtuvaan kehitykseen.

Saavutetut työllisyysvaikutukset eivät jakson aikana ole pysyviä, eivätkä ne aina helpota ongelmallisten ryhmien kuten pitkäaikaistyöttömien, nuorien tai kouluttamattomien pääsyä työmarkkinoille.

Potentiaalisesti olemassa olevien avoimien työpaikkojen aktivointi helpottuu työvuorottelun välityksellä erityisesti pienissä yrityksissä.

Työntekijöiden pääseminen ammatilliseen jatkokoulutukseen helpottuu yleisesti ottaen, mutta hankkeesta hyötyvät erityisesti pienten yritysten ammattityöläiset.

10. Yhteenveto

André Kirchberger

Toisin kuin muut Agorat, joissa on pääasiassa keskitytty yleisteemoihin (esimerkiksi Agora VII:n aiheina olivat työaika ja koulutusaika), Agora VIII käsitteli työllisyyden ja koulutuksen kohdalla täytöntöön pantua erityistä lähestymistapaa eli työvuorottelua. Tämä Tanskasta peräisin oleva lähestymistapa, jolle Euroopan unioni on antanut taloudellista tukea etenkin osana rakenteita koskevaa Adapt-aloitetta, on vähitellen levinnyt muihin jäsenvaltioihin, ja siitä on kehittynyt kokemusten ja käytännön vaihdannan verkko. Työvuorottelun perusajatus on hyvin yksinkertainen: sillä varmistetaan, että työpaikaltaan koulutukseen lähtevä työntekijä korvataan kyseisiä työtehtäviä hoitamaan koulutetulla työttömällä.

Vaarana oli, että Agora VIII:n aikana käytävä vuoropuhelu rajoittuisi vain tähän kysymykseen ja että esitelmissä ja keskusteluissa vain puolustettaisiin, havainnollistettaisiin tai arvosteltaisiin kyseistä menettelytapaa käsittelemättä todella ydinkysymystä eli koulutuksen merkitystä työttömien pääsyssä työelämään ja paluussa sinne.

Kävi kuitenkin aivan toisin. Vaikka varsin monissa esitelmissä keskityttiinkin kuvailemaan eri jäsenvaltioiden (Espanjan, Itävallan, Kreikan, Ranskan, Saksan, Suomen, Tanskan jne.) esimerkkejä työvuorottelusta, varsin vilkkaissa keskusteluissa ei suinkaan rajoitettu menettelytapoja koskeviin näkökantoihin eikä edes näiden kokemusten kriittiseen tarkasteluun – päinvastoin.

Aluksi johdanto, jota Patrick Guilloux (Institut Universitaire de Technologie de Vannes, Université de Bretagne-Sud, Ranska) havainnollisti alustavassa lausunnossaan: työkierrätyksen perusperiaatteet ovat peräisin 1930-luvun lopulta, jolloin työkierrätysmallia tarkasteltiin useissa ranskalaisissa hallinto- ja säädösteksteissä. Työllisyys- ja koulutusasioista päättävät viranomaiset kiinnittivät kuitenkin siihen huomiota vasta 1980-luvulla, ensin Tanskassa. Pohjimmiltaan kyse on siitä, onko helpompi torjua pitkäaikaistyöttömyyttä kuin varmistaa, että koulutusvapaalla olevat työntekijät voidaan tarpeen tullen korvata väliaikaisesti työttömällä sillä ehdolla, että heille on annettu asiaan liittyvää valmistelevaa koulutusta. Tähän yksinkertaiseen ajatukseen on lisättävä kaksi erittäin tärkeää näkökohtaa: ensiksi sijainen on koulutettava tehtäviinsä yhteistyössä koulutusvapaalle lähtevän työntekijän kanssa (joka toimii tällöin ”työhön perehdyttäjänä”), ja toiseksi sijainenkin voi saada samasta yrityksestä vakituisen työpaikan.

Eri osallistujien esittämät luvut puhuvat puolestaan: vuosina 1996–1999 työvuorotteluun osallistui lähes 100 000 työtöntä, ja mukana oli huomattava joukko yrityksiä: noin 1 850 yritystä, joista hiukan yli 1000 toimi yksityisellä ja 800 julkisella sektorilla. Myös Euroopan unionin kokonaistasolla saavutettiin erittäin merkittäviä tuloksia: toimintaan osallistui yli 3

100 yritystä ja lähes 90 000 työntekijää, minkä ansiosta noin 20 000 työtöntä sai työtä sijaisina. Tosin on painotettava, että toistaiseksi tätä lähestymistapaa on sovellettu koko laajuudessaan vain Tanskassa.

Tässä ei kuitenkaan ole tarkoitus luetella kaikissa Agoralle toimitetuissa eri asiakirjoissa esiteltyjä ja sen jälkeen Agorassa keskusteltuja ja tarkasteltuja lukuja, vaan pikemminkin määrittää ne avainkysymykset, jotka ovat ratkaisematta ja jotka vaativat lisätarkastelua.

Kuten eräs osallistuja, Jean-Claude Quentin (CGT-FO-ammattiliitto, Ranska) painotti, ei ollut sattuma, että työvuorottelumalli kehittyi erityisesti Tanskassa. Päinvastoin, sillä vuonna 1989 hyväksytyssä laissa säädettiin, että jokaisella työntekijällä on ”oikeus koulutukseen” (vuoden ajan viittä työvuotta kohti). Lisäksi työnantajien ja työntekijöiden maksamat työttömyysvakuutusmaksut ovat osa kokonaisuutta, jonka hallinnoinnista vastaavat keskushallinnon sijasta hajautetut yksiköt eli alueelliset työllistämiskomiteat, jotka edustavat sekä alueellisia viranomaisia että työmarkkinaosapuolia. Tanskan työmarkkinasuhteille hyvin tyypillinen yhteis-ymmärrykseen perustuva lähestymistapa ja pyrkimys toteuttaa ”aktiivista työmarkkinapolitiikkaa” raivasivat tietä työvuorottelumallin kehittämiseksi, josta oli hyötyä kaikille asianosaisille – yrityksille, työntekijöille (jotka itse asiassa parantavat kilpailukykyään ja ammattitaitoaan) ja ennen kaikkea työnhakijoille (heidän paluunsa työhön helpottuu).

Monika Kammeierin (SKS-die Druckvorstufe GmbH:n johtaja, Saksa) esittelemää kirjapainoalalla (sitä muuttavat uudet teknologiat mukaan luettuna) toimivaa saksalaista pienyritystä ja Ghita Vejlebon (AOF Greve, Projekt- og Udviklingsafdeling, Tanska) esittelemää lääkinnällisiin laitteisiin erikoistunutta tanskalaista yritystä käytettiin esimerkkeinä mitattaessa sekä työvuorottelun mahdollisuuksia – erityisesti joustavuutta – mutta myös niitä tekijöitä, jotka jarruttavat sen soveltamista. Vaikka moni sijaistyöntekijä saakin lopulta kokopäivätoimen, aina ei ole helppoa innostaa työntekijöitä lähtemään työpaikaltaan koulutukseen ja auttamaan sijaistensa kouluttamisessa – heidän piilevänä pelkonaan on, että sijainen voi viedä heiltä työpaikan. Tämä on erityisesti totta työvuorottelussa sellaisten kohtalaisen tai heikon ammattitaidon omaavien työntekijöiden kohdalla, jotka eivät pidä koulutusta tarpeellisena.

Kuten useat muut osallistajat (Tuija Leminen, Suomen työministeriö, ja Hubertus Schick, Universität Bremen, Saksa) painottivat, työnvuorottelun mahdollistamassa joustavuudessa on se epäkohta, että se edellyttää ammattitaitoon liittyvien vaatimusten tarkkaa suunnittelua eli yhtiön sisäisten ja inhimillisten voimavarojen suunnittelua etukäteen. Siinä vaaditaan myös myönteistä asennoitumista yrityksen jatkokoulutuksesta saamaan hyötyyn – mitä ei aina voi pitää itsestään selvänä.

Lisäksi ne monet eri toimenpiteet, joita viranomaiset panevat täytäntöön taistellakseen työttömyyttä vastaan sekä edistääkseen työmarkkinoille pääsyä ja niille paluuta, ovat hyvin usein epäyhtenäisiä eivätkä yleensä johda uusien kokeellisten mallien kehittämiseen. Tämä pitää erityisen hyvin paikkansa niissä maissa, joissa työllisyyden edistämistoimenpiteet eivät vastaa asianosaisen kohderyhmän kouluttamiseen liittyviä toimenpiteitä. Työvuorottelu jää auttamattomasti työllistämisen ja koulutuksen välimaastoon, mikä johtaa joissakin tapauksissa

erityisesti koulutuksen (ja näin ollen sijaisuusvaiheen) keston osalta vakaviin hallinnollisiin ja lainsäädännöllisiin ongelmiin.

Miksi sitä paitsi jossakin yrityksessä päätettäisiin kokeilla pikemminkin työvuorottelua kuin muita strategioita (kuten tilapäistyötä), kun joku sen työntekijöistä lähtee koulutusvapaalle? Tähän kysymykseen, jonka eräs osallistuja (Juan Maria Menendez Valdez, Confederación Española de Organizaciones Empresariales, Espanja) toistuvasti esitti, on vastattava erottamalla toisistaan kyseessä oleva työllisyystaso, koulutusohjelman (ja näin ollen sijaisuusvaiheen) kesto ja siitä aiheutuvat kustannukset (joiden perusteella useissa Euroopan unionin jäsenvaltioissa sovelletut työvuorottelumallit hyötyvät tavalla tai toisella tuesta, jolla ”vähennetään” työnantajille koituvia kustannuksia). Lisäksi ei ole varmaa, että asiaan hoitavilla työvoimatoimistoilla on aina käytettävissään sellaisia työttömiä, joilla on sekä asianmukaista työkokemusta että ammattitaitoa ja jotka haluavat toimia koulutusvapaalla olevien työntekijöiden sijaisina. Kysymykseen on vastattava tapauskohtaisesti olkoonkin, että asteittain kehittyvän Euroopan laajuisen työnkierrätysverkon jäsenten Agoralle esittämistä tiedoista ilmenee, että oikealla tavalla lähestyttäessä yritykset suhtautuvat yleensä tähän menettelytapaan myötämielisesti.

Kuten useat osallistajat painottivat, työvuorottelussa ei ole vain kyse ”työllisyystilanteen” vaihdannasta kahden henkilön välillä (työnhakija korvaa koulutusvapaalla olevan työntekijän). Louis Spaninks (CINOP, Centrum voor Innovatie van Opleidingen, Alankomaat) totesi, että tällä ohjausprosessilla on myös säädeltävä työvuorottelumallia, jotta voitaisiin varmistaa, että sijaiset asennoituvat uuteen työpaikkaansa myönteisesti erityisesti silloin, kun yritys ei ota heitä töihin sijaisuuden päättyessä ja he palaavat työttömiksi tai (kuten useammin käy) kun heidät siirretään hoitamaan toista sijaisuutta joko samassa tai jossakin toisessa yrityksessä.

Agora-menettelyn tässä vaiheessa kaikki osallistajat olivat ilmaisseet suostuvansa tähän lähestymistapaan ja olevansa siitä peräti innoissaan. On kuitenkin mainittava erityisesti ruotsalaisten osallistujien (Martin Hedenmo, LO-ammattiliitto, ja Bo Edlund, Svenska Verkstadsindustrier) epäilykset. Ammattiyhdistysmiehen ja yrittäjän näkökulmistaan he pitivät työvuorottelun soveltamista laajassa mittakaavassa vaikeana ja uskoivat sen voivan jopa johtaa yrityksen tuottavuuden laskuun, koska siinä yhdistyy kaksi ”työkalu” eli työttömyyskorvaus ja työelämään pääsy tai paluu.

Reiner Siebertin (Saksan Nordrhein-Westfalenissa Euroopan unionin työnkierrätysverkkoa edustava BFZ Essen) mukaan näitä vaikeuksia ei pidä jättää huomiotta, mutta niitä voidaan lieventää, jos työvuorottelun osallistajat kohdennetaan oikein ja jos kilpailukyvyyn säilyttämisen ja työllisyyden kehittämisen välillä päästään tasapainoon. On myös tarpeen tarkentaa sijaisten asemaa (erityisesti heidän työsuhteensa luonnetta – ovatko he esimerkiksi koulutusta saavia työnhakijoita, jotka näin ollen saavat työttömyyskorvausta, vai yhtiön palveluksessa ja vuorottelukoulutuksessa olevia palkansaajia, joiden työsopimukset ovat määräaikaista tai toistaiseksi voimassa olevia?) – sekä varmistaa, että työntekijä saa koulutuksesta uutta ammattitaitoa, eli vältetään sijaiselle annettavan koulutuksen mieltäminen ”halpakoulutukseksi”. Lopuksi Siebert vielä totesi monien osallistujien yhtyessä hänen

mielipiteeseensä, että työtä pystytään todella kierrättämään vain, jos kyseisten yritysten koulutustarpeet määritellään ennalta.

Keskustelujen tässä vaiheessa Jean-Claude Quentin (CGT-FO-ammattiliitto, Ranska) esitti toisen työvuorotteluun liittyvän peruskysymyksen: väestötilanteen kehityksen huomioon ottaen yrityksissä tullaan lähitulevaisuudessa tarvitsemaan yli 45-vuotiaita palkansaajia. On siis erittäin tärkeää, että jo varhaisessa vaiheessa otetaan käyttöön mekanismeja, joilla tämän ryhmän syrjäytyminen työmarkkinoilta ja samalla heidän ammattitaitonsa menettäminen estetään. Samasta syystä on myös tarpeen määritellä ”työajan” käsite uudelleen erottamalla toisistaan ”varsinainen tuotantoaika” ja ”koulutusaika” erityisesti silloin, kun annettava koulutus ei liity suoranaisesti tuotantotehtäviä koskeviin ankariin vaatimuksiin.

Tästä erityisessä puhuttaessa Lizzi Feiler (Euroopan laajuista työvuorotteluverkkoa Itävallassa edustava ja työvuorotteluhankkeiden täytäntöönpanosta ja valvonnasta kokemusta saanut ÖSB-Unternehmensberatung Gesellschaft mbH) painotti, että työvuorottelumallin varsinainen tavoite tai tarkemmin sanoen sen koulutusulottuvuus on pidettävä mielessä. Hänen mielestään on luonnollista, että yritys vastaa koulutuksen kustannuksista, kun kyse on koulutusohjelmista (ja näin ollen erityisiin työtehtäviin, kuten esimerkiksi uuden koneen käyttämiseen, suoraan liittyvistä työvuorottelumalleista). Jos taas koulutusta annetaan, jotta töihin pääsemisestä olisi etua sekä yritykselle että työntekijälle, viranomaisten olisi osallistuttava rahoitukseen. Lopuksi on luonnollista, että yleisluontoisten koulutusohjelmien kustannuksista vastaa asianomainen yksilö (joko viranomaisten tuella tai ilman sitä).

Keskustelun tässä vaiheessa muun muassa Jean-Michel Martin (CFDT-ammattiliitto, Ranska) painotti työvuorottelumalleissa piilevää ongelmaa: onko työvuorottelua pidettävä vastauksena työllisyyteen vai koulutukseen ja ammattitaidon hankintaan liittyvään ongelmaan? Kyse ei välttämättä ole samoista asioista, erityisesti jos tarkoituksena on parantaa koulutuksen tarjonnan ja kysynnän välistä tasapainoa. Lisäksi, kuten edellä osoitettiin, työtä voi kierrättää kunnolla vain soveltamalla ohjausrakenteita työntekijöiden (erityisesti niiden sijaisten, jotka eivät saa isäntäyrityksestä vakituista työtä ja jotka siirtyvät sijaisuudesta toiseen) seurantaa varten.

Tästä syystä, kuten Kristina Ossvik (Arbetsmarknadsverket/Svenska ESF-rådet, Ruotsi) totesi, työvuorottelun tai minkä tahansa muun vaihtoehdoisen koulutukseen tai työelämään pääsyyn liittyvän lähestymistavan on perustuttava yrityksen ammattitaidon ja koulutustarpeen perinpohjaiseen tarkasteluun. Sen toteuttaminen on paljon vaikeampaa pk-yrityksissä kuin suuryrityksissä, joilla on omat rakenteensa inhimillisten voimavarojen kehittämistä varten.

Näiden yleishuomioiden lisäksi esitettiin kaksi ”teknistä” kysymystä, jotka liittyivät työvuorottelun tehokkuuteen. Ensinnäkin yrityksen koko: onko työvuorottelu tehokkaampaa pk-yrityksissä vai suuryrityksissä? Toiseksi: kuinka tehokkaasti työvuorottelu auttaa työntekijöitä parantamaan ammattitaitoaan?

Osallistujien vastauksissa ensimmäiseen kysymykseen ei asetettu selkeästi kummankaan vaihtoehdon kannalle. Emmanouela Stefanin (Technopolis, Euroopan laajuisen

työnkierrätysverkon edustaja Kreikassa) mukaan tietyssä määrin voi todeta, että mitä pienempi yritys, sitä lyhyempi koulutus- tai sijaisuusvaiheen olisi oltava. Tämä pätee erityisesti suurta lisäarvoa tuottaviin pk-yrityksiin (esimerkiksi tietokoneohjelmistoja suunnitteleviin pk-yrityksiin), joissa jatkokoulutus on välttämätöntä teknologian kehityksen takia ja joissa työvuorottelu voi olla ratkaisu (sillä ehdolla, että se tapahtuu lyhyinä jaksoina ja että sijaisilla on asianmukainen pätevyys). Kyriaki Liodaki (Chamber of Small and Medium Industries of Thessaloniki, Kreikka) totesi, että pk-yritysten onkin vaikeampaa päästää pätevää työntekijää lähtemään, etenkin jos tuotantovirtaa koskevat menetelmät ovat ehdottomia. Tämä pätee erityisesti siksi, että pk-yrityksissä ollaan kiinnostuneempia käyttämään sijaisina asianmukaista työkokemusta omaavia ”sisäpiirin ihmisiä” kuin työttömiä, kuten Hubertus Schick (Universität Bremen, Saksa) huomautti. Toisaalta Lizzi Feiler (ÖSB, Itävalta) totesi, että suuryritysten on helpompaa keskittyä kohderyhmiin.

Keskusteluissa sivuttiin monesti ohjausrakenteiden ja tarkemmin sanoen ”yhteyshenkilöiden” merkitystä. Heillä voi olla olennainen rooli, kun sekä yrityksiä että työntekijöitä kannustetaan valitsemaan työvuorottelujärjestelmä, kuten Jørgen Mørk (Arbejdernes Oplysningsforbund, AOF Greve, Tanska) totesi. Yhteyshenkilöiden on pystyttävä väistelemään byrokratian ”ansoja”, luomaan yrityksessä yhteishenkeä ja järjestämään sekä sisäistä että ulkoista liikkuvuutta; näin ollen heidän on oltava yrityksen ulkopuolisia henkilöitä.

On myös totta, että työvuorottelun kaltaiset innovatiiviset lähestymistavat edellyttävät asianmukaisia institutionaalisia ja hallinnollisia ympäristöä. Muuten, kuten Petros Linardos-Rulmond (GSEE-ammattiliiton työvirasto, Kreikka) huomautti, tuotantoa ja työn organisointia koskevien uusien vaatimusten eteen joutunut yritys saattaa suotuisissakin olosuhteissa turvautua jo töissä olevien työntekijöidensä lyhytaikaiseen uudelleen kouluttamiseen (mistä eräs jalostamo oli havainnollinen esimerkki).

Toisin sanoen, kuten useat osallistujat (erityisesti Jean-Michel Martin, CFDT-ammattiliitto, Ranska) huomauttivat, työvuorottelu on asetettava koulutukseen pääsyn yleiseen asiayhteyteen, josta hyötyvät:

- (a) Työntekijät – jatkokoulutus on tarpeen heidän työllistettävyytensä parantamiseksi muuttuvassa ympäristössä,
- (b) yrityksille – koulutus on keino parantaa kilpailukykyä,
- (c) työnhakijat – sijaisuudet (joihin tosin liittyy valmentava koulutus ja työhön perehdyttäminen) ovat erityisen hyvä keino päästä töihin.

Tämä ei Bo Edlundin (Svenska Verkstadsindustrier, Ruotsi) mukaan kuitenkaan tarkoita, että työvuorottelu olisi ainoa lähestymistapa. Useat puhujat painottivat tarvetta yhdistellä koulutuksen kytkemisessä työllisyyteen käytettäviä eri malleja. Työvuorottelu on Euroopan unionin työvuorotteluverkon sihteeristön johtajan Jens Kruhofferin (Tanska) mielestä ”työkalu” tai ”menetelmä”, jonka ottaminen käyttöön edellyttää kaikilta Euroopan laajuiseen verkkoon kuuluvilta osapuolilta aktiivista osallistumista (tämä kuuluu tämänhetkisen

lähestymistavan etuihin), jota tuetaan Adapt-aloitteen kautta Euroopan unionilta saatavalla yhteisrahoituksella.

Miltä siis näyttää työvuorottelun tulevaisuus? Reiner Siebertin (BFZ Essen – työvuorottelu Nordrhein-Westfalenissa, Saksa) esittelemien Nordrhein--Westfalenin kokemusten avulla osallistujien oli mahdollista arvioida sekä tämän lähestymistavan mahdollisuuksia että sen vaikeuksia samoin kuin niitä vähimmäisehtoja, joiden täytyttyä toimenpiteen voidaan katsoa onnistuneen. Työvuorottelun haasteena on, että sillä voidaan saavuttaa merkittävää menestystä vain, jos tietty määrä ennakkoehtoja täyttyy. Ensinnäkin valmentava ja jatkokoulutus on suunniteltava niin, että se vastaa yhtä hyvin työntekijöiden kuin yritysten ja markkinoiden tarpeita. Toiseksi sen suunnittelun ja täytäntöönpanon on oltava joustavia, modulaarisia ja monikäyttöisiä mutta samalla käytännönläheisiä ja hankepainotteisia. Kolmanneksi työmarkkinoille pääsyyn ja paluuseen liittyvän järjestelmän kehittämisen on perustuttava laatuun asianosaisten innostamista kuitenkin unohtamatta, ja siihen on sisällytettävä vahva tuki- ja ohjausosio. Lopuksi, mikä tärkeintä, siinä on sovellettava poikkitieteellistä lähestymistapaa, jossa työllisyys- ja sosiaaliala, opetus ja koulutus, sekä teollisuus ja talous yhdistyvät.

Mutta työvuorotteluun liittyvillä haasteilla on vastapainonsa: sen onnistuminen vaatii tiettyjen ehtojen täyttymistä. On tehtävä selväksi, että työvuorottelu voi olla vain yksi monista työllistämiseen suunnattujen koulutuspoliittisten toimenpiteiden ”työkalupakkiin” kuuluvista eri vaihtoehdoista. Sen toteutuksessa on pidettävä yllä tiettyä joustavuutta sekä jäseneltävä kokemusten ja hyvän käytännön vaihtoa esimerkiksi läheisiin yhteistyökumppanuuksiin perustuvassa Euroopan laajuisessa verkossa.

Työvuorottelulle sinänsä on tietysti eräitä ulkoisia esteitä, jotka ovat luonteeltaan enimmäkseen lainsäädännöllisiä ja hallinnollisia. Kuten edellä jo korostettiin, monissa maissa ne toimenpiteet, joihin viranomaiset ovat ryhtyneet työllisyyden, koulutuksen ja talouden edistämiseksi, on usein kehitetty ja pantu täytäntöön toinen toisensa pois sulkevasti, kun taas työvuorottelun kaltaiset lähestymistavat kattavat yhden tai useampia näistä politiikan aloista.

Kuten Jean-Michel M. Martin (CDT, Ranska) huomautti, ”työvuorottelu”-sanalle on annettava sisältöä: on painotettava, että i) tämä lähestymistapa tarjoaa mahdollisuuden koulutukseen tietyille määrälle sellaisia työntekijöitä, jotka muuten syrjäytyisivät koulutusohjelmista, että ii) työvuorottelussa sovelletaan solidaarisuusmekanismeja (erityisesti työnhakijoiden kohdalla) ja että iii) työvuorottelusta voi olla pk-yrityksille suurta hyötyä sillä ehdolla, että sovelletaan joustavaa lähestymistapaa. On aivan yhtä selvää, että työvuorottelua ei voi improvisoida: tämän lähestymistavan toteuttaminen edellyttää hanketta, johon osallistuu sekä kaksi henkilöä (koulutukseen lähtevä työntekijä ja hänen sijaisensa) että muita yhteistyökumppaneita, esimerkiksi yritys tai ohjaus- ja valvontarakenne. Tällainen yhteistyökumppanuus kuuluu myös työvuorottelun menestymisen perusedellytyksiin. Kuten jo mainittiin, ”yhteyshenkilöillä” ja työhön perehdyttäjillä on keskeinen rooli. Ammattiliittojen kannalta on sitä paitsi aivan yhtä selvää, että työvuorottelusta on neuvoteltava, jotta työvuorottelumalli voitaisiin mukauttaa yrityskohtaisesti ja jotta ammattiliittojen olisi

mahdollista vaikuttaa asiaan liittyvän työlainsäädännön riittävään tarkistamiseen (siinä määrin kuin työvuorottelu ei täysin sovellu ns. "epätavallisen" työn tekijöille (osa-aikaisille, väliaikaisille ja määräaikaisille työntekijöille jne., kuten konsulttina toimiva Euroopan komission PO XII:n entinen jaostopäällikkö André Kirchberger totesi).

Työvuorottelua ja sen tulevaisuutta olisi tarkasteltava tässä hengessä – mallina, joka on yhteydessä työttömyyden hoitamiseen tarkoitettuun ketjureaktiomekanismiin. Työntekijöiden ammatillista liikkuvuutta on tuettava, ja näin ollen työnhakijoiden paluun työelämään sekä ammattitaidon hankinnan on sisällyttävä siihen. Tämä on sitäkin tarpeellisempaa ottaen huomioon odotettavissa olevan väestökehityksen ja siitä aiheutuvan ammattitaitoisen työvoiman vähyden. Kuten Jean-Claude Quentin (CGT-FO, Ranska) totesi, tähän ketjureaktioon tarvitaan kuitenkin "polttoainetta" eli niiden käytäntöjen yleistämistä, joiden perusteella työntekijöille taataan säännönmukainen pääsy jatkokoulutukseen. Tämä "oikeus" koulutukseen voi toteutua eri muodoissa: se voi olla jokaisen työntekijän kohdalla yksilöllistä, tai sitä voidaan harjoittaa yrityksen sisäisissä kokouksissa sekä yrityksen (erityisesti pk-yritysten että yritysryhmittymien) että työntekijöiden eduksi (heidän työllistettävyytensä lisäämiseksi). "Välitysvälineet" ovat tässä välttämättömiä.

Louis Spaninksin (CINOP, Centrum voor Innovatie van Opleidingen, Alankomaat) huomautuksia myötäillen Agoran osanottajat olivat yhtä mieltä siitä, että työvuorottelun päätavoitteena on auttaa työntekijöitä parantamaan ammattitaitoaan, ja näin ollen se on osa elinikäistä oppimista. Kuten Didier Gélibert (ANFA, Association Nationale pour la Formation Automobile, Ranska) totesi, työtä kierrättämällä voidaan yhdessä muiden strategioiden, kuten työajan uudelleen järjestämisen ja lyhentämisen, henkilökohtaisen koulutusvapaan joustavamman käytön sekä työntekijöiden ammatillista liikkuvuutta edistävien toimenpiteiden, kanssa vastata (ja vastataankin jo) myönteisesti aktiivisten työmarkkinatoimien kehittämiseen.

11. Osallistujaluettelo

Bley Nikolaus	DGB - Deutscher Gewerkschaftsbund, Bildungswerk Nordrhein-Westfalen e.v. – Düsseldorf, Saksa
Edlund Bo	Association of Swedish Engineering Industries Tukholma, Ruotsi
Feiler Lizzi	ÖSB Unternehmensberatung Gesellschaft mbH Wien, Itävalta
Fernández Luis Miguel	Confederación Sindical de Comisiones Obreras Madrid, Espanja
Gélibert Didier	ANFA Sèvres, Ranska
Guerra de Oliveira Evaristo	UGT-União Geral de Trabalhadores Lissabon, Portugali
Guilloux Patrick	Université de Bretagne Sud - IUT de Vannes Vannes, Ranska
Hedenmo Martin	LO-Sweden Tukholma, Ruotsi
Kammeier Monika	SKS Die Druckvorstufe GmbH Bielefeld, Saksa
Kieffer Marc	FEDIL – Fédération des Industriels Luxembourgeois Luxemburg
Kirchberger André	Villiers-le-Bois, Ranska
Koutroukis Theodoros	KEK Technopolis Thessaloniki, Kreikka
Kruhøffer Jens	EU – JobRotation Ålborg, Tanska
Kyhlos Leena	Svenska Metallindustriarbetare förbundet Tukholma, Ruotsi
Leminen Tuija	Työministeriö – Ministry of Labour Helsinki, Suomi
Linardos-Rulmond Petros	Confederation of Greek Trade Union, Institute of Labour (GSEE) Ateena, Kreikka
Liodaki Kiriaki	Chamber of SMEs Thessaloniki, Kreikka

Martin Jean Michel	CFDT – Confédération Française Démocratique du Travail Pariisi, Ranska
Menéndez Valdez Juan Maria	CEOE – Confederación Española de Organizaciones Empresariales - Madrid, Espanja
Meyer Andreas	ALZ – Bremen Nord Bremen, Saksa
Mørk Jørgen	Kongsbak Consulting Glumsø, Tanska
Ossvik Kristina	ESF – European Social Fund Council Tukholma, Ruotsi
Papavasiliou Christos	Labour Institute of GSEE Ateena, Kreikka
Praça Augusto	CGTP-IN Lissabon, Portugali
Quentin Jean-Claude	CGT-FO Pariisi, Ranska
Sandager Hanne	DKK - The Danish Confederation of Municipal Employees Kööpenhamina, Tanska
Schaaf Raoul	OGB-L, Syndicat, Education et Sciences Luxemburg
Schick Hubertus	Universität Bremen/KUA, Wiss. Mitarbeiter der Forschungstransferstelle FVG Mitte, Bremen, Saksa
Siebert Reiner	BFZ Essen – Jobrotation NRW Essen, Saksa
Spaninks Louis	CINOP - Centre for the innovation of education and training 's-Hertogenbosch, Alankomaat
Stefani Emmanouela	Technopolis Thessaloniki, Kreikka
Toivonen Sointu	Hotelli- ja Ravintolahenkilökunnan Liitto, HRHL – SAK Helsinki, Suomi
Vejlebo Ghita	AOF Greve Projekt-OG Udviklingsafdeling Greve, Tanska
Veskoukis Kostas	Eductus Malardalen A-B Västerås, Ruotsi

Cedefop (Euroopan ammatillisen koulutuksen kehittämiskeskus)

AGORA VIII: Jobrotation

Thessaloniki, 20.—21. maaliskuuta 2000

Luxemburg: Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto

2002 – VI, 118 s. – 21 x 29,7 cm

(Cedefop Panorama series ; 35 – ISSN 1562-6180)

ISBN 92-896-0136-1

Luettelonumero: TI-43-02-301-FI-C

Ilmainen – 5129 FI –

Jobrotation-termillä tarkoitetaan pitkälle kehitettyä keinoa, menetelmää ja välinettä, joiden avulla voidaan panostaa henkilöstövoimavaroihin. Sillä aloitetaan työn ja koulutuksen välinen kierto. Ajatuksena on ensi sijassa antaa työntekijälle mahdollisuus olla tilapäisesti poissa töistä koulutusta varten ilman, että tuottavuus kärsisi merkittävästi tämän vuoksi. Asiaan kuuluu, että koulutukseen osallistuva työntekijä korvataan ulkopuolisella niin, että yrityksen henkilöstömäärä ja henkilöstön pätevyys säilyvät ennallaan, jotta yrityksen toimintakyky voidaan taata. Lisäksi kun työntekijä palaa opiskelemasta, hänen työtehonsa on parantunut ja hänen sijaisensa on puolestaan saanut lisää pätevyyttä. Lisäksi sijainen voi saada yrityksestä joko vakituisen työpaikan tai päästä uudelleen sijaiseksi jonkun toisen opiskelemaan lähtevän työntekijän tilalle.

AGORA VIII Jobrotation

Thessaloniki, 20.—21. maaliskuuta 2000



Euroopan ammatillisen
koulutuksen kehittämiskeskus

Europe 123, GR-570 01 Thessaloniki (Pylea)
Postiosoite: PO Box 22427, GR-551 02 Thessaloniki
P. (30) 310 490 111, F. (30) 310 490 020
Sähköposti: info@cedefop.eu.int
Kotisivu: www.cedefop.eu.int
Interaktiivinen web-palvelu: www.trainingvillage.gr

Ilmainen – Voidaan tilata Cedefopista

5129 FI



EUROOPAN YHTEISÖJEN
VIRALLISTEN JULKAISUJEN TOIMISTO
L-2985 Luxembourg

ISBN 92-896-0136-1



9 789289 601368

PANORAMA