

Riikka Leino

OMAVALMENTAJIEN KOKEMUKSIA PIRKANMAAN TYÖVOI-  
MA- JA YRITYSPALVELUIDEN ALUEELLISESTA KOKEILUSTA

Kuntoutusohjaus ja -suunnittelun koulutusohjelma

2019



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

## OMAVALMENTAJIEN KOKEMUKSIA PIRKANMAAN TYÖVOIMA- JA YRITYSPALVELUIDEN ALUEELLISESTA KOKEILUSTAI

Leino, Riikka

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Kuntoutusohjaus ja -suunnittelun koulutusohjelma

Tammikuu 2019

Sivumäärä:38

Liitteitä:1

Asiasanat: työllisyyspalvelut, kuntakokeilu, ohjaus, omavalmentaja

---

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia, miten julkisten työvoima- ja yrityspalvelujen alueellista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevassa kokeilussa työskentelevät omavalmentajat Pirkanmaalla ovat kokeneet ohjaustyössä työskentelyn virkavastuulla. Työllisyyskokeilua toteutettiin Pirkanmaalla kymmenessä eri kunnassa ajalla 1.8.2017 -31.12.2018. Pirkanmaan kokeilu on yksi osa julkisten työvoima- ja yrityspalvelujen alueellista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevaa kokeilua, joka on yksi pääministeri Juha Sipilän hallituksen kärkihankkeita. Kokeilulain tavoitteena on työllisyyden ja kilpailukyvyn nostaminen sekä, että työn tekeminen olisi kannattavampaa ja houkuttelevampaa. Kokeilun myötä kunnan työntekijät aloittivat tekemään ohjaustyötä virkavastuulla. Pirkanmaalla kokeilua koordinoi Tampereen kaupunki. Opinnäytetyö keskittyi Pirkanmaalla kokeilun alueen seutukuntiin (Kangasala, Lempeälä, Nokia, Orivesi, Pirkkala, Punkalaidun, Sastamala, Vesilahti ja Ylöjärvi).

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Opinnäytetyötä varten haastateltiin viisi omavalmentajaa edellä mainituista yhdeksästä seutukunnista. Tutkimus keskittyi omavalmentajien omaan kokemukseen.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellinen kokeilu koettiin hyvänä asiana. Sen todettiin helpottaneen ja nopeuttaneen asiakkaiden ohjausta ja heidän prosessejaan kohti työllistymistä. Asiakkaille tarjottiin heidän palvelutarvettaan vastaavia palveluita ja asiakkaat pystyttiin nopeasti ohjaamaan oikeiden palveluiden pariin. Pitkään eri palveluissa olleiden ja moniongelmaisten asiakkaiden tilanne koettiin haastavana ja heidän asiakasprosessiinsa pyrittiin vaikuttamaan positiivisesti eteenpäin vieden. Omavalmentajat kokivat virkavastuun haastavana lähinnä työttömyysturva-asioita koskevissa asioissa. Muutoin virkavastuun ei koettu muuttaneen paljoakaan työskentelyä. Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun alussa ollut perehdytys koettiin riittämättömänä ja huonosti ajoitettuna. Kuntasektorin useimpien esimiesten substanssiosaamisen puuttuminen koettiin myös haastavana.

Lopuksi voidaan todeta, että Pirkanmaalla työvoima- ja yrityspalvelujen alueellinen kokeilu koettiin hyvänä tapana toimia asiakkaiden kanssa. Kokeilun päättymisen koettiin huonona asiana ja myös sen kokonaiskesto koettiin liian lyhyenä.

## EXPERIENCES OF PERSONAL COACHES ON REGIONAL EXPERIMENT OF THE EMPLOYMENT AND ECONOMIC DEVELOPMENT OFFICE FOR PIRKANMAA

Leino, Riikka

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Rehabilitation Counselling and Planning....

January 2019

Number of pages:38

Appendices:1

Key words: employment services, municipality pilot scheme, counselling, designated coach

---

The aim of the thesis was to research how personal coaches in Pirkanmaa region have experienced working in guidance subject to official liability under the Act on the Regional Provision of Public Employment and Business Services and a pilot scheme concerning working life try-out. The experimental pilot scheme was realized in Pirkanmaa in ten municipalities between 1 August 2017 – 31 December 2018. The Pirkanmaa experiment is a part of an experimental act with public employment and business services' regional provision and working life try-out, which is one of the key projects in Prime Minister Juha Sipilä's government. The aim of the experimental act is to increase employment and competitiveness and to make working more profitable and appealing. With this experiment municipal workers were transferred to work in guidance subject to official liability. The Pirkanmaa experiment was administered by the City of Tampere. In Pirkanmaa the thesis focused on pilot scheme subregions (Kangasala, Lempäälä, Nokia, Orivesi, Pirkkala, Punkalaidun, Sastamala, Vesilahti and Ylöjärvi).

The research was conducted as a qualitative research and focused interview was used as a research method. Five personal coaches from the above-mentioned nine subregions were interviewed for the research. The research concentrated on personal coaches' own experiences.

The results of the research showed that the regional experiment of the Employment and Economic Development Office for Pirkanmaa was experienced as good. It was noticed to facilitate and quicken customer guidance and their processes towards employment. The customers were offered services corresponding to their service needs and they could be quickly guided to the right services. The situation of customers who had been in various services for a long time and were multiproblematic was regarded as challenging. Thus, a positive, forward-looking attitude was utilized to affect their customer process. Personal coaches experienced official liability as challenging mostly in matters concerning unemployment security issues. Otherwise, official liability was not found to change working remarkably. The orientation at the beginning of the regional experiment of the Employment and Economic Development Office for Pirkanmaa was felt to be inadequate and untimely. Moreover, the lack of substance competence of most municipal sector supervisors was also felt challenging

In conclusion, the regional experiment of the Employment and Economic Development Office for Pirkanmaa was regarded as a good way of dealing with customers. The termination of the experiment was considered a disadvantage and the total length of the experiment too short.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 PIRKANMAAN TYÖVOIMA- JA YRITYSPALVELUIDEN ALUEELLISEN KOKEILUN TOTEUTTAMINEN .....	6
3 OHJAUSTYÖ VIRKAVASTUULLA TYÖLLISYYSPALVELUISSA .....	9
3.1 Työvoimapolitiikka .....	9
3.2 Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellinen kokeilu, Tampereen kaupunkiseudun työllisyyspalveluissa .....	10
3.3 Virkavastuu .....	11
3.4 Ohjaustyö Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisessa kokeilussa .....	13
3.5 Asiakkaille tarjottavat työllistymistä edistävät palvelut .....	15
4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TOTEUTUS .....	17
4.1 Tutkimuskysymys .....	17
4.2 Tutkimuksen kohderyhmä .....	18
4.3 Tutkimusmenetelmä .....	19
4.4 Tutkimusaineiston keruu .....	20
4.5 Tutkimusaineiston analyysi .....	23
5 TUTKIMUSTULOKSET .....	24
5.1 Taustatiedot .....	24
5.2 Työskentelyn aloittaminen ja perehdytys .....	25
5.3 Ohjaustyön ja virkavastuun yhdistäminen .....	26
5.3.1 Kokemuksia ohjaustyöstä .....	27
5.3.2 Omaan työhön vaikuttaminen .....	28
5.4 Työn tavoitteet, toteutuminen ja seuranta .....	29
5.5 Esimiestyö .....	30
6 POHDINTA .....	30
6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	30
6.2 Tutkimustuloksien tarkastelua .....	32
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	34
LÄHTEET .....	36
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Työllisyyden hoitoon on pääministeri Juha Sipilän hallituksessa haluttu kiinnittää erityistä huomiota. Hallitus esitti toukokuussa 2017 eduskunnalle lakiesityksen laiksi julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden alueellista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevasta kokeilusta. Pääministeri Sipilän hallituksen hallitusohjelman yksi painopisteistä on ollut työllisyyden ja kilpailukyvyn nostaminen. Tavoitteena on ollut, että työn tekeminen olisi kannattavampaa ja houkuttelevampaa. Tavoitteena on ollut myös pyrkiä parantamaan työvoimahallinnon toimintaa ja kilpailukykyä. (HE 51/2017, 3.) Presidentti Sauli Niinistö hyväksyi lain 10.7.2017. (Laki julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden alueellisista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevasta kokeilusta 505/2017).

Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellinen kokeilu käynnistyi Pirkanmaalla kymmenessä eri kunnassa 1.8.2017. Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun toteutusajaksi oli 1.8.2017 -31.12.2018. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja selvittää, miten Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisessa kokeilussa työskentelevät kuntasektorin työntekijät eli omavalmentajat ovat kokeneet työskentelyn ohjaustyössä, kun he Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun myötä aloittivat työskentelyn virkavastuulla. Tutkimus on keskittynyt työntekijöiden omaan kokemukseen työskentelystä ohjaustyössä virkavastuulla. Lain julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden alueellisista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevasta kokeilusta (Laki julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden alueellisista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevasta kokeilusta 21§) mukaan kokeilualueen kunnan virkamiehelle tuli työ- ja elinkeinotoimiston (TE-toimisto) asiakastietojärjestelmän käyttöoikeus, johon kirjataan, ja jossa hoidetaan asiakkaiden työllistymiseen liittyviä asioita ja toimenpiteitä.

Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastattelun menetelmällä. Opinnäytetyön informanttijoukkoa rajattiin siten, että Tampereen kau-

pungin omavalmentajat rajattiin siitä pois. Seutukuntien informanttijoukko ei myöskään edustanut koko seutukuntaa (9 kuntaa). Lopullinen informanttijoukko edusti viittä eri kuntaa.

Opinnäytetyö on ajankohtainen, koska Julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden alueellista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevassa laissa säädetään, että laki on määräaikainen (Laki julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden alueellista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevasta kokeilusta 27§). Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellinen kokeilu päättyi 31.12.2018. Opinnäytetyöstä saadut havainnot ja tulokset antavat mahdollisesti lisäarvoa uusien toimenkuvien ja toimintamallien suunniteltaessa, kun maakuntamalliin mahdollisesti siirryttäen vuoden 2021 alusta. Työskentelen itse Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalveluiden alueellisessa kokeilussa TE-toimistosta siirtyneenä työntekijänä. Ajatus tehdä opinnäytetyö työntekijöiden näkökulmasta ja heidän omia kokemuksiaan tutkien nousi esiin, kun Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalveluiden alueellisen kokeilun alkaessa osallistuin kuntapuolen työntekijöiden perehdytykseen. Toinen asia, joka tuki tätä opinnäytetyön aihetta nousi esiin, kun tutkin aiempien kokeilujen tuloksia. Kokeilujen vaikuttavuudesta on tehty monta eri tutkimusta, mutta työntekijöiden kokemusten näkökulmaa on avattu aiemmin vain vähän.

## 2 PIRKANMAAN TYÖVOIMA- JA YRITYSPALVELUIDEN ALUEELLISEN KOKEILUN TOTEUTTAMINEN

Kuntakokeiluista löytyy useita kotimaisia tutkimuksia. Pääasiassa tutkimuksissa on kuitenkin tutkittu kuntakokeilujen vaikuttavuutta ja vaikutuksia työllisydenhoitoon. Euroopassa ja muualla esimerkiksi Australiassa on toteutettu myös useita erilaisia kokeiluja ja tutkimuksia työllisydenhoidon kehittämiseksi. Kokeiluissa työskentelevien henkilöiden kokemuksia kokeiluista ainakin Suomessa on kuitenkin tutkittu vähemmän.

Edellinen Työllisyyden kuntakokeilu oli vuosina 2012-2015. Kokeilun tavoitteena oli saada tutkittua tietoa, miten Suomessa pitäisi toimia, jotta tulevista isoista muutoksista-

ta työllisyyden hoidossa selvittäisiin. Valtion ja kuntien sekä näiden yhteistyökumppaneiden välisestä yhteistyöstä työnjakoineen haluttiin myös kokeilun avulla saada tietoa. Pitkäaikaistyöttömyyden hoitoon haettiin myös uusia toimintamalleja. Kokeilu oli laaja ja koski useita eri osa-alueita työttömyyden hoidon eri sektoreilla. (Arnkil, Spangar, Jokinen, Tuusa, & Pitkänen 2015, 9).

Hannula ja Väisänen (2018, 9-10) ovat opinnäytetyössään Palveluneuvojien kokemuksia työnkuvan muutoksesta toimeentulotuen siirryttyä Kelaan tutkineet Kelan palveluneuvojien työnkuvan muuttumista, kun Kelan hoidettavaksi siirtyi vuonna 2017 toimeentulotuen maksaminen. Kelan palveluneuvojien työ on monipuolista asiakaspalvelua, jossa huomioidaan asiakkaan elämäntilanne ja asiakkaita palvelemaan henkilökohtaisesti sekä puhelimen välityksellä. Palveluneuvojien työnkuva muuttui laajemmaksi toimeentulon maksatuksen siirtyessä Kelan hoidettavaksi.

Suomessa jo aiemmin toteutetut kokeilumallit muistuttavat jo Euroopassa aiemmin toteutettuja palvelujen tarjoamismalleja. Esimerkiksi Berkel ja Borghi (2008, 331-333; 336-338) ovat käsitelleet artikkelissaan uusia palveluntarjoamismalleja sosiaalipolitiikan näkökulmasta Euroopassa. Artikkelissa käsitellään roolien muuttumista yhteiskunnassa valtion, kuntien ja kansalaisten välillä. Aktivoinnilla he tarkoittavat sosiaalipolitiikkaa ja eri työllistymisohjelmia, joiden avulla pyritään edistämään asiakkaiden osallistumista työllistymistä edistäviin toimiin. He toteavat, että uusien palveluntarjontamallien luominen on tärkeää, ja niiden avulla pyritään muutoksiin sosiaalipolitiikassa. Euroopan useissa maissa on jo näitä uudistuksia toteutettu. Uusien palveluntarjontamallien käyttöönoton on todettu tuottavan aina lisää uusia uudistuksia, joiden myötä pyritään myös rakenteita uudistamaan. Alueellisesta kokeilusta ja palvelujen ulkoistamisesta on katsottu olevan hyötyä työmarkkinoille osallistumisen edistäjinä. Isojen muutoksien edelläkävijöitä ovat olleet mm. Iso-Britannia, Norja ja Saksa.

Heidi Niemi (2018) puolestaan tarkastelee väitöskirjassaan ”Kunta työllisyyden hoitajana – Työpakosta kokeiluihin” laajasti Suomen lainsäädännön kehitystä työllisyydenhoidossa. Itse tutkimus keskittyy Työllisyyden kuntakokeilun 2012-2015 nuorisotakuun osa-alueen toteuttamisen vaikutukseen. Kuntakokeilulain vaikutusten pohdinnassa Niemi toteaa, että on väitöskirjaansa varten tutkinut miten lainsäädäntö ja kan-

sainväliset veloitteet näyttäytyvät kunnille työllistymistä koskevilla asioilla. Niemen työn toinen osa painottuu tutkimaan tarkemmin kuntien tuottamien ja järjestämien palveluiden tilannetta nuorisotakuun hoidossa. Hän toteaa, että positiivista muutosta on ollut kuntien vastuiden muuttumisessa palveluiden tuottajasta järjestäjäksi. Kriittiseksi asiaksi Niemi nostaa kuitenkin kokeilujen lyhytaikaisuuden ja hyvien käytäntöjen jääneen käyttämättömiksi.

Suomessa on käytetty kuntakokeilujen malleissa erityisesti Tanskasta ja Australiasta saatuja työllisyshoidon toteuttamistapamalleja ja kuntakokeilut pohjautuvat erityisesti näistä saatuihin kokemuksiin. Arnkil ym. (2015, 126) esittelevät Työllisyyden kuntakokeilun 2012-2015 seuranta tutkimuksen loppuraportissa Tanskan mallia ja sen toteutusta.

Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun tavoitteena ja tarkoituksena on luoda asiakaslähtöinen (työnhakija- ja työnantaja-asiakkaat) toimintamalli ja hakea uusia vaikuttavia ja asiakaslähtöisiä toimintamalleja työllisyshoitoon. Etenkin pitkäaikais- ja nuorisotyöttömyyden vähentäminen on yksi kokeilun ensisijaisista tavoitteista. Toimenpiteillä on tarkoitus tukea uusien työpaikkojen syntymistä ja tukea uutta ja jo toimivaa yritystoimintaa. Tarkoitus on myös vähentää julkiselle taloudelle aiheutuvia kustannuksia. Kokeilun tarkoituksena on myös vahvistaa kuntien roolia työllisyyspalvelujen mahdollisena tuottajana, sekä hakea tuntumaa eri toimintamalleihin työllisyyden hoidossa. Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisella kokeilulla tavoitellaan myös uusien toimintamallien luomista ja tällä on tarkoitus tukea maakuntamallin käynnistymistä, kun nyt mahdollisesti vuonna 2021 siirrytään maakuntamalliin, jossa työvoima- ja yrityspalveluiden järjestämisvastuu on maakunnilla. (Yhteistyösopimus 2017, 4; Tampereen kaupungin www-sivut 2018.)

Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellista kokeilua johtaa ja kokonaistoteutusta koordinoi Tampereen kaupunki. Työ- ja elinkeinoministeriön päätöksellä Pirkanmaalta valittiin kokeiluun Tampereen kaupunkiseudun kunnat; Kangasala, Lempäälä, Nokia, Orivesi, Pirkkala, Tampere, Vesilahti ja Ylöjärvi sekä Sastamala ja Punkalaidun. Nämä kunnat muodostavat kokeilun alueen Pirkanmaalla. Kunnat vastaavat julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden tarjoamisesta omilla alueillaan kokeilulainsäädännön edellyttämällä tavalla. Tampereen kaupunki toimii Pirkanmaan



työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun yhteystahona TE-hallinnon ja ministeriön suuntaan. (Yhteistyösopimus 2017, 2-4.)

### 3 OHJAUSTYÖ VIRKAVASTUULLA TYÖLLISYYSPALVELUISSA

#### 3.1 Työvoimapolitiikka

Suomen vientiteollisuus on ollut ja on edelleen työllisyyden perusta. Suomessa on ollut kolmella eri vuosikymmenillä olevaa (1930, 1970 ja 1990-luvuilla) isoa taantumajaksoa eli lamaa. Kaikkien näiden taustalla on ollut kansainvälinen taantuma, joka on vaikuttanut negatiivisesti vientiin. 1990-luvulla Suomessa koettiin suurtyöttömyys. Tästä suurtyöttömyydestä nousu samalle työllisyystasolle, kuin ennen lamaa, kesti noin 17 vuotta. Tänä aikana pitkäaikaistyöttömyys kasvoi ja siitä seurasi syrjäytymistä työmarkkinoilta sekä köyhyyttä. (Kiander 2018, 52-56.)

Aktiivisen työvoimapolitiikan perusedellytys on täystyöllisyys. Aktiivinen työvoimapolitiikka käsitteenä on lähtöisin Ruotsista toisen maailmansodan jälkeen. Ajatukseen oli, että täystyöllisyys tilanne säilyisi, eikä tarvitsisi lähteä työttömyyttä vähentämään. Täystyöllisyys tilannetta on kuitenkin pidetty mahdottomana säilyttää. Täystyöllisyyden arvioitiin vaikuttavan negatiivisesti mm. ay-liikkeen voiman lisääntymiseen, palkkojen nousuun ja inflaatioon. (Sihto 2018, 62.)

Tänä päivänä aktiivisessa työvoimapolitiikassa työttömällä työnhakijalla on oikeuksia ja velvollisuuksia. Työttömällä on mahdollisuus osallistua aktiivitoimenpiteisiin, joilla hän voi edistää omaa työllistymistään. Saadakseen työttömyysturvaa on työttömän työnhakijan haettava työtä. (Kiander 2018, 81.)

Aktiivisen työvoimapolitiikan muita teesejä ovat työurien pidentäminen ja terveyserojen kaventaminen. Rautio ja Husman (2010, 185) toteavat, että työurien pidentäminen on yhteiskunnallisesti tärkeää, koska suuret ikäluokat ovat siirtymässä eläkkeelle ja tulevat ikäluokat ovat huomattavasti pienempiä. Koska tulevat ikäluokat ovat määrällisesti pienempiä tulee työurien pituutta pyrkiä pidentämään ja tukemaan

henkilöiden työssä jaksamista. Yhteiskunta tarvitsee tässä muutosta, jotta meillä riittää jatkossa työvoimaa tuottamaan tarvittavia palveluja.

Terveyserojen kaventaminen onkin hyvin ajankohtaista ja varhaisen puuttumisen mallia tulisi hyödyntää etenkin aloilla, joilla on suurempi riski terveyshaittoihin. Pitkääikaistyöttömien terveydenhoitoon on panostettava. Henkilöt, jotka kokevat työkykynsä usein heikoksi ovat myös useimmin heikoimmin koulutettuja. Terveyserojen kaventaminen onkin tämän ryhmän kannalta tärkeää, koska huono terveys on yleisin syy sosiaaliseen syrjäytymiseen. (Rautio & Husman 2010, 185.)

Työttömien henkilöiden kohdalla on tärkeää puuttua myös työkyvyn heikkenemiseen, jotta työllistyminen olisi mahdollista. Työttömän työnhakijan osalta on tärkeää aloittaa kuntouttavat toimenpiteet ajoissa. Ohjaus työttömille tarkoitettuun terveys-tarkastukseen on hyvä mahdollisuus aloittaa työkyvyn kartoittaminen. Myöskin sairauslomien ja muiden kuntoutusta tukevien lausuntojen kirjoittaminen tarvittaessa on lääkärien toimesta aiheellista. (Autti-Rämö, Salminen, Rajavaara & Ylinen 2016, 62.)

### 3.2 Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellinen kokeilu, Tampereen kaupunkiseudun työllisyyspalveluissa

Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellinen kokeilu, eli Julkisten työvoima- ja yrityspalvelujen alueellista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevan lain mukaan kokeilun kuntien hoidettavaksi siirtyy TE-toimistolta useita erilaisia lakisääteisiä tehtäviä. Lakisääteisiä tehtäviä ovat mm. palvelutarpeen arvioinnit, työllistymissuunnitelmat, aktivointisuunnitelmat, monialaiset työllistymissuunnitelmat sekä maahanmuuttajien kotouttamissuunnitelmat. Kunnilla on itsellään vastuu omien asiakkaidensa työvoima- ja yrityspalveluiden tarjoamisesta. (Laki julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden alueellista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevasta kokeilusta 5-9 §.)

Työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu (TYP) siirtyy myös kokeilussa olevan asiakasryhmän osalta Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun kuntien ja Kelan vastuulle. Asiakkaiden kohderyhmän Pirkanmaan työvoi-

ma- ja yrityspalvelujen alueellisessa kokeilussa muodostavat asiakkaat, jotka hakevat ja saavat Kelasta maksettavaa peruspäivärahaa tai työmarkkinatukea. Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun alkaessa kokeilun piirissä oli noin 22 000 työttömää asiakasta. Kohderyhmään eivät kuuluneet Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun alussa työssä olevat työnhakijat, palkansaajan- tai yrittäjän ansiopäivärahaa saavat työttömät, eivätkä päätoimiset opiskelijat. Heidän palveluistaan kokeilukunnissa vastasi edelleen Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimisto (TE-toimisto). (Tampereen kaupungin www-sivut 2018.)

Marju Tuominen-Tolonen (2018, 39) on tutkinut Pro Gradu työssään TYP:n sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalveluiden alueellisessa kokeilussa kokeilun alettua elokuussa 2017. Tutkimus on tehty heti Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun alussa ja tuloksissa viitataan siihen, että sosiaalityöntekijöiden työnkuva on vasta muotoutumassa. Toimenkuviin oli kuitenkin tullut uusina tehtäväalueina TE-toimistolle aiemmin kuuluneita tehtäviä. Tämän sosiaalityöntekijät olivat kokeneet lisäävän heidän tehtäviään ja vastuunsa kasvaneen. Kokonaisuutena sosiaalityöntekijät olivat kokeneet oman roolinsa menneen huonommaksi, osittain heille tulleen kaksoisroolin myötä. ”Nykyisen malliseen TYP:n sosiaalityöhön kuuluu oleellisesti tuen, vallankäytön ja kontrollin elementit, joiden välillä työllisydenhoidossa toteutettava sosiaalityö taistelee”. Sosiaalityöntekijät olivat todenneet, että heidän osaamisensa vahvuus ja ammattitaitonsa tulee parhaiten esiin vaikeasti työllistettävien ohjauksessa. Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun yhdeksi hyödyksi he näkivät, asiakkaille nimettävän oman yhden vastuuvirkailijan (omavalmentaja). Sen todettiin madaltavan kynnystä ottaa yhteyttä omaan vastuuhenkilöön ja samalla se edesauttaa luottamuksellisen suhteen syntymistä sosiaalityöntekijään. (Tuominen-Tolonen 2018, 39.)

### 3.3 Virkavastuu

Hallintolaissa (Hallintolaki 434/2003, 6 §) sanotaan, että viranomaisen on kohdeltava kaikkia hallinnossa asioivia tasapuolisesti, ja käytettävä toimivaltaansa vain lain mukaan hyväksyttäviin tarkoituksiin. Viranomaisen toiminnan on oltava myös puolueetonta.

Tieteen termipankin (Tieteen termipankki [www-sivut 2018](#)) mukaan hallintotehtävien määritelmä on seuraavanlainen: ”Julkinen tehtävä, joka liittyy lain toimeenpääntöön, yksityisten velvollisuuksia ja etuja koskevaan päätöksentekoon tai julkisen palvelun toteuttamiseen”. Perustuslain 124 §:n mukaan (Suomen perustuslaki 731/1999, 124 §) perusajatuksena on, että viranomaisille kuuluu julkisten hallintotehtävien hoitaminen. Toteutettaessa hallintotehtäviä niiden suorittamiseen käytetään julkista valtaa. Yleensä julkisen vallan käyttöön liittyy asioiden sääntelyä ja valvontaa, mutta myös hallinnon ylläpitoa ja julkisten palveluiden tuottamista.

Virkavastuuseen kuuluu, että virkamies vastaa työssä tapahtuneista virheistään. Virkamiehellä on muita laajempi vastuu työssä tapahtuneista virheistään. Perusteina tässä ovat perustuslain 2 §:n 3 momentin ja 118 §:n säännökset. Hallintotehtävien hoitamisen on katsottu perustuslain 124 §:ssä tarkoittavan ja edellyttävän, että tehtäviä hoitavat henkilöt toimivat virkavastuulla. Virkavastuulla toimiminen tarkoittaa, että virkamies on rikosoikeudellisessa, että vahingonkorvausoikeudellisessa vastuussa tekemästään työstä ja päätöksistä. (Lainkirjoittajan opas [www-sivut 2018](#); Perustuslaki 2 § 3 mom. 118 §, 124 §.)

Kuntatyönantajien nettisivuilla kerrotaan, että kuntaan tai kuntayhtymiin palkattava henkilö on joko virkasuhteessa tai työsopimussuhteessa. Virkasuhteisiin ja työsuhteisiin sovelletaan osittain eri lainsäädäntöä. Virka- ja työsuhteen välinen ero on niiden erilaisessa oikeussuhteessa. Virkasuhteessa oleva henkilö on työnantajaansa julkisoikeudellisessa suhteessa, kun taas työsuhteessa oleva henkilö on yksityisoikeudellisessa suhteessa. Virkasuhteessa hoidetaan työtehtäviä, joissa käytetään julkista valtaa. Virkasuhteisten työntekijöiden määrä vähenee kunnissa koko ajan ja työsuhteisten työntekijöiden määrä kasvaa. Kunnissa muutetaan yhä enenevässä määrin virkasuhteita työsuhteiksi kunnallisen viranhaltijalain perusteella, koska virkasuhteissa ei käytetä julkista valtaa. Lain mukaan tällainen virkasuhde voidaan muuttaa työsuhteeksi. (Kuntatyönantajien [www-sivut 2018](#); Kuntalaki 410/2015, 11 luku 87 §; Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003, 5 luku 23 §.)

Kunnalliset virka- ja työehtosopimukset koskevat pääsääntöisesti koko henkilöstöä palvelussuhteen laadusta riippumatta. Tosin joitakin sopimusmääräyksiä sovelletaan

vain viranhaltijoihin ja joitakin vain työntekijöihin. Tämä käy ilmi sopimuksista. Yleensä henkilöstö otetaan toistaiseksi voimassa olevaan virka- tai työsuhteeseen. Palvelussuhdelainsäädännön mukaan viranhaltija ja/tai työntekijä voidaan ottaa määräaikaiseen virka- tai työsuhteeseen ainoastaan tietyillä laissa säädetyillä perusteilla. (Kuntatyönantajien www-sivut 2018.)

Lain julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden alueellista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevasta kokeilusta 21 §:n mukaan TE-toimisto myöntää kokeilualan kunnan virkamiehelle julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain 13 luvun 1 §:ssä tarkoitetun TE-toimiston asiakastietojärjestelmän käyttöoikeuden. Käyttöoikeus myönnetään kunnan virkamiehelle, joka hoitaa julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain mukaisia tehtäviä kokeilussa. (Laki julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden alueellista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevasta kokeilusta 21 §; Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012, 13 luku 1 §.)

### 3.4 Ohjaustyö Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisessa kokeilussa

Ohjaus on yhteistoimintaa ohjaajan ja ohjattavan välillä. Ohjauksen päätarkoitus on tukea ohjattavan henkilön prosessia siten, että hänen oma toimintansa saa vahvistusta. Ohjaajan tulee osata toimia hyvien eettisten työperiaatteiden mukaisesti rakentavalla työotteella ja kunnioittaen ohjattavan omia näkökantoja. Ohjausprosessi on aina myös vuorovaikutusta, jossa ihmiset kohtaavat toisia ihmisiä. Ohjauksen keinoin voidaan tukea mm. erilaisia työ- ja oppimisprosesseja. Hyvä ohjaus on kunnioittavaa vuorovaikutusta. Ohjausprosessit ovat tilanteesta riippuen välillä pitkäkestoisiaakin prosesseja. Ohjausprosessi myös muotoutuu ja saattaa muuttaa muotoaankin ohjauksen edetessä. Ohjaajan tehtävä on auttaa ohjattavaa muutosvaiheissa tukemalla, tuomalla tilanteeseen jämäkkyyttä ja auttamalla asioiden jäsentelyssä. Ohjaukset ovat aina hyvin yksilöllisiä prosesseja. (Vehviläinen 2017, 12-13.) Ohjaus saattaa olla vaativaa ja raskastakin ja ohjaustapahtuma on aina myös haaste ohjaajalle. Ohjaajan tulee kehittää omaa osaamistaan jatkuvasti ja tutkia ohjaamistapaansa kriittisesti. Ohjaus ei ole kuitenkaan monimutkaista ja siinä kehittyy vain ohjaamalla. (Vehviläinen 2017, 7.)

Ohjaus saattaa olla ammatti tai se voi olla työtapa. Ohjauksen teoreettinen pohja ja ohjauksessa käytettävät työtavat voivat erota toisistaan hyvinkin paljon. Kun puhutaan ohjauksen ammattilaisista, voidaan nostaa esiin esimerkiksi työnohjaajat, jotka yleisesti käyttävät ohjausta teoreettisen taustan pohjalta ja he käyttävät myös useita erilaisia ohjaustapoja tilanteesta riippuen. Opettaja on myös ohjaaja, mutta hänen opetusmetodinsa ovat erilaisia ja ohjaustyö ei välttämättä perustu tiettyyn teoriapohjaan. (Vehviläinen 2017, 49.)

Kuten Vehviläinen (2014, 46-48) toteaa Ohjaustyön opas kirjassaan ohjauksen olevan prosessi, jossa ohjattavan henkilön osallisuus korostuu, jos prosessi on hänelle tärkeä. Ohjaajan oppiminen työssä tapahtuu tiedostamatta, sekä tiedostamalla opittavaa asiaa. Ohjausprosessissa on tärkeää huomioida, että ohjattavan henkilön omaan kokemukseen tulee kiinnittää riittävästi huomiota.

Ammattihenkilöstön tulee kyetä käyttämään ongelmatilanteissa kaikkea saatavissa olevaa tietoa asiakkaan eduksi. Ammattietiikka ohjaa aina tätä harkintavallan käyttöä. Ammattietiikan sisältämät moninaiset periaatteet ohjaavat harkintavallan käyttöä. Harkinta on valintojen tekemistä eri ratkaisuvaihtoehtojen välillä. Asiakkaan tilanne pitää huomioida aina kokonaisvaltaisesti ja asiakkaan elämäntilanne on huomioitava kokonaisuutena. Henkilöstön on osattava tunnistaa asiakkaan tilanne ja tukea asiakasta tunnistamalla hänen vahvuutensa ja pyrkimällä tukemaan niiden kehittämistä. Päätöksien tekeminen ei perustu ainoastaan tietoon, vaan on osattava käyttää myös eettistä harkintaa, joka on osa päättelyketjua. (Arki, arvot ja etiikka 2017, 18-19, 28; Kalliomaa-Puha, Kotkas & Rajavaara 2014, 8-9.)

Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisessa kokeilussa omavalmentajat toteuttavat laaja-alaista ohjaustyötä. Asiakkaiden ohjaustarpeet vaihtelevat heidän palvelutarpeensa mukaan. Asiakkaissa on melko itsenäisesti ohjautuvia asiakkaita, jotka tarvitsevat vain vähän tukea työllistymiseensä. Vaativaa ohjaustyötä tehdään moniammatillisen tuen tarpeessa olevien asiakkaiden kanssa, joilla saattaa olla terveydellisiä (fyysinen ja/tai psyykinen) ongelmia, sosiaalisia ongelmia tai muita ongelmia. Usein heillä on kuitenkin monia eri ongelmia eri osa-alueilta. Tällöin ohjausprosessit ovat pitkiä ja ohjaajan ammattitaidon tarve ohjaustyössä korostuu.

### 3.5 Asiakkaille tarjottavat työllistymistä edistävät palvelut

Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisessa kokeilussa työllisyyspalvelut tarjoavat palveluita ja ohjaavat asiakkaita erilaisiin palveluihin. Asiakkaan palvelutarve arvioidaan kunnan toimesta ja asiakkaan kanssa laaditaan hänen palvelutarvettaan vastaava suunnitelma. Palvelutarpeen mukaan suunnitelma voi olla työllistymissuunnitelma, monialainen työllistymissuunnitelma, kotoutumissuunnitelma tai aktiivointisuunnitelma. (Laki julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden alueellista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevasta kokeilusta 5-9 §; Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 1 luku 3 § 1 mom. 6 k, 2 luku 3-7 §, 9 §.)

Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisessa kokeilussa kokeilualueen kunta tarjoaa palvelutarpeen mukaisia työnvälityspalveluita. Tarjottavia palveluita ovat mm. valmennuspalvelut, työkokeilu työelämään paluun tueksi tai uuteen alaan tutustumiseksi, työvoimakoulutukset, omaehtoisella työttömyysetuudella tuettu opiskelu tai palkkatuki asiakkaan työllistymisen tueksi. Palkkatuen myöntämisen kriteerit tarkistetaan aina asiakaskohtaisesti suunnitelman laadinnan yhteydessä. Pirkanmaan kokeilussa on myös mahdollista myöntää starttirahaa aloittavalle yrittäjälle. Tarjottavien palveluiden tulee olla asiakkaalle maksuttomia ja palveluita tulee tarjota tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti kaikille asiakkaille, sekä tulee noudattaa naisten ja miesten välisen tasa-arvon edistämistä. Työllistymistä edistävien palveluiden käyttäminen perustuu lakiin julkisesta työvoima- ja yrityspalveluista (JTYPL). (Laki julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden alueellista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevasta kokeilusta 10 §; Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 3 luku, 4 luku 1-5 §, 5-8 luku, 9 luku 1 §; Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 8 § 1 mom.)

Aktiivointisuunnitelma laaditaan yhdessä asiakkaan kanssa. Se viranomaisen (kunta tai TE-toimisto), jolla on pääasiallinen vastuu asiakkaasta, on velvollinen aloittamaan aktiivointisuunnitelman laadinnan järjestämisen saatuaan tiedon Kansaneläkelaitokselta. Jos asiakas on työmarkkinatukea saava asiakas, vastuu on TE-toimistolla ja jos asiakas on toimeentulotukea saava, niin vastuu on kunnalla. (Kuntouttavan työtoiminnan käsikirjan www-sivut 2018; Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 189/2001; Laki julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden alueellista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevasta kokeilusta 8 §.)

Aktivointiehto tulee voimaan, kun asiakkaalle on maksettu tietty määrä päiviä työmarkkinatukea tai asiakkaalle on maksettu tietty aika toimeentulotukea työttömyyden perusteella (Kuva 1). Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisessa kokeilussa kunnat voivat siis itsenäisesti ilman TE-toimiston asiantuntijaa laatia yhdessä asiakkaan kanssa aktivointisuunnitelman. Ennen aktivointisuunnitelman laadintaa asiakkaalle tulee olla laadittu työllistymissuunnitelma. (Kuntouttavan työtoiminnan käsikirjan www-sivut 2018; Laki julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden alueellista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevasta kokeilusta 8 §.)



Kuva 1. Aktivointiehto (Kuntouttavan työtoiminnan käsikirjan www-sivut 2018)

Yksi kunnan pitkäaikaistyöttömille tarjoama palvelu on juuri kuntouttava työtoiminta. Kuntouttavan työtoiminnan järjestäminen perustuu sosiaalihuoltolakiin (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014). Koska kuntouttava työtoiminta on sosiaalihuoltolain mukaista toimintaa. Kuntouttavan työtoiminnan järjestämisestä ja järjestämistavasta vastaa kunta. Kuntouttavasta työtoiminnasta sovitaan yhdessä asiakkaan kanssa aktivointisuunnitelman laadinnassa, jossa suunnitelmaan kirjataan kuntouttavan työtoiminnan järjestämismuoto, paikka ja aika tarkasti. Suunnitelmaan kirjataan myös aiempien työllistymistä edistävien palveluiden vaikutukset, sekä kuntouttavan työ-



toiminnan tavoite. Kuntouttavalla työtoiminnalla pyritään vahvistamaan asiakkaan elämänhallintaa, sekä hänen työllistymismahdollisuuksiaan. Kuntouttavaa työtoimintaa voidaan järjestää eri tavoin, kuten ryhmätoimintana, pajatoimintana, kunnan, säätiön tai yhdistyksen omassa toiminnassa avustavissa työtehtävissä. Kuntouttavaa työtoimintaa voidaan tarjota siis kuntakohtaisesti erilaisilla malleilla, riippuen asiakkaan tilanteesta ja palvelutarpeesta, sekä kunnan omasta palvelumallista riippuen. (TE-palvelut www-sivut 2018; Kuntouttavan työtoiminnan käsikirjan www-sivut 2018.)

## 4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TOTEUTUS

Opinnäytetyön tavoitteena ja tarkoituksena on saada tietoa Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun seutukunnan kuntien palveluksessa olevan henkilöstön kokemuksista ohjaustyöstä virkavastuulla Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun alettua 1.8.2017. Tutkimus perustuu henkilöiden omaan kokemukseen. Henkilöt ovat aloittaneet kokeilun myötä työskentelyn kokeilulain 21§ perustuvalla virkamiesvastuulla (Laki julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden alueellista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevasta kokeilusta 21§).

### 4.1 Tutkimuskysymys

Tutkimuskysymykseksi muotoutui:

1. Miten omavalmentaja on kokenut ohjaustyön ja virkavastuun yhdistämisen työssään?

Tutkimuskysymys kohdentuu omavalmentajien kokemuksiin ja heidän kertomiin kokemuksiin työskentelystä ohjaustyössä virkavastuulla. Kunnat ovat itse määritelleet henkilöstön työnimikkeet. Työnimikkeinä on käytetty omavalmentaja, palveluohjaaja ja työhön valmentaja. Selvyyden vuoksi käytetään tässä työssä yhtenevää nimitystä omavalmentaja. Henkilöstöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä omavalmentajia ja vielä rajatumminkin niitä omavalmentajia, jotka ovat siirtyneet Pirkanmaan työ-

voima- ja yrityspalvelujen alueelliseen kokeiluun kuntasektorilta ja työskentelevät Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisessa kokeilussa ohjaustyössä.

Omavalmentajille myönnettiin TE-toimiston asiakastietojärjestelmän käyttöoikeudet Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun alettua. TE-toimiston asiakastietojärjestelmää käytetään virkavastuulla (Laki julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden alueellista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevasta kokeilusta 21 §.)

Opinnäytetyön tulokset tulevat Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun kaupunkiseudun työllisyyspalveluiden käyttöön. Tutkimuksen tuloksia voidaan mahdollisesti lisäksi käyttää myös toimintamallien kehittämisessä, kun valmistellaan maakuntamalliin siirtymistä.

Kuntoutuksen näkökulma tutkimuksessa on omavalmentajien työskentelyssä työttömien työnhakijoiden kanssa. Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun asiakassegmentti koostuu pääosin pitkäaikaistyöttömistä henkilöistä, jotka tarvitsevat tukea, neuvontaa, ohjausta, sekä tukitoimia työllistyäkseen ja kiinnittyäkseen takaisin työelämään.

#### 4.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun seutukuntien kuntasektorin työntekijät. Kohderyhmän otanta koostuu kuntien työllisyyspalveluiden kunnan palveluksessa olevista omavalmentajista, joilla on eri kunnissa erilaisia työnimikkeitä. Tutkimus painottuu omavalmentajien omaan kokemukseen työskentelystä ohjaustyössä virkavastuulla. Päädyin tähän tutkimusryhmään, koska heidän työnsä muuttui virkavastuun myötä enemmän kuin TE-taustaisten Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueelliseen kokeiluun siirtyneiden asiantuntijoiden työ.

Tutkimukseen valikoitui Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueelliseen kokeilualueeseen kuuluvista kunnista seuraavien kuntien henkilöstöä: Kangasalan, Lempäälän, Nokian, Oriveden, Pirkkalan, Punkalaitumen, Sastamalan, Vesilahden ja

Ylöjärven kuntasektorin työntekijöitä. Tampereen kaupungin työllisyyspalvelut eli Tampereen kaupungin omavalmentajat on rajattu pois tutkimuksen kohderyhmästä, koska Tampereen kaupunki suurimpana kuntana tarjoaa hieman eri tavalla ja laajemmalla valikoimalla palveluita kuin seutukunnat, joten tutkimus keskitettiin seutukuntiin. Kunnat ovat järjestäneet itsenäisesti omien omavalmentajiensa työt ja työnkuvat, sekä palveluidensa organisoinnin.

#### 4.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Perusajatus kvalitatiivisessa tutkimuksessa on, että kuvataan todellista tapahtumaa ja elämää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksenmukaista suosia ihmisiä. On myös huomiotava, että todellisuus on moninaista. Kvalitatiivisen aineiston tarkastelussa on tarkoitus tuottaa uutta ja selventävää tietoa asiasta, jota on tutkittu. On kuitenkin huomiotava todellisuuden koossapysyminen, huolimatta eri tapahtuminen vaikuttamisesta toisiinsa. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus tutkia tutkittavaa asiaa kokonaisvaltaisesti. Aineisto pyritään saamaan tiiviiseen ja mielenkiintoiseen luettavaan muotoon unohtamatta kuitenkaan sen tarkoitusta antaa uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 138; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161.)

Haastattelutapoja ja haastattelun lajeja on erilaisia. Haastattelut voidaan toteuttaa hyvin eri tavoin. Haastattelu voi olla yksilö- tai ryhmähaastattelu. (Metsämuuronen 2008. 37-38.) Teemahaastattelumenetelmä on ollut Suomessa jo jonkin aikaa suosittu ja on melko paljon käytetty haastattelutapa. Suosioon on vaikuttanut positiivisesti se, että haastattelu on hyvin avoin. Haastateltava voi vapaasti puhua haastateltavasta asiasta. Etuna teemahaastattelussa on myös se, että kaikkien haastateltavien kanssa puhutaan samasta asiasta. (Eskola & Suoranta 1998, 88.) Haastattelu on tapa saada tietoa siitä, mitä toinen ajattelee. Se on vuorovaikutusta kahden ihmisen välillä. Mietittäessä eri haastattelutapojen jakoa, jakoperusteena voidaan käyttää kysymysten muotoilun kiinteyden astetta sekä sitä, miten haastatteliija on haastattelutilanteessa jaotellut kysymyksiä ja vienyt haastattelutilannetta eteenpäin. (Eskola & Suoranta 1998, 86.)

Haastattelun tekemiseen tarvitaan erilaisia kysymyksiä. Perus haastattelu- ja tutkimuskysymysten lisäksi tarvitaan vielä analyttisiä kysymyksiä, joilla saadaan vastaus haluttuihin kysymyksiin haastattelu- ja tutkimuskysymyksiä perusteella. (Ruusu- vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 10.)

Esihaastattelun tekeminen ainakin kerran ennen varsinaisia haastatteluja on tarpeen. Mahdollisesti esihaastatteluja pitää tehdä useampiakin, jotta haastattelurunko ja haastattelukysymykset saadaan sopiviksi. Ennen varsinaisia haastatteluja voidaan vielä muokata haastattelurunkoa (teemojen järjestystä) sekä haastattelukysymyksiä ja hioa niiden sanamuotoja oikeanlaisiksi. Näin vältytään isommilta virheiltä. Huomioitavaa on myös, että haastattelun aikana saattaa kuitenkin nousta vielä esiin joitakin uusia lisäkysymyksiä, joita ei ole varsinaisessa haastattelurungossa mietittynä. Esihaastatteluilla voidaan myös arvioida haastatteluihin kuluva aikaa. Haastatteluun kuluva aika on hyvä selvittää etukäteen, jotta siitä voidaan antaa arvio haastateltaville haastatteluista sovittaessa. Haastattelupaikka ja ajankohta pitää myös miettiä etukäteen haastateltavan ja haastattelijan kannalta mahdollisimman sopivaksi. Haastattelu on yleensä järkevintä tehdä arkipäivinä. Haastattelupaikan tulee olla riittävän rauhallinen ilman ylimääräistä hälyä, jotta nauhoittaminen onnistuu. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 72-74, 184.)

Tutkimusta tehtäessä tulee aina noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Aineiston kerääminen ja käyttäminen ei saa loukata kohderyhmää, jolta aineistoa kerätään. Työajalla vastattavaan kyselyyn ennalta annettu informaatio vastaamisen kestosta tulee pitää myös paikkaansa, ettei työntekijälle ja työnantajalle koidu tästä haittaa. (Vilkkä 2007, 90.)

#### 4.4 Tutkimusaineiston keruu

Pääasiallinen tutkimuslupa anottiin Tampereen kaupungilta, koska Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisessa kokeilussa Tampereen kaupunki koordinoi kokeilua (Yhteistyösopimus 2017). Osa kunnista tarvitsi vielä tutkimusluvasta haettavaksi kuntakohtaisesti. Toisille kunnille riitti kopio Tampereen tutkimusluvasta ja osa kunnista ei vaatinut mitään erillistä kuntakohtaista tutkimuslupaa

Tampereen kaupungin tutkimusluvan lisäksi. Erillistä tutkimuslupaa ei edellytetty kaikissa kunnissa, koska kyseessä oli omavalmentajille vapaaehtoinen osallistuminen, eikä asiakasasioita tutkittu. Tutkimuslupakäytäntö selvitettiin kuitenkin jokaisesta kunnasta erikseen ja toimittiin lupa-asiassa saatujen ohjeiden mukaisesti. Tutkimuslupa-anomukseen liitettiin mukaan hyväksytty tutkimussuunnitelma.

Aineiston keruu suoritettiin teemahaastattelun menetelmällä. Teemahaastattelunrunko (Liite 1) laadittiin tutkimusongelman ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Teemahaastattelun menetelmä on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä eli avoimen- ja lomakehaastattelun välimuoto. Teemahaastattelu nimensä mukaisesti kohdennetaan tiettyihin teemoihin, jotka ovat tiedossa ja se etenee teemoittain, jotka kaikille haastateltaville ovat samat. Kysymysten esittämisjärjestys ja kysymysten muoto saattaa vaihdella haastateltavien kesken. Teemahaastattelussa etusijalla on haastateltavien asioille antamat tulkinnat ja merkitykset. (Hirsjärvi ym. 2013, 208; Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48.)

Kohdekuntien työllisyydenhoidonpäälliköille (tutkimuksen kohdejoukko Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun alueen ympäristökunnat Kangasala, Lempäälä, Nokia, Orivesi, Pirkkala, Punkalaidun, Sastamala, Vesilahti ja Ylöjärvi) lähetettiin sähköpostitse kysely henkilöistä, jotka mahdollisesti kuuluisivat tutkittavaan kohderyhmään. Kriteereinä haastateltaville olivat: kunnan palveluksessa, tekee ohjaustyötä ja käyttää työssään TE-toimiston asiakastietojärjestelmää. Osasta kunnista tuli suoraan lista kohderyhmän henkilöistä ja osasta vain lukumäärä teki- jöistä. Haastattelukutsu lähetettiin sähköpostitse suoraan kohdehenkilöille tai osassa kuntia työllisyydenhoidon päällikölle pyynnöllä jatkaa lähetystä kohdehenkilöille.

Haastattelukutsussa kerrottiin lyhyesti tutkimuksen kohteesta ja tarkoituksesta. Vapaaehtoisia pyydettiin ilmoittautumaan sähköpostitse 30.9.2018 mennessä annettuun sähköpostiosoitteeseen. Vapaaehtoisia tutkimukseen ilmoittautuneita tuli kaikkiaan 8 kappaletta. Koska ilmoittautuneita oli odotettu vähemmän ei rajausta, eikä arvontaa tarvinnut suorittaa kuin yhden kunnan osalta. Ennalta suunniteltu rajaustapa oli seuraava: Ilmoittautuneet jaetaan kunnittain ja kuntakohtaisesti ilmoittautuneet arvotaan numeraaliseen järjestykseen. Tämän jälkeen tarvittaessa jokaisen kunnan numero 1. alistetaan seuraavaan arvontaan, jossa haastateltavat arvotaan numero järjestykseen.

Ilmoittautuneiden kohdalla toimittiin suunnitelman mukaisesti. Yksi ilmoittautuneista ei täyttänyt haluttuja kriteerejä, joten hänet jätettiin heti pois lopullisesta määrästä. Haastateltavien määrä oli suunnitelmassa määritelty minimissään 4 henkilöön ja enintään 6 henkilöön riippuen siitä, milloin tutkimuksen saturaatio saavutetaan. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 99) toteavat, että saturaatio eli kylläntymispisteen saavuttaminen voi vaihdella paljonkin, mutta jos ei ole selvillä, mitä tutkimusaineistosta haetaan ei saturaation saavuttaminen ole mahdollista.

Tutkimukseen valikoituneiden henkilöiden kanssa sovittiin sähköpostitse haastattelu-aika ja heille lähetettiin teemahaastattelurunko. Tein yhden esihaastattelun, jonka jälkeen muotoilin vielä muutamaa kysymystä teemahaastattelun rungosta. Kaikki viisi haastattelua suoritettiin lokakuun 2018 aikana. Viiteen haastateltavaan päädyttiin, jotta saataisiin laajempi tutkimuspohja kuin neljällä haastateltavalla. Saturaatio saavutettiin hyvin tällä haastattelumäärällä. Kaikki haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina ja ne nauhoitettiin puhelimitse. Tein myös muistiinpanoja haastatteluista. Haastattelut kestivät 30 minuutista yhteen tuntiin ja 30 minuuttiin. Kaikki haastattelut suoritettiin haastateltavien työpaikoilla.

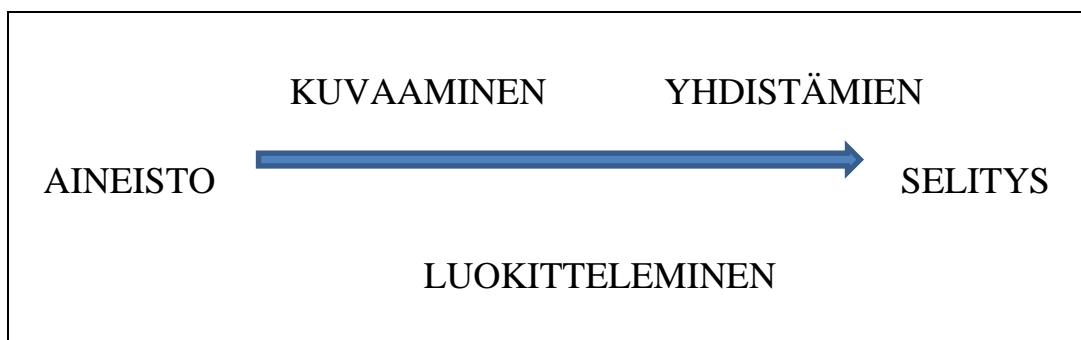
Haastattelut olivat kaikki melko samanlaisia, koska kaikki teemat käytiin läpi samassa järjestyksessä. Ainoastaan teemojen sisällä olevien kysymysten järjestystä vaihdeltiin tai niitä yhdisteltiin. Haastattelut olivat hyvin keskustelunomaisia ja etenivät hyvin jouhevasti. Jotkut haastateltavista kertoivat näkemyksiään esimerkkien kautta ja toiset antoivat kysymyksiin hyvin suoran ja ytimekkään vastauksen. Yhden haastattelun nauhoitus oli epäonnistunut ja tämä huomattiin heti haastattelun päätyttyä. Tästä haastattelusta sovittiin, että litterointi kirjoitetaan muistiinpanojen pohjalta vielä samana iltana ja se toimitetaan haastateltavalle tarkistettavaksi mahdollisia korjauksia varten. Haastattelujen edetessä nousi esiin vielä yksi tarkentava kysymys, jonka kysyin suoraan jäljellä olevilta haastateltavilta ja jo haastatelluilta pyysin kysymykseen sähköpostitse vastausta.

#### 4.5 Tutkimusaineiston analyysi

Haastattelujen jälkeen litteroin heti nauhoitukset. Litterointi tapahtui haastatteluista teemoittain ja nämä kohdat litteroin sanasta sanaan. Litterointi tehtiin haastattelun puhekielellä. Jätin litteroinneista pois muun yleisen keskustelun merkiten kohdan kuitenkin keskustelun litterointiin 'case' merkinnällä ja nauhoituksen ajankohdalla, jos tähän kohtaan jostakin syystä olisi tarvetta palata.

Aineistoa ei välttämättä tarvitse litteroida sanasta sanaan, vaan voidaan tehdä myös pelkästään tema-alueesta ja kirjoittamalla teemaa koskeva haastattelun osuus (Hirsjärvi & Hurme 2011, 138; Hirsjärvi ym. 2013, 222) Aineistoa kertyi tällä litterointimenetelmällä 22 sivua. Mukaan tutkimukseen otettiin myös epäonnistuneen nauhoituksen litterointi, joka oli kirjoitettu muistiinpanojen perusteella ja oli lähetetty vielä haastateltavan tarkistettavaksi. Litteroituun aineistoon lisättiin myös lisäkysymyksen sähköpostitse saatu vastaus niiltä informanteilta, joilta kysymys kysyttiin jälkikäteen.

Analyysin tekemiseen ei välttämättä löydy yhtä ainoaa ja oikeaa tapaa tehdä analyysi. Yleisesti kuitenkin toimitaan niin, että aineisto kerätään ensin ja sen jälkeen siirytään vaiheittain eteenpäin. Toki analyysia voidaan tehdä jo aineistoa kerättyäkin. Analyysivaihe on kuitenkin syytä aloittaa melko pian aineiston keräämisen jälkeen, jolloin asiat ovat vielä tuoreita ja tutkijalla riittää intoa. (Hirsjärvi ym. 2013, 223.) Pääasiassa noudatin vaiheittaisesti etenevää analysointitapaa (Kuvio 1) aineiston analysoinnissa.



Kuvio 1. Analyysi vaiheittaisesti etenevänä (Hirsjärvi ym. 2013, 223)

Aineiston analyysin aloitin lukemalla ja tutustumalla aineistoon tarkasti. Litteroitua aineistoa aloitin purkamaan etsimällä teemakohtaisesti esitettyjen kysymysten vastauksia litteroidusta tekstistä. Seuraavaksi etsin teemoittain esitettyjen kysymysten vastauksista yhdenmukaisuuksia ja eroavaisuuksia sisällöstä ja samalla tiivistäen ja luokittelemalla aineistoa. Aluksi tein karkeaa luokittelua tulostetulla litterointiaineistolla, tässä käytin hyväksi erivärisiä yliviiivauskyniä, jossa jokaisella värillä oli oma merkityksensä luokittain ja yhdenmukaisuuden tai eroavaisuuden perusteella. Tämän jälkeen tein tietokoneella yhden tiedoston kaikesta litteroidusta aineistosta, jonka jaottelin luokkiin alustavan karkean jakoni perusteella, samalla tiivistäen ja luokitellen aineistoa. Kahdenkertaisen työn tein, koska minun oli helpompi tutustua tarkemmin materiaaliin paperiversiosta kuin tietokoneelta. Tiivistäminen ja luokittelu kävi myös helpommin, kun olin jo merkinnyt asiat valmiiksi paperille värikoodein. Tiivistettyä aineistoa oli lopulta 10 sivua, josta aloitin analyysin teon.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata tutkimuskysymykseen, miten omavalmentaja on kokenut ohjaustyön ja virkavastuun yhdistämisen työssään? Tulokset on esitetty teemarunkoa mukaillen. Ensin on esitetty taustatietoja haastateltavista, jonka jälkeen käsitellään teemat teemarunon mukaisesti: Työskentely Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisessa kokeilussa, ohjaustyön virkavastuu, työn tavoitteet ja niiden toteutuminen sekä viimeksi esimiestyö ja johtaminen.

### 5.1 Taustatiedot

Haastattelut aloitettiin taustatietojen kartoittamisella. Haastateltavat olivat kaikki naisia ja heidän keski-ikänsä oli 44 vuotta. Kaikilla haastatelluilla oli vähintään ammattikorkeakoulututkinto. Kukaan haastatelluista ei ollut työskennellyt aiemmin TE-toimistossa, mutta muutama oli käyttänyt TE-toimiston asiakastietojärjestelmää aiemmin (lähinnä tallennukseen). Ne, jotka olivat jo aiemmin jonkin verran käyttäneet TE-toimiston asiakastietojärjestelmää, kokivat siitä olleen jonkinlaista hyötyä



työtä aloittaessa. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki haastateltavat olivat aloittaneet työskentelyn kokeilussa 1.8.2017. Asiakasmäärät vaihtelivat haastateltavien kesken melko paljon riippuen työnkuvasta, kunnan työntekijöiden -sekä työttömien työnhakijoiden määrästä. Asiakasmäärät ovat olleet noin 70-260 asiakasta omavalmentajaa kohden.

## 5.2 Työskentelyn aloittaminen ja perehdytys

Työt Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisessa kokeilussa aloitettiin 1.8.2017. Haastateltavat kritisivat kokeilun aloittamisen aikataulua paljon. Aloitusajankohta koettiin huonoksi, koska se ajoittui juuri kesäloman jälkeiseen aikaan. Lomalle lähtiessä ei tiedetty alkaako kokeilu vai ei, ja kun palattiin lomalta, oli kokeilu jo alkanut. Osa henkilöstöstä palasi siis samaan aikaan kesälomalta, kun kokeilu alkoi ja tämä toi mukanaan tiettyjä haasteita. Osalla henkilöstöä ei ollut kannettavia tietokoneita valmiina, toimivista käyttäjätunnuksista puhumattakaan. Toisissa kunnissa oli osattu varautua ja ennakoida Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun alkaminen paremmin ja välineet ja tunnukset olivat valmiina.

Perehdytyksestä (TE-toimiston asiakastietojärjestelmä URA) haastateltavat kertoivat, että se ei oikein ollut onnistunut, koska koulutus oli ollut jo keväällä 2017 (kokeilu alkoi 1.8.2017), jolloin heillä ei ollut käytettävissään TE-toimiston asiakastietojärjestelmää. TE-toimiston asiakastietojärjestelmään tutustumisen puuttuminen perehdytysvaiheessa koettiin isona puutteena. TE-toimiston asiakastietojärjestelmän koulutus oli myös toteutettu alueelle Skypen kautta, jolloin myös linjoissa oli ollut katkoksia ja koulutusaikatauluissa muutoksia. Lakeihin tutustuminen oli pääsääntöisesti aloitettu jo keväällä 2017, joka helpotti työskentelyn aloittamista. Osa oli saanut käyttää työaikaan lakeihin perehtymiseen ja osassa kunnissa perehtyminen oli tehty yhdessä, käyden läpi. Oli myös kuntia, joissa lakeihin perehtyminen oli jätetty kokonaan työntekijän omalle vastuulle. Heikon perehdytyksen vuoksi useampi haastateltavista koki edelleen haastatteluja tehtäessä epävarmuutta TE-toimiston asiakastietojärjestelmän käytössä, sekä työttömyysturvaan liittyvissä selvityspyyntöjen ja lausuntopyyntöjen laatimisasioissa. TE-taustaisia kollegoja puolestaan perehdyttäjinä kiitettiin kovasti. Kiitos kohdistui TE-taustaisten osaamiseen, pitkäjänteisyyteen ja avu-

liaisuuteen. Eräässä kunnassa oli kyllä tullut hieman myös TE-taustaisilta negatiivista palautetta jatkuvasta keskeyttämisestä. Kollegiaalinen kehittyminen, hyvä työilmapiiri ja kollegoiden tuki työssä koettiin hyväksi, kun kaikki ovat olleet alussa samalla viivalla osaamisen kanssa.

*... ”Kyllähän se, että me ei sitä Uraa päästy harjoittelemaan ennen oli iso miinus, se oli valtava miinus”...*

*... ”Lähinnä se on ollut sellasta itte otat selvää”...*

*... ”Mä veikkaan et URA lähtee multa ennen kuin mä opin käyttään sitä”...*

*... ”Meillä oli silleen tietysti loistava tilanne täällä, meillä oli pitkänlinjan TE-asiantuntija, jolla on lehmän hermot, joka ei koskaan niinku hermostunut”...*

### 5.3 Ohjaustyön ja virkavastuun yhdistäminen

Suurin osa haastateltavista ei kokenut ohjaustyön ja virkavastuun yhdistämisen muutaneen heidän työskentelytapaansa ohjaamisen osalta kovinkaan paljoa. Suurin osa haastateltavista oli kuitenkin tehnyt työtä kunnalla jo aiemmin virkavastuulla, joten virkavastuu ei sinänsä tuonut isoa muutosta ohjaustyön työskentelytapaan. He olivat jo aiemmin tottuneet perustelemaan tekemiään ratkaisuja asiakkaille. Kuitenkin ”kahdella pallilla istuminen” koettiin työttömyysturva-asioiden selvittämisen osalta haastavaksi. Ristiriitaa koettiin lähinnä ohjaustyön ja virkavastuun yhdistämisessä työttömyysturvaa koskevien asioiden hoitamisessa. Myös sosiaalisen tuen tarpeessa olevien asiakkaiden ohjaaminen ja viranomaistyöskentelyn (työttömyysturva ja soveltuvan palvelun löytäminen) yhdistäminen koettiin välillä haasteelliseksi. Yksi haastateltavista koki, ohjaustyön ja virkavastuun yhdistämisen raskaana; yhdistelmä heijastuu hänen mukaansa negatiivisena kumpaankin, toisen työn tekeminen on toisesta pois. Kaiken kaikkiaan tutkittavat kokevat, että omavalmentajat ovat helpommin lähestyttäviä kuin TE-toimiston asiantuntijat. Asiakkaat ovat tottuneet hakemaan

apua jo aiemmin ohjaajilta, jotka nyt työskentelevät omavalmentajina. Omavalmentajat kokevat olevansa ”pehmeämpiä” ja sen vuoksi helpommin lähestyttäviä.

*..”Ristiriitaa on sosiaalipuolen yhdistämisessä ja asiakkaan etujen ajamisessa”..*

*..”Enää en voi kertoa asiakkaalle mitä selvityspyyntöön pitää kirjoittaa, ennen pestyin”..*

*..”Tää on semmosta, mikä syö naista aika ajoin”..*

*..”No ne on just semmosia, kun ihan vilpittömästi ihminen ymmärtämättömyyttään on toiminut itselleen vahingollisesti.....mutta tietää että viranomaisvastuun takia se selvityspyyntö on tehtävä”..*

### 5.3.1 Kokemuksia ohjaustyöstä

Kysyttäessä positiivisia ja negatiivisia kokemuksia työskentelystä Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisessa kokeilussa, kaikki haastateltavat toivat kuitenkin esiin enimmäkseen vain positiivisia kokemuksia, nyt kun työtä on opittu tekemään ja käyttämään TE-toimiston asiakastietojärjestelmää. Positiivisina asioina tuotiin esiin mm. seuraavaa: voidaan hallita itse asiakkaan palveluprosessia, voidaan itse ohjata ja tehdä kaikki asiakkaan tarvitsemat palveluohjaukset. Erityisesti positiivisena koetaan mm. se, että ei tarvita kolmikantaista neuvottelua asiakkaan palveluihin ohjaamisessa (esim. kuntouttava työtoiminta). On huomattu myös, että asiakkaiden palveluprosessit ovat nopeutuneet. Koetaan, että työ on tarkoituksenmukaista ohjausta ja palvelutarpeen tunnistamista. Verkostoyhteistyön koetaan myös helpottuneen, koska nyt kun tehdään virkavastuulla työtä (vrt. TE-toimisto) saadaan helpommin tietoa viranomaisena ja verkostoja auki yhteistyökumppaneihin (esim. Kela, ammatilliset kuntoutuspalvelujen tuottajat, eläkevakuutusyhtiöt jne.).

*..”Tässä kun pystyy tekemään niin laajasti, niin pystyy tukemaan”..*

*..”Jotenkin musta tuntuu, että asiakkaatkin tykkää ehkä enemmän sellasesta kahdenkeskisestä kontaktista kuin, että ollaan kolmikantana, kun ne ei ees tiedä kummalle puolelle ne puhuis”..*

*..”Tää on jotenkin niinku suoraviivaista”:*

*..”Pystyy niinku oleen molemmissa rooleissa samaan aikaan, se vaan niinku toimii”..*

### 5.3.2 Omaan työhön vaikuttaminen

Omaan työhön vaikuttaminen koetaan erittäin tärkeänä ja hyvänä asiana. Vaikuttavuutta omaan työhön pystyy toteuttamaan paljonkin, ja se on itsestä hyvin paljon kiinni. Itsenäisesti voi suunnitella työn toteuttamista lain ja ohjeistuksen puitteissa. Asiakkaiden kynnys ottaa itse yhteyttä on myös alentunut oman omavalmentajan myötä. Asiakkaat ilmoittelevat itse kuulumisistaan suoraan omavalmentajalle. Koetaan myös, että vasta nyt tänä syksynä on päästy tekemään asioita oikeasti, kun asioita on opittu tekemään ja tunnetaan asiakkaat.

*..”Mä tunnen mun asiakkaat hyvin”..*

*..”Se tuottaa myös sitä, että me saadaan valtavasti innostettua asiakkaita, et tulee oikeesti sellasia onnistumisen kokemuksia asiakkaillekin”..*

Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun kesto koettiin myös liian lyhyenä. Juuri kun on opittu tekemään asioita tuloksellisesti ja oikein Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellinen kokeilu päättyy. Haastatteluissa nousikin esiin, että kokeilun päättyminen koettiin huonona asiana. Kokeilun aikana asiakkaat ovat oppineet ottamaan yhteyttä suoraan omavalmentajiin. Asiakkailta on saatu hyvää palautetta siitä, että on ollut oma omavalmentaja, jonka on tavoittanut, kun on apua tarvinnut. Asiakkaiden tapaamiset henkilökohtaisesti ovat myös hoituneet seutukunnilla hyvin joustavasti. Varsinkin seutukunnilla todetaan kokeilussa tuotettujen lähipalvelujen olleen hyväksi asiakkaiden ohjauksessa. Haastateltavat

toteavat myös, ettei kaikilla asiakkailta ole valmiuksia sähköisiin palveluihin, joita TE-toimiston asiakkailta pääsääntöisesti edellytetään, koska joka kunnassa ei ole välttämättä TE-toimiston lähipalveluita.

*.. ”Mää oon ihan äärimmäisen pettynyt, jos tää nyt päättyy, haaskataan älyttömän hyvä asia”..*

*.. ”Harmittaahan se, että tää päättyy, valtavasti harmittaa”..*

#### 5.4 Työn tavoitteet, toteutuminen ja seuranta

Tavoitteiden asettamisessa haastateltavien kesken oli jonkin verran hajontaa. Varsinaisia numeraalisten tavoitteiden asettamista eivät haastateltavat tuoneet esiin. Kokonaiskuvaa seurataan ja aktivointiasteen seuranta nousee näistä ensisijaiseksi. Esimiehet käyvät palaverissa läpi tilastoja ja antavat palautetta. Saatu palaute koetaan lähinnä koko työyhteisöä koskevaksi. Henkilökohtaista numeraalista palautetta ei varsinaisesti saada. Yksi haastateltavista kertoo saavansa myös suoraan henkilökohtaista palautetta. Omakohtaisia tavoitteita on asetettu ja haastatteluissa nouseekin esiin työn tekeminen tavoitteellisesti isolla motivaatiolla. Tärkeäksi asiaksi koetaan asiakkaiden tyytyväisyys palveluihin ja heidän eteenpäin menonsa heidän omassa prosessissaan. Kuntouttavassa työtoiminnassa pitkään olleiden asiakkaiden tilanne koetaan ongelmallisena, koska usein heidän kokonaistilanteessaan on useita haasteita, kuten pitkittynyt työttömyys, terveystarjonnat, ikä ja / tai heikko motivaatio. Toki näitä ei voida yleistää sopiviksi kaikkien kohdalla. Pitkään palveluissa olleiden asiakkaiden eteneminen kohti työllistymistä koetaan haastavana tavoitteena, johon pyritään aktiivisesti vaikuttamaan positiivisella tavalla.

*.. ”Mulla oli tavoitteena tavata kaikki asiakkaat, ja mä olen nyt tavannut kaikki asiakkaat”..*

*.. ”Olen asettanut sillä tavalla tavoitteita, että jotain tapahtuu”..*

*.. ”Jos upotaan, niin me upotaan kaikki tai jos me pärjätään, niin me pärjätään”..*

## 5.5 Esimiestyö

Haastateltavien kohdalla tässä osassa oli ehkä eniten hajontaa eri ääripäihin. Isoimmaksi epäkohdaksi koettiin, että suurimmalla osalla kuntien esimiehistä ei ole substanssiosaamista TE-toimiston virkavastuulla hoidettaviin asioihin. Toisinaan on saatu myös ristiriitaisia ohjeita, jolloin epävarmuus työn tekemiseen on lisääntynyt. Toisaalta esimiehiä myös kiiteltiin asioihin tarttumisesta, hyvästä keskusteluyhteydestä ja tuen saannista. Mutta heitä myös kritisoitiin mm. resurssoinnista. Suurin osa koki oman esimiehensä läheiseksi ja helposti lähestyttäväksi.

*..”Esimies seisoo aina meidän takana. Se on se ME hengen nostattaja, että hän seisoo meidän takana”..*

*..”Oletetaan hirveesti... itse pitää ottaa selville ja opetella”..*

*..”Kohtaa ja kuuntelee hyvin, hänen ovensa on aina auki”..*

*..”Omalla esimiehellä ei ole substanssiosaamista, totta kai jollain tasolla pitää olla.. suuret linjat on tiedossa, mutta ne pienemmät missä ite kaipais apua”..*

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullista tutkimusta tehtäessä on tärkeää, että tutkimus on suoritettu laadullisesti ja luotettavasti oikein ja että, eri vaiheet ovat myös virheineen kuvattu tutkimukseen. Tärkeää on myös kuvata itse haastattelun tekeminen taustatietoineen kuten haastattelupaikka, käytetty aika sekä mahdolliset muut seikat ja häiriötekijät, joita on mahdollisesti ollut haastattelun aikana. (Hirsjärvi ym. 2013, 231-232.)

Tähän opinnäytetyöhöni olen pyrkinyt kuvaamaan sitä tutkimusprosessia alusta alkaen, jolla olen tätä opinnäytetyötäni tehnyt. Haastatteluaineistot litteroin välittömästi haastattelujen jälkeen samoin, kuin epäonnistuneen nauhoituksen litteroinnin tein heti samana iltana haastattelun jälkeen muistiinpanojen pohjalta ja lähetin tarkistettavaksi haastattelulle. Jälkeenpäin ajatellen olisi pitänyt tehdä enemmän kuin yksi esihaastattelu ja samalla harjoitella myös nauhoittamista. Litteroinnin harjoittelulla olisi mahdollisesti ollut vaikutusta kysymysten esittämiseen. Haastattelutilanteet olivat mukavia, mutta kokemattomuuteni haastattelijana tuli esiin siten, etten ehkä osannut riittävästi pitäytyä haastattelijan roolissa. Tämä toi erityisesti haastetta litterointiin. Koska kyseessä on ensimmäinen opinnäytetyöni nämä ovat niitä oppirahoja, jotka on maksettava.

Saadaksemme riittävän luotettavaa aineistoa analyysia varten, on hyvä suorittaa litterointi heti haastattelujen jälkeen. Nauhoitteiden laatuun on hyvä kiinnittää huomiota jo etukäteen esimerkiksi esihaastattelujen yhteydessä, jotta varsinaisten haastattelujen aineisto on litterointia varten riittävän laadukasta. Huonolaatuinen tallenne heikentää luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184-185.)

Eettiset ratkaisut tutkimuksessa ovat tärkeitä asioita. Tutkijan on hyvä tutustua eettisiin ohjeisiin jo tutkimuksen alkuvaiheessa ja otettava ne huomioon koko tutkimuksen ajan. Tärkeänä asiana tutkijan on hyvä muistaa kunnioittaa ihmisarvoa. Tutkimuksen tulee olla tutkittavalle vapaaehtoista. Tutkittavalle henkilölle on myös kerrottava riittävästi tutkimukseen liittyvistä asioista etukäteen, kuten onko tutkimus riskitöntä, säilyykö anonyymiys ja myös missä ja miten tulokset esitetään (Hirsjärvi & Hurme 2011, 24-25.)

Haastatteluaineiston käsittelyssä tulee toteuttaa hyviä eettisiä käytäntöjä ja aineistot tuhoataan analyysivaiheen jälkeen. Haastateltavien nimet eikä heidän edustamansa kunta myöskään näy missään, eikä vastauksia ja tuloksia voida kohdistaa kehenkään haastateltuun henkilöön eikä kuntaan. Painotin tutkittaville henkilöille, että heidän osallistumisensa on vapaaehtoista ja että heitä ei voida tunnistaa tutkimustuloksista. Tutkimuslupa-asiat olin jo hoitanut Tampereen kaupungin ja niiden kuntien kanssa

valmiiksi, jotka niitä edellyttivät. Haastattelujen muistiinpanot, nauhoitukset ja litteoidun aineiston olen hävittänyt asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

## 6.2 Tutkimustuloksien tarkastelua

Pelkästään aineiston analysointi ei ole riittävä tutkimustulos, vaan aineistoa pitää vielä tulkita ja selittää. Tämä on tutkijan tehtävä, jotta tulkinta ei jää lukijalle. Tulkinna tarkoitetaan, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä johtopäätöksiä. Tulkinna annetaan vastauksia tutkimuskysymykseen. (Hirsjärvi ym. 2013, 229-230.)

Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään miten omavalmentajat ovat kokeneet ohjauksen tekemisen virkavastuulla. Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisessa kokeilussa tutkimukseen valikoituneet yhdeksän kuntaa toteuttavat tuottamiaan työllisyyspalveluja kukin omalla tavallaan. Haastateltavien mukaan, jotka edustivat viittä eri kuntaa, asiakkaiden ohjaus heidän palvelutarpeensa mukaisiin palveluihin, on helppoa ja nopeaa Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisessa kokeilussa. Myös asiakaslähtöisyys toteutuu aiempaa paremmin, kun tunnetaan omat asiakkaat ja voidaan itse hoitaa ohjausprosessia. Arnkil ym. ovat todenneet Työllisyyden kuntakokeilun (2012-2015) seurantatutkimuksen loppuraportissa (2015, 82) vastaavanlaisia tuloksia kuten, että kokeilukunnissa oli TE-toimiston osallisuus työllisyydenhoidossa aktiivisempaa kuin kunnissa, jotka eivät olleet mukana kokeilussa. Tulokset eivät ole suoraan verrattavissa, koska edellisessä kuntakokeilussa ei kunnat hoitaneet itsenäisesti työllisyyspalveluja vaan yhdessä TE-toimiston kanssa.

Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun kesto koettiin liian lyhyenä. Saavutettujen hyvien toimintatapojen käytön päättymisen kokeilun päättymisen myötä todettiin olevan huono ratkaisu erityisesti asiakkaiden kannalta. Vastaavanlaisia tuloksia kokeilujen liian lyhyistä toiminta-ajoista on esittänyt myös Heidi Niemi (2018) Väitöskirjassaan ja Arnkil, Spangar, Jokinen, Tuusa, & Pitkänen (2015) omassa Työllisyyden kuntakokeilun 2012-2015 loppuraportissaan.



Työssä käytettävä nimitys omavalmentaja ei välttämättä ole paras mahdollinen, koska kunnissa käytetään eri työnimikkeitä. Omavalmentaja on kuitenkin Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellista kokeilua koordinoivan Tampereen kaupungin käyttämä nimitys, joten ajattelin tämän olevan hyvä yleisnimitys kaikille ohjaajille. Tämä takaa myös anonyymiyden haastateltaville. Työssä on käytetty myös nimitystä ohjaaja.

Ohjaustyötä virkavastuulla tarkasteltaessa voidaan todeta, että alkuvaikeuksien, jotka liittyivät lähinnä TE-toimiston asiakastietojärjestelmän perehdytykseen, päästiin työssä hyvään vauhtiin. Kokemukset ohjaustyöstä virkavastuulla olivat pääasiassa myönteisiä asiakasprosessien helpottuessa ja nopeutuessa. Haastetta koettiin lähinnä työttömyysturvaan liittyvien asioiden hoitamisessa. TE-asiantuntijoiden apu alkuvaiheessa todettiin korvaamattomaksi. Hannulla ja Väisänen (2018, 34) ovat opinnäytetyössään tutkineet Kelan palveluneuvojien kokemuksia työnkuvan muuttuessa toimeentulotuen siirryttyä Kelaan. Heidän mukaansa Kelan palveluneuvojilla on ollut hieman vastaavanlaisia kokemuksia. Heidän tutkimuksensa mukaan myös Kelassa oli todettu hyväksi, että kunnan sosiaalityöntekijä oli ollut alkuvaiheessa mukana ja opastamassa uuteen työhön sosiaalityön näkökulmasta.

Opinnäytetyöprosessi on ollut erittäin haastava. Analyysin tulkintaa vaikeutti se, että jokaisessa kunnassa työllisyyspalvelut ovat organisoineet palvelunsa itse ja heillä on erilaisia työ- ja toimintatapoja, eivätkä palvelut siten ole yhteneväisiä. Tämä asetti analyysin tulosten kirjoittamisessa eettisen ongelman haastateltavien tunnistettavuuden häivyttämisestä niin, ettei tunnistettavuutta tule esille. Tulokset eivät otannan perusteella voi myöskään kuvata kaikkien kuntien toimintaa. Näkisin, että mahdollisesti tämän tutkimuksen luotettavuutta saattaa hiukan heikentää informanttien määrän vähyys, vaikka kylläisyysaste saavutettiin. Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisessa kokeilussa on kuitenkin mukana yhdeksän seutukuntaa, joista viiden seutukunnan omavalmentajaa haastateltiin tutkimukseen.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia, miten Tampereen kaupungin omavalmentajat ovat kokeneet tämän Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun. Mielenkiintoista olisi sitten verrata näitä kahta eri tutkimusta niiden yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien osalta. Tampereella on kuitenkin ollut useita TE-

taustaisia esimiehiä, joilla on vahva substanssiosaaminen työllisyydenhoidon asioista. Miten tämä on vaikuttanut kokemukseen ohjaustyöstä virkavastuulla? Tampereella on myös ollut myös seutukuntia enemmän tarjolla erilaisia palveluita. Toisena mielenkiintoisena jatkotutkimusmahdollisuutena näkisin Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun eri seutukuntien tuottamien palveluiden eroavaisuuksien selvittämisen ja sen miten erilaiset palvelut ovat edistäneet eri kuntien asiakkaiden työllistymistä.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että perehdytyksen ja työn haltuunoton alkuvaikeuksien jälkeen Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellinen kokeilu on koettu hyvänä tapana toimia asiakkaiden kanssa. Kokeilun päättymisen koetaan pääsääntöisesti huonona asiana. Juuri kun on opittu tekemään asioita tuloksellisesti ja oikein, kokeilu päättyy.

Työn hallinnan todetaan olevan hyvin itsellä ja itsenäisesti voidaan omaa työtä tehdä omien asiakkaiden kanssa. Asiakasprosessien nopeutuminen ja itsenäinen asiakkaiden ohjaaminen on koettu hyväksi toimintatavaksi. Asiakasmäärien ei koettu vaikuttavan työn laatuun kovinkaan paljoa. Omien asiakkaiden tunteminen on todettu myös helpottaneen asioiden hoitoa. Asioiden hoitamisen nopeutumisen todetaan pääasiassa johtuvan siitä, että on voitu itsenäisesti ohjata asiakkaita heidän prosesseissaan, eikä esimerkiksi aktivointisuunnitelmaa ole tarvinnut tehdä kolmikantana yhdessä TE-toimiston asiantuntijan kanssa.

Virkavastuun ja ohjaustyön yhdistämisen kokemukset positiivisen ja negatiivisen välillä jakautuivat melko tasan. Siihen, kuinka asia koettiin, vaikutti erityisesti se, miten paljon asiakas tarvitsi sosiaalista ohjausta asioidensa hoitamisessa. Myös omavalmentajan oma sosiaalinen näkökulma asiakkaan asioihin vaikutti virkavastuusta tulevaan kokemukseen. Mitä enemmän asiakas on sosiaalisen tuen tarpeessa, sitä haastavampana virkavastuun toteuttaminen koettiin.

Ennakkoon oma käsitykseni omavalmentajien kokemuksesta virkamiestyöskentelystä oli negatiivinen. Käsitykseni perustui Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun alkuun, jolloin osallistuin omavalmentajien TE-toimiston asiakastietojärjestelmän käytön perehdytykseen. Tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittivat, että haastateltavat eivät pitäneet sitä kuitenkaan niin vaikeana ja haastavana kuin olin aiemmin olettanut. Osittain tämä varmasti johtuu siitä, että osalla tutkittavista oli jo aiempaa kokemusta työskentelystä virkavastuulla. Toinen vaikuttava asia on ollut oppimisprosessin eteneminen. On kuitenkin nopeasti opittu tulkitsemaan ja käyttämään Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun myötä uutena tulleita lakeja, sekä kirjaamaan asiakastapausten asiat TE-toimiston asiakastietojärjestelmään.

Määrällisiä tavoitteita ei haastateltaville oltu henkilökohtaisesti asetettu (kuntakohtaisia tavoitteita ei tässä kohtaa haastateltavilta tiedusteltu). Palautetta saatiin lähinnä työn tuloksista työyhteisötasolla. Palautteet koskivat lähinnä työttömyysastetta ja aktivointiastetta. Omia, itse asetettuja tavoitteita työn tekemiseen ja asiakkaiden asioiden etenemisen suhteen oli melkein jokaisella ja näitä tavoitteita tavoiteltiin määrätietoisesti.

Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellinen kokeilu on koettu pääasiassa erittäin hyvänä ja toimivana asiana. Tutkimuksessa negatiivisina asioina nousee esiin ainoastaan heikko perehdytys TE-toimiston asiakastietojärjestelmään ja seutukuntien esimiesten substanssiosaamisen puute. Perehdytyksessä ongelmana koettiin erityisesti ennen kokeilun alkua toteutettu perehdytys. Perehdytyksen huono toteutus etänä (Skype) ja opeteltavan TE-toimiston asiakastietojärjestelmän ohjelman puuttuminen annetun perehdytyksen aikana ennen Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisen kokeilun alkua koettiin huonona. Perehdytykset olivat keväällä 2017, jolloin ei ollut varmuutta vielä kokeilun alkamisen ajankohdasta. Mahdollisissa tulevisissa kokeilussa olisi suotavaa varata riittävästi aikaa työntekijöiden perehdytykseen ja asioiden haltuunottoon ennen aloitusta.

## LÄHTEET

Arki, arvot ja etiikka. 2017. Sosiaalialan ammattihenkilöstön eettiset ohjeet, Talentia.

Arnkil, R., Spangar, T., Jokinen, E., Tuusa, M. & Pitkänen, S. 2015 Kokonaisvoimavarat käyttöön työllisyyden edistämiseksi. Työllisyyden kuntakokeilun (2012–2015) seurantatutkimuksen loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 47/2015. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-023-7>.

Autti-Rämö, I., Salminen, A-L., Rajavaara, M. & Ylinen, A. (toim.). 2016. Kuntoutuminen. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

van Berkel, R., Borghi, V. 2008. The Governance of Activation 7:3, 331–340. Cambridge University. Viitattu 9.11.2018. <http://dx.doi.org/10.1017/S1474746408004302>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Hallintolaki 6.6.2003/434 muutoksineen.

Hannula, I & Väisänen, M. 2018. Palveluneuvojien kokemuksia työnkuvan muutoksesta toimeentulotuen siirryttyä Kelaan. AMK-opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.11.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201805036410>

HE 51/2017. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden alueellista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevasta kokeilusta.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. uud. p. Helsinki: Tammi.

Kalliomaa-Puha, L. Kotkas, T. Rajavaara, M. Harkittua? Avauksia sosiaaliturvan harkintavallan tutkimukseen. Helsinki: Kelan tutkimusosasto. Viitattu 30.5.2018. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/45435/Harkittua.pdf?sequence=1>

Kiander, J. 2018. Aktiivinen työvoimapolitiikka ja täystyöllisyys. Teoksessa j. Kajanaja (toim.) Työllisyyskysymys. Helsinki: Into Kustannus Oy, 52-56, 81.

Kuntalaki 10.4.2015/410 muutoksineen.

Kuntatyöntajien www-sivut. 2018. Viitattu 20.8.2018.  
<https://www.kt.fi/palvelussuhde/alkaminen>

- Kuntouttavan työtoiminnan käsikirjan www-sivut. 2018. Viitattu 21.4.2018.  
<https://thl.fi/fi/web/kuntouttavan-tyotoiminnan-kasikirja>
- Kuntouttavan työtoiminnan käsikirjan www-sivut. 2018. Viitattu 20.11.2018.  
<https://thl.fi/fi/web/kuntouttavan-tyotoiminnan-kasikirja/kuntouttavan-tyotoiminnan-kasikirja/aktivointisuunnitelma>
- Lainkirjoittajan opas www-sivut. 2018. Viitattu 4.8.2018.  
<http://lainkirjoittaja.finlex.fi/12-yleislait-ja-eraat-yleiset-saantelyt/12-12/>
- Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 1.1.2013/916 muutoksineen.
- Laki julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden alueellista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevasta kokeilusta 12.7.2017/505.
- Laki kunnallisesta viranhaltijasta 11.4.2003/304 muutoksineen.
- Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 2.3.2001/189 muutoksineen.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. painos. Helsinki: Gummerus Oy.
- Niemi, H. 2018. Kunta työllisyydenhoitajana. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Viitattu 15.11.2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0818-6>
- Rautio M & Husman P. 2010. Työkäisten terveyden edistäminen – esimerkkejä. Teoksessa Pietilä A-M (toim.) Terveyden edistäminen teorioista toimintaan. Helsinki: WSOY, 185.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Sihto, M. 2018. Aktiivinen työvoimapolitiikka ja täystyöllisyys. Teoksessa j. Kajan-  
oja (toim.) Työllisyyskysymys. Helsinki: Into Kustannus Oy, 62.
- Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301 muutoksineen.
- Suomen perustuslaki 11.6.1999/731 muutoksineen.
- Tampereen kaupungin www-sivut. 2018. Viitattu 11.5.2018.  
<https://www.tampere.fi/tyo-ja-yrittaminen/tyollisyyspalvelut/tyollisyyskokeilu.html>
- TE-palvelut www-sivut. 2018 Viitattu 10.6.2018. [http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/tukea\\_tyollistymiseen/kuntouttava\\_tyotoiminta/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/tukea_tyollistymiseen/kuntouttava_tyotoiminta/index.html)
- Tieteen termipankin www-sivut. 2018. Viitattu 7.8.2018.  
<http://www.tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:hallintotehtävä>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. uud. 1. Helsinki: Tammi.

Tuominen-Tolonen, M. 2018. Työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu (TYP) sosiaalityöntekijän näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Viitattu 9.11.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201801261137>

Vilka, H 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vehviläinen, S. 2014. Ohjaustyön opas, yhteistyössä kohti toimijuutta. Helsinki: Gaudeamus.

Yhdenvartaisuuslaki 30.12.2014/1325 muutoksineen.

Yhteistyösopimus Pirkanmaan ELY-keskuksen, Pirkanmaan TE-toimiston, KEHA-keskuksen ja Tampereen kaupungin välillä Työvoima- ja yrityspalveluiden alueellisesta kokeilusta 2017. Julkaisematon sopimusmateriaali. Tampereen kaupungin työllisyyspalvelut.

Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

Teema 1. Työn aloittaminen työllisyyspalveluissa

Aloittaminen

Perehdytys

Teema 2. Ohjaustyö ja virkavastuulla

Kokemuksia työskentelystä virkavastuulla

Teema 3. Työn tavoitteiden toteutuminen

Tavoitteet ja seuranta

Teema 4. Esimiestyö ja johtaminen

Esimiestyön haasteet ja tuki