

# TOPEX

## Turvallisen työssäoppimispaikan kehittämismalli

Harri Perttinä

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2012

Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma  
Tekniikan ja liikenteen ala





Tekijä(t) PERTTINÄ, Harri	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 02.11.2012
	Sivumäärä 113	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi TOPEX – TURVALLISEN TYÖSSÄOPPIMISPAIKAN KEHITTÄMISMALLI		
Koulutusohjelma Kone- ja tuotantotekniikka		
Työn ohjaaja(t) KIVISTÖ, Hannu, lehtori		
Toimeksiantaja(t) Keuruun kaupunki VANHANEN, Riitta, perusturvajohtaja		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kehittämistyön tavoitteena oli laatia kehittämismalli, jonka avulla tuotannolliset organisaatiot voivat muodostaa organisaation eri toimintojen työpisteistä tai -tehtävistä ammatillisten perustutkintojen tutkinnon osien työssäoppimisvaatimuksia vastaavia oppimispisteitä ja -ympäristöjä sekä luoda organisaatiosta tai organisaatioon turvallisen työssäoppimispaikan yhteistyössä ammatillisen oppilaitoksen kanssa.</p> <p>Työn toteutuksessa oli kaksi vaihetta. Helmi - kesäkuussa 2012 laadittiin Keuruun kaupungin työllisyyspalveluiden Navikka Toimintakeskuksen palvelu- ja työpajaympäristöihin TOP Navikka -käsikirja, joka sisältää toimintatavat ja työkalut työpisteiden ja -tehtävien kuvaamiseksi tiettyjen ammatillisten perustutkintojen tutkinnon osien työssäoppimisvaatimuksia vastaaviksi oppimispisteiksi. Käsikirja kuvaa myös menetelmän työssäoppimispisteiden integroimiseksi tutkinnon osiin. Elo - lokakuussa 2012 TOP Navikka -käsikirjan pohjalta kehitettiin TOP Navikka -konsepti, jonka avulla Keuruun kaupungin eri toiminnot voivat suunnitella ja käynnistää ammatillisen peruskoulutuksen työssäoppimisen toteutusta. Kehittämistyökaluna käytettiin Balanced Scorecard (BSC) -mallia. TOP Navikka -konseptin pohjalta laadittiin kaikkien tuotannollisten organisaatioiden käyttöön TOPEX -kehittämismalli ammatillisen peruskoulutuksen työssäoppimisen järjestämistä varten.</p> <p>Kehittämistyön keskeinen tulos on TOPEX -kehittämismalli, joka toimii tuotannolliseen ympäristöön muodostettavan työssäoppimispaikan strategisen ja operatiivisen suunnittelun ja johtamisen laajana menetelmänä sisältäen keskeiset työssäoppimisen järjestämisen toimintatavat: oppimispisteiden kuvaamisen, oppimispisteiden yhteiset menetelmät, työssäoppimisprosessin, integroinnin organisaation strategiaan ja johtamisjärjestelmään, tuloskortit, arviointimallin sekä työkalut.</p> <p>TOPEX -mallia käytetään hallitusohjelmaan kuuluvassa kuntakokeilussa Keuruulla v. 2013 - 2015. Malli on hyödynnettävissä kaikissa Suomen työllisyys Hankkeissa. Mallin soveltajaorganisaatioita arvioidaan olevan 200 kpl vuonna 2016. Organisaatio voi käyttää TOPEX -mallia itsenäisesti tai asian- tuntijan ohjaamana.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Työssäoppiminen, työturvallisuus, tuotantostrategia, kehittämismalli, Balanced Scorecard		
Muut tiedot		



Author(s) PERTTINÄ, Harri	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 02112012
	Pages 113	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title TOPEX – THE DEVELOPMENT PATTERN FOR CREATING ON-THE-JOB LEARNING UNIT		
Degree Programme Mechanical and Production Engineering		
Tutor(s) KIVISTÖ, Hannu, lecturer		
Assigned by The City of Keuruu Vanhanen, Riitta, director of social services		
Abstract The aim was to develop a pattern which could be used to create on-the-job learning units inside an organization or convert the organization into such a unit. The units should meet the demands of occupational learning institutions and simultaneously create safe on-the-job learning units to be utilized for different educational purposes and degrees. Carrying out the development had two stages. The first one was executed from February to June 2012; the TOP Navikka Manual was created for the Navikka Employment Services in the city of Keuruu. The manual explains Navikka's policies, procedures and tools to ascertain whether the units were suitable for on-the job learning. It also describes a method how to integrate the on-the-job learning units as part of an occupational, basic degree. The second stage from August to October 2012 was to develop a TOP Navikka Model for different departments in the City of Keuruu in order to plan, launch and fulfill the actual idea of occupational education using on-the-job learning method in its unit. The BSC (Balanced Scorecard) Model was used as a developing tool. Based on the TOP Navikka Model the TOPEX Development Pattern was launched for the use of all production units to organize occupational, basic education on-the-job learning basis. The main result of this development is the TOPEX Development Pattern which can be used as an extended tool for strategic and operative planning and management, covering all the essentials; describing on-the-job learning units, using the learnt processes among different units, the "learning while working" process, integrating the strategy and management of the organization, the evaluation of the student, the model for evaluation and tools. Applying the TOPEX Development Pattern: TOPEX is being used in the Government's Municipal Experiment in the City of Keuruu during 2013 – 2015. TOPEX is compatible with all employment projects in Finland. It is estimated that in 2016 there will be 200 organizations using the TOPEX Development Pattern – either independently or under the guidance of an expert.		
Keywords On-the-job learning, occupational safety, production strategy, development model, Balanced Scorecard		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1 TYÖSSÄOPPIMISEN EDISTÄMINEN JA KEHITTÄMINEN</b>	
1.1 Yhteiskunnalliset lähtökohdat	6
1.2 Työelämälähtökohdat	7
1.3 Toimeksiantajan lähtökohdat	9
1.4 Opinnäytetyön merkitys tekijälle	11
1.5 Kehittämistyön tavoitteet	11
1.6 Kehittämistyössä käytetty aineisto	12
<b>2 KEHITTÄMISMALLIN RAKENNE JA KEHITTÄMISTYÖKALU</b>	
2.1 Kehittämismallille asetetut vaatimukset	12
2.2 Kokemuksia johtamistyökaluista ja kehittämistyökalun valinta	13
2.3 Balanced Scorecard -malli	16
2.4 Kehittämistyökalusta kehittämismalliin	20
<b>3 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN</b>	
3.1 TOP Navikka -toimintamalli	20
3.1.1 Suunta kehittävään työllistämiseen	20
3.1.2 Kehittämistyön lähestymiskulmat	23
3.1.3 Avainresurssit	26
3.1.4 Ammatillisiin tutkintoihin integroidut oppimispisteet	26
3.1.5 Oppimispisteen kuvaaminen	29
3.1.6 Oppimispisteisiin liittyvät yhteiset menetelmät	30
3.1.7 VAT -valmennuksen arvioinnin tukijärjestelmä	36
3.1.8 Asiakkaiden ohjautuminen työssäoppimiseen	37
3.1.9 Työssäoppimisprosessi	38
3.2 TOP Navikan toiminta- ja tulossuunnitelma 2013 - 2015	43
3.2.1 Visio 2016 ja strategiat	43
3.2.2 Tulokortti – talous ja vaikuttavuus 2013	48
3.2.3 Tulokortti – asiakkaat 2013	49
3.2.4 Tulokortti – sisäiset prosessit 2013	50
3.2.5 Tulokortti – kehittyminen 2013	51
3.2.6 Prosessien johtaminen	51

3.2.7 Tulosten ja toiminnan arviointi	57
3.2.8 TOP Navikka -konsepti	59
<b>4 KEHITTÄMISMALLI</b>	
4.1 Mallin nimi ja kuvaus	60
4.2 TOPEX -mallin käyttö	62
4.2.1 Käytön aloitus ja oppimispisteen tunnistaminen	62
4.2.2 TOPEX -malliin ja työkaluihin perehdytys	63
4.2.3 TOP -tulokortit	64
4.2.4 Tulosten ja toiminnan arviointi ja parantaminen	65
<b>5 POHDINTA</b>	
5.1 Arvioita Navikan tuotantostrategian muutoksista	65
5.2 Arvioita Navikan henkilöstön tyytyväisyyden muutoksesta	67
5.3 Hyödynnetäänkö TOPEX -kehittämismallia?	68
5.4 Kehittämistyön luotettavuuden arviointi	69
<b>LÄHTEET</b>	73
<b>LIITTEET</b>	
1. Työssäoppijan suunnitelma	75
2. TOP Navikan integroidut oppimispisteet ( <i>salainen</i> )	
3. Oppimispiste A1.ARTE002, Navikka Puutyö	77
4. Oppimispiste A1.ARTE001, Navikka Tekstiilityö	81
5. Oppimispiste A1.SOTE003, Senioripalvelu Palveluasunnoissa	85
6. Oppimispiste A1.LUVA001, Navikka Ympäristötyö	88
7. POA -menetelmä	90
8. TTA -menetelmä	98
9. Työkohteen työsuojelun toimintaohjelma	105
10. Työkohteen vaarojen tunnistaminen	107
11. Yleisperehdytyslomake ( <i>salainen</i> )	
12. Työkohteen/oppimispisteen perehdytyslomake ( <i>salainen</i> )	
13. HTOPS -lomake	108
14. Itsearviointilomake ( <i>salainen</i> )	
15. Parantamisalueiden priorisointi	110
16. Oppimispisteen tunnistus	112

## KUVIOT

1. Turvallisuuskulttuuria ylläpitävä liiketoimintaprosessi	7
2. Balanced Scorecard -malli	17
3. Tulkinta BSC:n käytöstä organisaation johtamisessa	19
4. Havainnekuva työllisyyden hoidosta Keuruulla	22
5. Havainnekuva kehittävästä työllistämisestä	23
6. TOP Navikka -viitekehys	24
7. Työssäoppimisen ohjausprosessi	39
8. TOP Navikan matka visioon	46
9. TOP Navikan tulokorttipohja	46
10. TOP Navikan talous- ja vaikuttavuustulokortti 2013	48
11. TOP Navikan asiakasprosessien tulokortti 2013	49
12. TOP Navikan sisäisten prosessien tulokortti 2013	50
13. TOP Navikan kehittymisen tulokortti 2013	51
14. TOP Navikan prosessikartta	52
15. Prosessin mittariston lähtökohdat	53
16. Prosessin mittariston perusrakenne	54
17. Prosessikuvausesimerkki; asiakasohjautuminen	56
18. Tulosten tarkastelun logiikka	57
19. TOP Navikka -konsepti	60
20. TOPEX -kehittämismallin luonnos	61
21. TOPEX -mallin käyttö	63

## TAULUKOT

1. Navikka ammatillisten perustutkintojen työssäoppimispaikkana	28
2. Turvallisuusanalyysi oikotasohöylästä SCM 400	33
3. Riskin määrittely	34
4. Asiakasprosessit ja tulostavoitteet	55
5. Tuotannon yleinen strateginen johtaminen	66
6. Toimintaympäristön muutoksen ja epävarmuuden johtaminen	66
7. Epävarmuuden operatiivinen hallinta	67
8. Toimintojen ja työpajojen tehtäväjako	67

# 1 TYÖSSÄOPPIMISEN EDISTÄMINEN JA KEHITTÄMINEN

## 1.1 Yhteiskunnalliset lähtökohdat

Suomen työllisyysasteen tulisi lähivuosina nousta ja työttömyyden alentua, jotta Suomen kansainvälinen kilpailukyky säilyisi. Tavoitetta pyritään ratkaisemaan monin eri tavoin. Ajankohtaiset yhteiskunnalliset lähtökohdat ja perusteet opinnäytetyönä toteutetulle kehittämistyölle muodostuivat kahdesta teemasta: työurien yleisestä pidentämistavoitteesta keskimääräisen eliniän kasvun aiheuttaman julkisen talouden kestävyysvajeen hallitsemiseksi ja nuorten yhteiskuntatakuusta.

*Väestön ikääntyessä eläkemenot ja julkiset terveys- ja hoivamenot kasvavat, jos menot henkeä kohti kehittyvät nykyisten sääntöjen ja käytäntöjen mukaisesti. Jos väestö ikääntyminen noudattaa Tilastokeskuksen väestöennustetta vuodelta 2009 ja talouskehitys ei sisällä pitkäaikaisia myönteisiä yllätyksiä, nykyinen verotaso ei riitä näiden menojen rahoittamiseen. Julkisten menojen odotettu enemmyyssuhteessa tuloihin eli kestävyysvaje on 2½ prosenttia bruttokansantuotteesta, arvioidaan ETLA:n tutkimuksessa julkisen talouden rahoituksellisesta kestävydestä Suomessa (Lassila & Valkonen 2011, 2).*

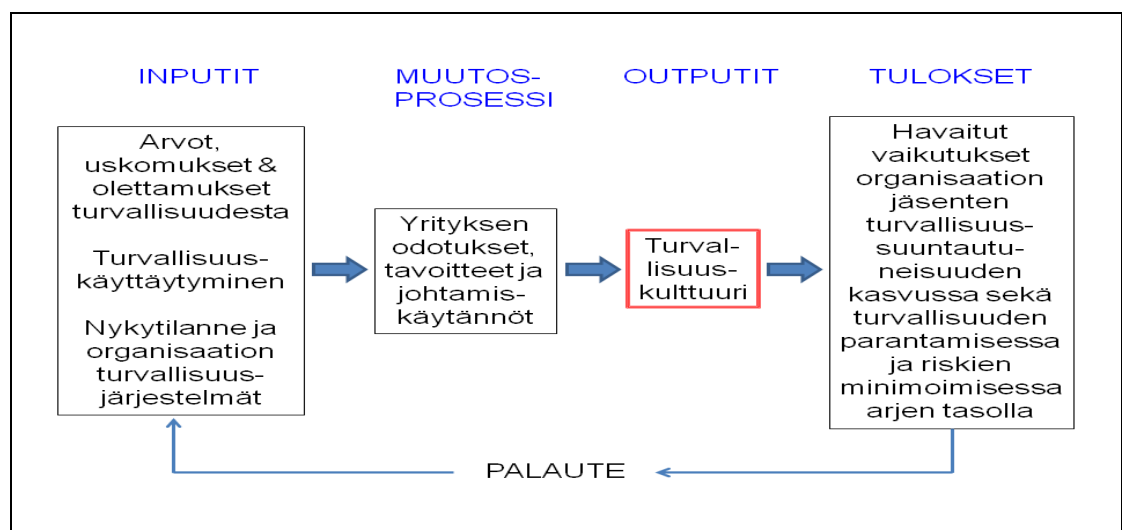
*Nuorten yhteiskuntatakuun tavoitteena on varmistaa, että nuoret löytävät polun koulutukseen ja työhön ja sitä myötä tulevat osalliseksi yhteiskuntaan. Yhteiskuntatakuu tulee täysimääräisesti voimaan 2013 alusta. Takuun tavoitteena on taata koulutus-, harjoittelu-, työpaja-, kuntoutus- tai työpaikka alle 25-vuotiaille ja alle 30-vuotiaille vastavalmistuneille (MOL 15.3.2012)*

Hyvinvointiyhteiskunnan kestävyden ylläpitämiseksi molempien teemojen ratkaisupalettiin tarvitaan lähivuosina lisää ammatillisen peruskoulutuksen ja aikuiskoulutuksen aloituspaikkoja ja näihin liittyviä työssäoppimispaikkoja sekä peruskoulun suorittaneiden nuorten että ammattia vaihtavien aikuisten ammatillisiin opintoihin ohjautumisvaihetta ja opintojen aikaisia työssäoppimiskasjoja varten. Myös Eläketurvakeskuksen arvio, että työllisyys nousisi vuoteen 2050 mennessä tasolle 72 % työllisten määrästä ja keskimääräinen eläkkeelle siirtymisikä nousisi 2,3 vuodella vuoden 2010 tilanteesta (Kuusela & Ollikainen 2005, 51) tarkoittaa työelämässä tapahtuvan oppimisen volyymin kasvua keskimääräisten työelinkaarien pidentyessä sekä alku- että loppupäästä.

## 1.2 Työelämälähtökohdat

Kehittämistyön työelämälähtökohdat rakentuivat tarpeesta kehittää toimintamallia, jonka avulla voidaan tunnistaa ja kehittää ammatilliseen peruskoulutukseen soveltuvia työssäoppimispaikkoja eri aloilta sekä tarpeesta kehittää työssäoppimisympäristöjen turvallisuutta ja riskien hallintaa.

Organisaation turvallisuuskulttuuri rakentuu lainsäädännön ohjaamista työelämän yleisistä käytännöistä sekä organisaation arvoista, uskomuksista ja tavoista toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteiskunnan kehitystilanteet muokkaavat työelämän turvallisuuden painopistealueita. 2000 -luvulla tietoturvallisuus on noussut yritysturvallisuuden ytimeen samoin kuin yhteiskunnan eri ääri-ilmiöt, terrorismi tai luonnonkatastrofin mahdollisuudet ovat työorganisaatioissa huomioon otettavia riskitekijöitä. Organisaation turvallisuuskulttuuria ylläpitävässä prosessissa (kuvio 1) lähtökohtana ovat arvot, uskomukset ja olettamukset turvallisuudesta sekä henkilöstön turvallisuuskäyttäytyminen, jota tuetaan turvallisuusjärjestelyillä. Turvallisuuskulttuurin muutoksen ajureina ovat organisaation toiveet ja tavoitteet sekä johtamiskäytännöt. Kehitystä ja tuloksia johtamiskäytäntöjen turvallisuutta edistävissä toimintatavoissa voidaan arvioida organisaation jäsenten turvallisuussuuntautumisen paranemisenä ja käytännön arjen riskien lieventymisenä (Cooper 2008, 2).



Kuvio 1. Turvallisuuskulttuuria ylläpitävä prosessi (Cooper 2008, 2 suom. H.Perttinä)

Organisaatiolla, joka kiinnittää näkyvää ja mitattavaa huomiota turvallisuusasioihin, on hyvät edellytykset toimia luotettavasti ja tuloksekkaasti yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Voidaan arvioida todennettavissa olevan turvallisuuden hallintajärjestelmän luovan yrityksestä vakaan, luotettavan ja vakavasti otettavan kumppanin asiakkaiden, henkilöstön, viranomaisten tai liikekumppanien suhtautumisessa. Maslowin teoriat tukevat ajattelua, että asiakkaat ja työntekijät suhtautuvat vastahakoisesti yritykseen, jossa kokevat olonsa turvattomaksi (Kerko 2001, 14 - 15).

Ammatillisen peruskoulutuksen järjestäjillä on tarve löytää yrityksistä ja julkiselta sektorilta turvallisia ja laadukkaita työssäoppimispaikkoja kasvavaa ammatillisen peruskoulutuksen ja aikuiskoulutuksen tarpeita varten. Ammatillista peruskoulutusta toivottaisiin tulevaisuudessa voitavan järjestää nykyistä laajemmin työpaikoilla. Esimerkiksi ammatillisen peruskoulutuksen 2+1 – mallista, jossa opiskelija suorittaa kaksi vuotta opinnoistaan oppilaitoksessa ja viimeisen vuoden työpaikalla, on saatu kannustavia kokemuksia valtakunnallisessa TOPLaaja -hankkeessa sekä normaalissa opiskelussa helposti turhautuvien keskitasoa lahjakkaampien opiskelijoiden että erityistä tukea tarvitsevien ja keskeytysuhan alaisten opiskelijoiden opintojen toteutuksessa (Eskola ym. 2012, 42).

Oppisopimuskoulutuksen toteutuksen ja kehittämisen muodoista käytiin vuoden 2013 valtion budjetin laadinnan yhteydessä vilkasta keskustelua yrittäjäjärjestöjen ja hallituksen välillä. Keskusteluissa oli pääkysymyksenä oppilaan oppisopimuksen aikainen palkkataso ja työnantajan oppisopimuspaikan tarjoamisesta saaman korvauksen taso. Keskustelu toi esiin positiivisessa mielessä yritysten kiinnostuksen työvoimatarpeiden ratkaisemiseen osallistumalla opintojen järjestämiseen yhteistyössä oppilaitosten kanssa.

Yritystehtävissä ja kuntien työllistämistehtävissä saamani kokemuksen mukaan lahjakkaat ja oppimishaluiset ihmiset ikään katsomatta suoriutuvat hyvin itselleen tavoitteeksi asettamissaan opinnoissa sekä löytävät työssäoppimis- ja työpaikat tarpeidensa mukaisesti. Työnantajat ovat aktiivisia osaavan ja oppimiskykyisen työvoiman työllistämässä. Toisaalta lähivuosien työvoimatarpeet Suomessa edellyttävät lisää sellaisia toimintatapoja, joiden avulla kou-

lutuksen järjestäjät ja työelämän edustajat yhdessä ja yhteisin tavoittein tukevat keskivertonuoria ja ammatinvaihtajia sekä myös alemman toimintakyvyn omaavia henkilöitä kehittymään opiskelun ja opiskeluun liittyvän työssäoppimisen kautta työelämän tarpeita vastaaviin tehtäviin.

### 1.3 Toimeksiantajan lähtökohdat

Kehittämistyön toteutusympäristönä oli Keuruun kaupungin perusturvatoimialaan kuuluva työllisyyspalvelut -tulosalue, joka vastaa kaikista kaupungin työllistämismääräyksistä tulosvastuullisesti sekä työllisyyspalveluihin kuuluva Navikka Toimintakeskus. Työllisyyspalveluiden asiakkaita ovat kaikki Keuruun pitkäaikaistyöttömät, sosiaalihuoltolain 27 d § mukaan työllistetyt osatyökyiset, sosiaalihuoltolain 27 e § ja kuntouttavasta työtoiminnasta annetun lain mukaan työtoimintaan osallistuvat henkilöt sekä kehitysvammaiset. Työllisyyspalveluiden järjestämään tuettuun palkkatyöhön tai työtoimintaan osallistui vuonna 2011 yhteensä 290 eri henkilöä, joista Navikka Toimintakeskuksen järjestämään työhön tai työtoimintaan osallistui 150 työllistyjää.

Kaupungin työllisyyspalvelut -tulosalueen työllistämismääräykset koskevat vuonna 2012 pysyvästi osatyökykyisten ja kehitysvammaisten lisäksi arviolta 320 työtöntä. Määrä on noin 53 % Keuruun työttömistä. Valtion siirtäessä kunnille uusia työllistämismääräyksiä arvioidaan kaupungin vastuiden nousevan vuoteen 2016 mennessä yli 75 prosenttiin Keuruun seutukunnan työllistämismääräyksiä.

Navikka Toimintakeskus on toiminut nykyisessä toimitilassaan Keuruun Teollisuustielle 30 vuotta, jona aikana vaatimukset työturvallisuudelle ovat merkittävästi kasvaneet. Toimintakeskuksen tuotannollinen toiminta tapahtuu erä-tuotantomuotona työpajoissa. Työpajoja ovat tekstiilituote-, silkkipaino-, uusia- ja kaksi puutuotepajaa. Työpajat suunnittelevat vakiotuotteet ja asiakasräätälöidyt tilaustuotteet itsenäisesti. Sarjojen pituudet vaihtelevat yhdestä yli sataan kappaleeseen. Puutuotepajassa valmistetaan myös useiden satojen kappaleiden sarjoina aitakomponentteja.

Navikka Toimintakeskukseen kuuluu omat myyntipisteet Navikka Puoti ja Navikka Kioski. Palvelutuotanto on kasvanut voimakkaasti kolmen viimevuoden aikana. Pienimuotoisissa rakennustöissä, ympäristöhoidossa ja seniorikansalaisille sosiaalipalveluina kotiin tuotettavien tukipalveluiden parissa työskentelee jo 40 % navikkalaisista.

Talven ja kevään 2012 aikana tehdyt riskiarvioinnit tehtävä- ja työpiste-, työpaja- ja toimintakeskustasolla nostivat esiin haasteita sekä välittömään riskien poistamiseen että toimintatapojen muuttamiseen ja kehittämiseen työllistyville asiakkaille tarjottavien työssäkuntoutumis- ja oppimispalveluiden toteuttamisessa.

Olen työskennellyt vuosina 2010 - 2011 Keuruun kaupungin ensimmäisenä työllisyyspäällikkönä ja työllisyyspalvelut -tulosalueen kehittäjänä ja vetäjänä. Vuonna 2012 olen toiminut työllistämisasioiden asiantuntijana, missä tehtävässä laadin kaupungin työllisyyspalveluiden Navikka Toimintakeskuksen toimintaan TOP Navikka -käsikirjan työssäoppimisen kehittämiseksi ja järjestämiseksi sekä Keuruun Työkanava -hankesuunnitelman hallitusohjelman mukaiseen kuntakokeiluun. TOP Navikka -käsikirjassa kuvataan toimintamalli ja menetelmät toimintakeskuksen työtehtävien ja työpisteiden tunnistamiseksi ja kuvaamiseksi tiettyjen ammatillisten perustutkintojen tutkinnon osien työssäoppimisjaksojen toteuttamista varten. Lisäksi käsikirjassa esitetään työssäoppimisen ohjaamiseen tarvittavat toiminnot ja lähestymistavat Navikka Toimintakeskuksen uudistamiseksi TOP Navikka -työtoiminta- ja oppimispaikaksi osana Keuruun kaupungin kehittyvää työllisyyspalvelut -tulosaluetta. Käsikirjaa voi soveltaen hyödyntää myös oppisopimuksena toteutettavan ammatillisen peruskoulutuksen toteutuksen tukena. Työsuhteissa toteutettavan oppisopimuksen asiakasryhmät kuitenkin poikkeavat TOP Navikan tavoiteasiakassegmenteistä (luku 3.1.8).

TOP Navikka -käsikirja oli myös tulos ja raportti Keski-Suomen liiton ja Keuruun kaupungin rahoittamasta KOPPI kokemuksellinen oppiminen -hankkeen teknisestä toiminnosta ajalta 1.2. - 30.6.2012. KOPPI -hankkeen kokonaisuudessa kehitettiin ja käyttöön otettiin uusia toimintatapoja keuruulaisten nuorten työllistymisen edistämiseen. Käsikirjan laatiminen oli opinnäytetyön ensivaihe.

Toimeksiantajan eli Keuruun kaupungin perusturvapalveluiden lähtökohdat ja perusteet opinnäytetyönä toteuttamalleni kehitystyölle olivat seuraavat:

- tarve kehittää Navikka Toimintakeskusta toimintatavoiltaan turvalliseksi työssäoppimispaikaksi
- tarve täydentää ja kehittää TOP Navikka -toimintamallia kaupungin työllistämisvelvoitteiden toteuttamisen yhtenä työkaluna
- tarve kehittää työssäoppimisen toimintamallia sovellettavaksi kaupungin toimialoilla, jotta nuorille ja pitkäaikaistyöttömille löytyisi uusia työllistymisen ja kehittymisen mahdollisuuksia
- tarve valmistella Keuruun osallistumista hallitusohjelmaan sisältyvään työministeriön ja kuntaliiton koordinoimaan valtakunnalliseen kuntakokeiluun, jossa on mukana 62 kuntaa 23 eri hankkeessa (TEM 2012).

#### 1.4 Opinnäytetyön merkitys tekijälle

Opinnäytetyönä tehtävä kehittämistyö tarjosi minulle mahdollisuuden paneutua tuotanto- ja konetekniikan koulutusohjelmaan sisältyvää turvallisuustekniikan opintojaksoa laajemmin työympäristön riskien hallintaan ja turvallisuuskykyiksi sekä kasvattaa työssäoppimisen alueen kehittämisosaamistani. Opinnäytetyö haastoi minua myös syvällisempään ja perusteellisempaan asioiden tarkasteluun kuin normaaliin työhön sisältyvässä kehittämistyössä olisi todennäköisesti tapahtunut.

#### 1.5 Kehittämistyön tavoitteet

Kehittämistyön tavoitteeksi asetettiin yhteistyössä toimeksiantajan, Keuruun kaupungin perusturvapalveluiden kanssa TOP Navikka -toimintamallin jatkokehittäminen turvallisen työssäoppimispaikan kehittämismalliksi, joka on hyödynnettävissä Keuruun kaupungin eri toimialoilla ja yksiköissä työssäoppimisympäristöjen kehittämisessä sekä käytettävissä kehittämismenetelmänä hallitusohjelmaan kuuluvassa työllisyyden edistämisen kuntakokeilussa, johon Keuruun kaupunki osallistuu vuosina 2012 - 2015.

## 1.6 Kehittämistyössä käytetty aineisto

Kehittämistyön yhteiskunnallisia ja työelämälähtökohtia varmistavia tietoja keräsin julkisesta ajankohtaisesta keskustelusta ja raporteista sekä turvallisuuskulttuurin kehittämistä tukevista selvityksistä. Toimeksiantajan, Keuruun kaupungin, aineistoa kehittämistyössä olivat työryhmäraportit ja työturvallisuusselvitykset sekä kehittämistyön tavoitteisiin suoraan liittyvä aineisto.

Kehittämistyön toteutus perustui keväällä 2012 opinnäytetyön ensivaiheena työstettyyn TOP Navikka -käsikirjaan, hallitusohjelmaan sisältyvän kuntakokouksen, Keuruun Työkanava -hankesuunnitelmaan sekä opetushallituksen vahvistamiin ammatillisten perustutkintojen opintosuunnitelmiin ja työssäoppimisen järjestämistä määritteleviin ohjeisiin. Lisäksi huomioin kehittämistyössä Keuruun kaupungin työllisyyspalvelut -tulosalueen kahden vuoden kehitystyön, toimintatavat ja tulokset sekä vuosien 2012 - 2016 tavoitteet.

Kehittämistyön alussa selvitin pääosin internetin avulla yleisesti käytettyjen kehittämistyökalujen käyttöä ennen oman kehittämistyökaluni valintaa. Valitsemani kehittämistyökalun ja sitä tukevien johtamismallien teoriatiedon hankintaan käytin arvostettujen tutkijoiden ja asiantuntijoiden englannin ja suomenkielistä kirjallisuutta ja oppaita. En myöskään voinut olla hyödyntämättä kehittämistyöni eräissä kohdissa omaa julkaisuani vuodelta 2007.

## 2 KEHITTÄMISMALLIN RAKENNE JA KEHITTÄMISTYÖKALU

### 2.1 Kehittämismallille asetetut vaatimukset

Kehittämistyön lähtökohdat ja tavoitteet asettivat kehitettävälle kehittämismallille useita vaatimuksia. Kehittämismallin tulisi

- olla suunnittelun, johtamisen ja operatiivisen toiminnan työkalu kunnan työllistämisvelvoitteiden ratkaisemisessa
- soveltua kuntaorganisaation palvelutoimintaan
- olla sovellettavissa teollisiin yrityksiin

- vastata dynaamisesti ammatillisen peruskoulutuksen tutkinnon osien opetussuunnitelmien ja työssäoppimisvaatimusten kehitykseen
- joustaa työssäoppimisen käytännön toteutuksessa
- hyödyntää ja täydentää kehittämistyöntekijän tekniikan amk -opintoja.

Asetetut vaatimukset kehittämismallin soveltuvuudesta suunnitteluun ja käytännön työhön sekä kuntaorganisaatiossa että teollisissa yrityksissä kiteytin ajatukseen, että kehittämismallin kehittämistyön tulisi perustua yleisesti tunnettuun ja käytettyyn yrityssuunnittelu- ja johtamistyökaluun. Kehittämismallin tulisi rakenteeltaan joustaa mallia käyttävien organisaatioiden eri toimintojen arjen muutoksiin siten, että työssäoppimisen järjestämiseen liittyvissä asiakassuhteissa, yhteistyössä kumppaneiden kanssa, henkilöresursseissa, taloudessa ja tuotantoprosesseissa tapahtuva kehitys voidaan helposti siirtää kehittämismallin avulla organisaatiossa tapahtuvan työssäoppimisen toteuttamiseen. Lisäksi kehittämismallin tulisi kaikissa sovelluksissa ohjata työssäoppimisen järjestämistä tulostavoitteisesti ja organisaation kokonaisuutta tuken.

## 2.2 Kokemuksia johtamistyökaluista ja kehittämistyökalun valinta

KTT Mikko Luoma on esityksessään JTO:n henkilöstöjohtamisen foorumissa 27.4.2007 esittänyt JTO:n toteuttaman Strategisen johtaminen Suomessa 2006 -tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää strategisen johtamisen tilaa suomalaisissa yrityksissä, millaisia menetelmiä yritykset käyttävät strategiatyössä, mitkä tekijät painottuvat strategioiden sisällössä ja mitä haasteita strategiatyöhön liittyy. Lomaketutkimukseen vastasi 131 yli 50 henkilöä työllistävää yritystä toukokuussa 2006. Tutkimukseen vastanneista yrityksistä noin puolet kertoi tekevänsä systemaattista strategiatyötä alle kahden vuoden välein. Noin 15 % vastanneista yrityksistä ei käyttänyt mitään systemaattista strategisen suunnittelun prosessia. Luoman tutkimukseen vastanneiden yritysten kymmenen käytetyintä strategiatyökalua olivat:

- päämäärien ja tavoitteiden asettaminen (9 %)
- kilpailutilanteen analyysi (78 %)
- SWOT -analyysi (71 %)

- toimiala-analyysi (61 %)
- strategisen toimintaohjelman määrittäminen (61 %)
- ympäristön analyysi (57 %)
- asiakasanalyysi (56 %)
- vertaistaminen (52 %)
- ydinkompetenssien määrittäminen (52 %)
- liiketoimintaprosessien määrittäminen (47 %)

(Luoma 2007, 4 - 5).

KTT Luoman strategiatyökalusuositukset yrityksille erityisesti organisaation tasapainoisessa nykytilanteessa olivat tutkimustulosten julkaisun yhteydessä seuraavat: SWOT -analyysi, tasapainoitettu tuloskortti, tavoitejohtaminen, laatu- ja prosessijohtaminen (Luoma 2007, 6).

Vastaavasti Luoman suositukset strategiatyökaluista yrityksen tilanteeseen, jossa yritys ei selkeästi tunnista vielä omaa kehitystilannettaan, olivat visio – missio – perusarvot -määrittely, SWOT -analyysi, skenaariotyöskentely, liikeidea ja liiketoimintamalli sekä tasapainoitettu tuloskortti (Luoma 2007, 6).

Internetissä julkaistujen dokumenttien pohjalta tunnistin eräiden kuntien suunnittelutyökalujen käyttötapoja strategiatyöskentelyssä seuraavasti:

- Mikkelin kaupungin strategiaohjauksessa 2011 strategian toiminnallistaminen ja siihen liittyvät relevantit mittarit kuvataan Balanced Scorecardilla (Kuitunen 2010, 6).
- Kärsämäen kunnan kuntastrategia 2011 - 2015 on laadittu kokonaisuudessaan Balanced Scorecard -malliin perustuen (CityImage 2010, 22).
- Ruoveden kuntastrategian 2005 - 2012 työkaluna kriittisten menestystekijöiden määrittelyssä on käytetty Balanced Scorecard -mallia (Ruovesi 2005, 7).

Hausjärven kunta on Balanced Scorecardin käytössä kuntapuolen pioneereja jo vuodesta 1998, jolloin kunnanhallitus valitsi kunnan strategian 2001 kehittämisen työkaluksi Balanced Scorecard -mallin. Strategiatyössä poliittiset

päättäjät johtavien viranhaltijoiden kanssa laativat vision ja strategiaperustan Hausjärven tasapainoiseksi onnistumisstrategiaksi. Jokainen hallintokunta vastaavasti toiminnallisti kuntastrategian omaan toiminta-ajatukseen ja kriittisiin menestystekijöiden arviointiin. Valittujen hallintokuntaa koskevien strategisten painotusten tuli pohjautua kunnan visioon ja strategioihin sekä konkreettisesti käytäntöön vuositasoisen talous- ja toimintasuunnitelmissa (Määttä ym. 2005, 93 - 96).

Valtion hallinnon organisaatioissa osaamisen johtamisen työkaluina käytetään henkilöstötilinpäätöstä, valtion ylimmän johdon henkilötietojärjestelmää, Euroopan laatupalkintomallia, Balanced Scorecardia sekä konsultointi- ja tietojärjestelmätuotteita (Valtionvarainministeriö 2001, 21).

Valtion hallinnon käyttämistä osaamisen johtamisen työkaluista kansainvälisesti laajasti käytettyjä strategisen suunnittelun ja johtamisen työkaluja ovat Balanced Scorecard, jonka lyhennys on BSC (Kaplan ym. 1996) ja Euroopan laatupalkintomalli, joka tunnetaan EFQM – mallina (EFQM 2003).

Keuruun kaupunki on laatinut Keuruu 2017 kunta- ja palvelustrategian. Eri toimialojen tulosalueet ovat päivittäneet tai laatineet vastuualueiltaan koskevia strategiasuunnitelmia. Esimerkiksi perusturvatoimialalle on vuosina 2011 ja 2012 valmistuneet uudet työllisyys- ja vammaispalveluiden strategiasuunnitelmat. Kaikki kaupungin tulosalueet laativat vuotuisen talousarvion liitteeksi operatiivista toimintaa varten taloussuunnitelman, toimintasuunnitelman, investointisuunnitelman sekä tulosalueen kehittämissuunnitelman. Strategiatyökalujen käytössä ei ole tunnistettavissa päämäärien ja tavoitteiden asettamisen lisäksi vakiintuneita käytäntöjä. Keuruu soveltaa strategiatyössä kunnallisen päätöksenteon tukena mm. SWOT -analyysiä, toimiala-analyysiä, ympäristöanalyysiä, väestön ja työpaikkojen kehitysarvioita, henkilöstötilinpäätöstä ja strategisten toimintaohjelmien määrittämistä. Viranhaltijapäätökset, toimintaohjelmat, tuloskortit ja tavoite- ja tulosjohtaminen ovat keskeisiä operatiivisia työkaluja.

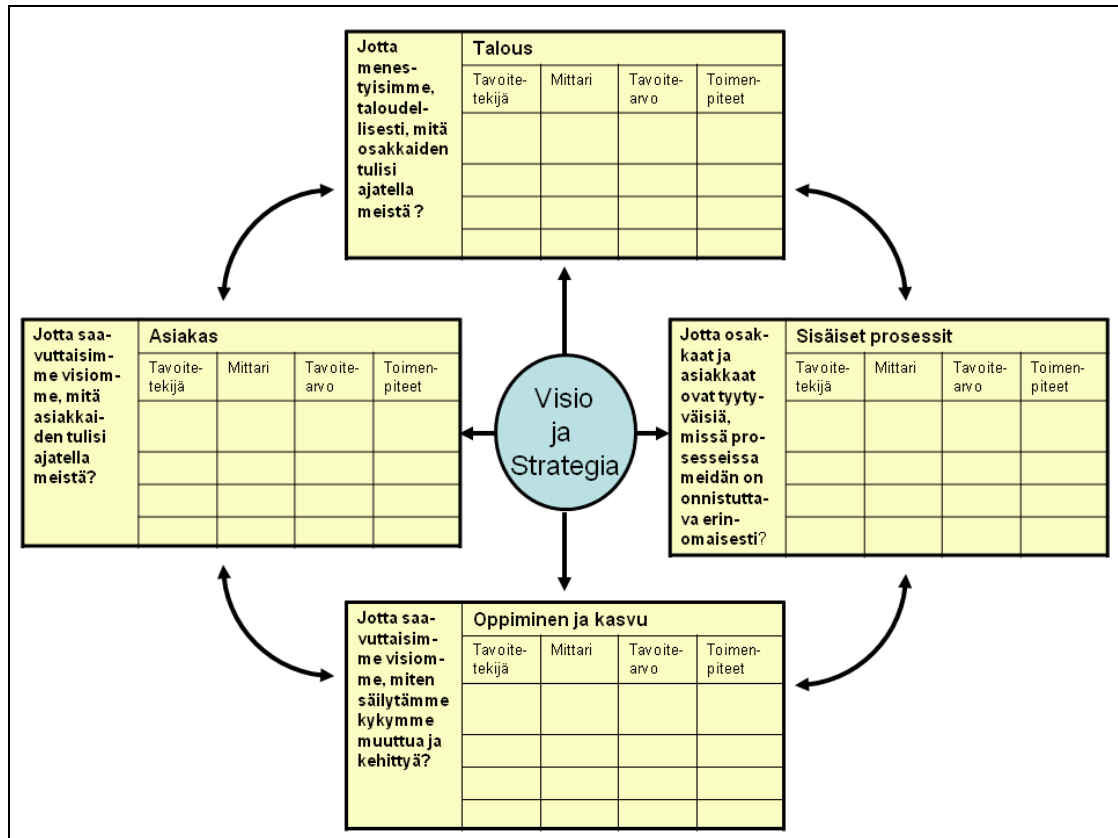
Itse olen käyttänyt eri johtamistyökaluja tulosalueen päällikön, laatu- ja henkilöstöjohtajana, konsultin, projektisuunnittelijan ja asiantuntijan tehtävissä. Yrityks-

ten yleisimmin käyttämiin strategiatyökaluihin (Luoma 2007, 5) olen tutustunut käytännössä. Laajin käyttökokemus minulla on liiketoimintaprosessien määrittelystä, EFQM -mallin ja Balanced Scorecardin käytöstä sekä liiketoiminnan suunnittelumallista. Näiden käyttöä olen myös kouluttanut. Projektisuunnittelussa olen käyttänyt LogFrame -matriisia (ITAD 1999, 21 - 23).

Huomioiden turvallisen työssäoppimisympäristön kehittämismallille asetetut vaatimukset, yritysten, kuntien ja valtion käyttämät suunnittelutyökalut sekä oma osaamiseni, valitsin kehittämismallin kehittämistyökaluksi Balanced Scorecard -mallin, joka muodostuu organisaation toiminnan kannalta keskeisten lähestymiskulmien muodostamasta tasapainoisesta viitekehyksestä ja lähestymiskulmiin laadittavista, organisaation visioon ja strategiaan sidotuista tuloskorteista. Arvioin valitsemani kehittämistyökalun soveltuvan hyvin Keuruun kaupungin suunnittelu- ja johtamisjärjestelmään. Balanced Scorecard -mallin soveltamisen yhteydessä hyödynsin myös prosessijohtamisen periaatteita (Laamanen 2001, 19 - 21) ja EFQM -mallia.

### 2.3 Balanced Scorecard -malli

1990 -luvun alussa maailman suurimpiin lukeutuvan tilintarkastusyhtiön, KPMG:n tutkimushaara, Nolan Norton Institute, sponsoroï vuoden pituista usean yrityksen tutkimusta, jossa tavoitteena oli organisaation tulevaisuuden suorituskyvyn mittaaminen. Tutkimukseen osallistui tusinan verran yrityksiä sekä teollisuudesta että palvelualoilta ja hanketta vetivät Nolan Norton Instituten toimitusjohtaja David Norton ja akateeminen konsultti Robert Kaplan. Tutkimusryhmän tuotoksena Norton ja Kaplan esittivät Harvard Business Review:n tammi - helmikuun 1992 numerossa ”The Balanced Scorecard – Measure That Drive Performance” -mallin (Kaplan ym. 1996, vii-viii), mikä rakentuu organisaation vision ja strategian kuvauksesta sekä näiden siirrosta käytännön toimintaan tasapainotetun mittariston avulla (kuvio 2).



Kuvio 2. Balanced Scorecard (BSC) viitekehyksenä strategian siirrossa operatiiviseen toimintaan (Kaplan ym. 1996, 9, fig.1-1 suom. H.Perttinä)

Visio tarkoittaa mielikuvaa organisaation kaukaisesta tulevaisuudesta, johon organisaation toivotaan etenevän. Toisaalta se voidaan nähdä julistuksena toiminnan tavoitteista, jotka toimivat ohjenuorana valittaville strategioille. Visioon liittyy myös mitattavia määrittelyjä, joiden avulla voidaan seurata muutoksen kehittymistä. Vision tärkein tehtävä on kuitenkin viestiä henkilöstölle toiminnan sisältö ja saada ihmiset motivoitumaan ja sitoutumaan tulevaisuuteen. Visio ja strategia menevät käsitteinä osittain päällekkäin, koska molemmat kuvaavat toivottavaa tulevaisuutta. Strategioissa ilmenee selkeämmin suunnitelmat ja odotettavat tulokset verrattuna vision hahmotelmaan tulevaisuudesta (Karlöf 1995, 252).

Kun tarkastelin organisaation toiminnan tavoitteellista kehittämistä kohti tavoitteita, ymmärsin vision maalina johon suunnistetaan usean eri rastin kautta. Strategiat muodostavat vastaavasti suunnistajan tarvitsemat välineet ja keinot; kartan ja kompassin, juoksukengät ja -asun sekä hyvän fyysisen ja henkisen kunnon.

Balanced Scorecard yhdistää johtamismalliksi organisaation taloudellista suorituskyykyä mittaavat järjestelmät yhdessä ei-taloudellisen suorituskyyvyn mittauksen kanssa. Taloudellisen kyvykkyyden mittarit kuvaavat yrityksen aiemman suorituskyyvyn tulosta ja ei-taloudelliset mittarit kuvaavat yrityksen nykyistä ja tulevaa suorituskyykyä. BSC on tasapainoitettu mittaristo menneen, nykyisen ja tulevan suorituskyyvyn suhteen yhdistäen taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit. Tasapainoitettun mittariston avulla voidaan organisaation kokonaistilanne ja tavoitteet pilkkoja ja viestiä kaikille organisaation tasoille ja aina yksittäisille työntekijöille saakka näkyvällä ja ymmärrettävällä tavalla. BSC korostaa erityisesti sitä, miten tämän päivän toiminta ja osaaminen sekä päätökset tulevaisuuden valinnoista ohjaavat organisaation pitkän ajan taloudellista menestystä (Kaplan ym. 1996, 7 - 8).

Ymmärryksen mukaan Balanced Scorecardin mukainen tasapainoitettu mittaristo perustuu organisaation vision ja strategian kuvaukseen sekä rakentuu näiden siirtämisestä käytännön operatiiviseen toimintaan neljän lähestymiskulman muodostamien tuloskorttien kautta seuraavasti:

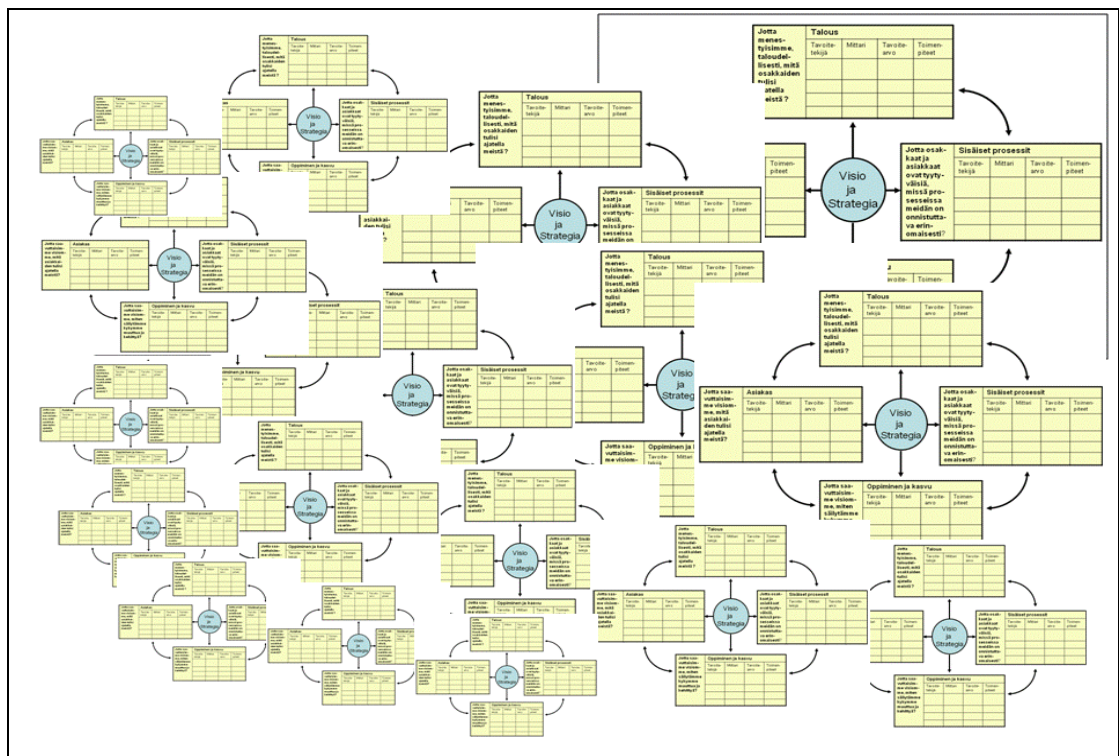
- talousnäkökulman tuloskortti esittää organisaation keskeiset talous- ja vaikuttavuus haasteet ja keinot niiden toteuttamiseen
- asiakasnäkökulman tuloskortin avulla yhdistetään asiakkaan tarpeiden ratkaisukeinot organisaation vision saavuttamiseen
- sisäisten prosessien näkökulman tuloskortilla kerrotaan miten organisaation tulee järjestää tuotekehitys, tekniset ja palveluprosessit, informaatio- ja tietojärjestelmät, asiakkuuksien ja kumppanuuksien hallinta sekä valjastaa henkilöstön kyvykkyyks prosessien toteutukseen
- organisaation oppimisen ja kasvun tuloskortti määrittelee miten organisaatio luo ja järjestää tarvitsemansa osaamistarpeiden laadun ja määrän suhteessa visioon ja strategiaan sekä talous-, asiakas- ja sisäisten prosessien asettamiin haasteisiin.

Balanced Scorecard ei ole pelkästään operatiivinen mittausjärjestelmä, vaan sitä käytetään strategisena johtamisjärjestelmänä, jonka avulla organisaatio hallitsee strategiaa ja kriittisiä johtamisprosesseja pitkällä aikajänteellä.

BSC -mallin käyttö keskittää huomion erityisesti johtamisprosesseihin, joissa

- kirkastetaan ja käännetään vision ja strategian painopisteitä käytäntöön
- kommunikoidaan ja yhdistellään strategisia tavoitteita ja mittareita
- suunnitellaan, asetetaan tavoitteita ja toimenpiteitä
- lisätään strategiaa kehittävää palautetta ja oppimista organisaation eri osissa (Kaplan ym. 1996, 10 - 11).

Tulkitsin Balanced Scorecardin soveltuvan organisaation strategisen johtamisen työkaluksi siten, että sen avulla voidaan konkreettisesti jakaa organisaation vision toteuttamiseen valittu strategia organisaation eri tasoille strategian toteutumista käytännössä suuntaavalla ja tukevalla tavalla. Kuvio 3 havainnollistaa ajatustani siitä, miten organisaation kokonaisuuteen laadittu tasapainoitettu tuloskortti jaetaan alatuloskortteihin ja edelleen tarvittavaan määrään osatuloskortteja. Organisaation tuloskortittamisen syvyyttä ohjaavat kriittiset menestystekijät siten, että ennakoitaessa strategian toteutumista, organisaation tuloksen kannalta kriittisimmissä osissa tuloskortit ulottuvat syvemmälle ja tarvittaessa avainhenkilö- tai tiimitasolle.



Kuvio 3. Tulkinta Balanced Scorecardin käytöstä organisaation johtamisessa

## 2.4 Kehittämistyökalusta kehittämismalliin

Valitsemastani kehittämistyökalusta, Balanced Scorecardista oli vielä matkaa turvallisen työssäoppimispaikan kehittämismalliin. Avoimena olivat kolme kysymystä:

- mikä on työssäoppimispaikan visio?
- miten strategiat määritellään ja mihin ne perustuvat?
- mitkä ovat ne ”vivut”, jotka vääntävät tasapainoitettut tuloskortit strategioiden toteutuksessa käyttökelpoiseksi mittaristoksi?

Ratkaisin kysymykset ja rakensin kehittämismallin kehittämistyön tavoitetta kohti. Opinnäytetyöni ensivaiheena 1.2. – 30.6.2012 oli TOP Navikka -käsikirjan laatiminen Navikka Toimintakeskuksen tavoitteellisen ja kehittävän työllistämistyön käynnistämiseksi. Jatkokehitystyössä 1.7. – 30.9.2012 syntyi turvallisen TOP Navikan toimintamalli (luku 3.2), jonka perusteella rakensin turvallisen työssäoppimispaikan kehittämismallin (luku 4) TOP Navikka -toimintamallin hyödyntämiseksi kehittämistyön tavoitteen mukaisesti.

## 3 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

### 3.1 TOP Navikka -toimintamalli

#### 3.1.1 Suunta kehittävään työllistämiseen

Kunnallisen työllistämisen velvoitteiden, tavoitteiden ja nykyisten toimenpiteiden näkökulmasta Keuruun kaupungin työllisyyspalveluiden asiakkaisiin liittyvät haasteet voidaan segmentoida karkealla tasolla ryhmittelemällä asiakkaat seuraavasti:

*Yli 500 pv työttömänä olleet:* Työllisyyspalveluiden aktiivinen työote passiivituella olevien rekrytoinnissa on vuosina 2010 ja 2011 tuonut vuodessa keskimäärin 80 uutta asiakasta kuntouttavan työtoiminnan tai muiden työllistämistoimenpiteiden piiriin. Vastaavana aikana passiivituella eli yli 500 pv:n työttö-

mien ryhmään, jotka eivät ole missään työllistämistoimenpiteessä, on vuosittain pudonnut 60 uutta asiakasta. Kun vastaavasti passiivituella ennestään olevista noin 40 % on kuntouttavaan työtoimintaan sopivia, mutta tarvitsevat aktivoituaakseen tehotoimenpiteitä, voidaan todeta että nykyisin ratkaisuin hoidetaan tautia, mutta nykytoimet eivät riitä parantamaan sitä.

*200 – 500 pv työttömänä olleet:* Alle kaksi vuotta työttöminä olleet henkilöt jakaantuvat Keuruulla kahteen tyyppiryhmään:

- paikkakunnan sesonkipätkätyötarjonnassa pysyvästi pyörivät henkilöt
- päivärahapäiviään loppuun käyttävät ja sen myötä aktivoituvat henkilöt.

Näitä asiakastyyppejä yhdistää sopeutuminen elämiseen Keuruulla ja työn etsinnän rajautuminen kotikuntaan sekä hankitun ammattitaidon ja työkyvyn asteittainen heikkeneminen suhteessa työmarkkinoiden työvoimatarpeisiin. Kohderyhmään kuuluvat, noin 150 henkilöä, tarvitsevat vahvan tavoiteohjatun tukimuodon irtaantuakseen nykyisestä työllistymistavasta tulevaisuuslähtöisesti.

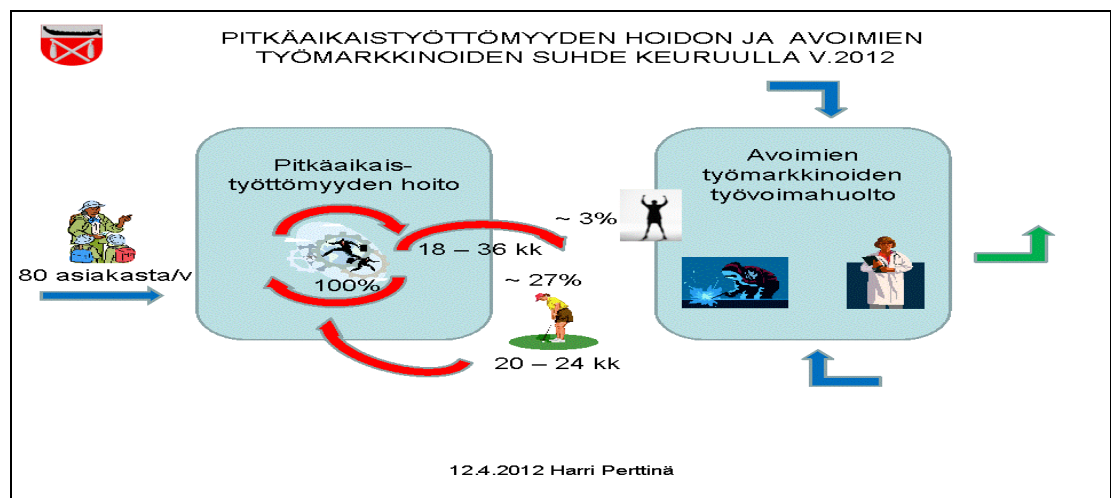
*Nuoret alle 29 v. työttömät:* Syyskuussa 2011 Keuruun työllisyyspalvelut teki vertailun eri puolilla maata sijaitsevien samankokoisten seutukaupunkien ja kuntien nuorten työttömyystilanteesta. Vertailussa oli mukana 26 kuntaa ja vain kolmen kunnan nuorten työttömyysasteet olivat Keuruuta huonommat. Keuruun alle 29 v. työttömät, noin 100 henkilöä, tunnetaan ja he ovat työvoimahallinnon asiakkaana, mutta väärä koulutustaso ja passiivinen elämäntapa ovat tie syrjäytymiseen ja heikkoon terveyteen. Nuorten työelämäosallisuuden motivointi, työelämän harjoittelu ja työssäoppimisen systemaattinen järjestäminen omalla kotipaikkakunnalla on haaste.

*Tulevat asiakasryhmät:* Puolustusvoimain pioneerirykmentin lopettamispäätös merkitsee paikkakunnalla välillisine vaikutuksineen arviolta 300 työpaikan häviämishukkaa 2020 -luvulla. Elinkeinopoliittisin onnistumisoin on mahdollista luoda uusia korvaavia työpaikkoja teollisuuden, kaupan ja palveluiden aloille. Hoivapalveluissa uhkaa jopa työvoimapula. Työpaikkansa menettäneet ja uudet työpaikat eivät kuitenkaan suoraan kohtaa, vaan yli 200 henkilöllä on riski jäädä pitkäaikaistyöttömäksi vuodesta 2016 alkaen.

*Yritysten työvoimatarve ja työttömät työnhakijat:* Keuruun työllisyyspalvelut ja TE -toimisto tekevät yhteistyötä keskinäisen työjaon ja asiakassegmentoinnin pohjalta. Lähestymistavan heikkous tulee esiin yritysten työvoimatarpeen tyydyttämisessä pitkällä tähtäimellä. TE -toimiston työvoimapolitiittiset toimenpiteet ovat hyvin yritysten lyhytaikaisen työvoimatarpeen käytössä. Kaupungin työllisyyspalvelut -tulosalue paneutuu heikompi työkuuntoisten asiakkaiden työkuuntoisuuden parantamiseen pitempi kestoisilla toimenpiteillä, jotka kehittävät asiakkaiden itsetuntoa ja työelämäosallisuutta, mutta eivät vielä sellaisenaan saavuta työssäkäyntialueen työmarkkinoiden tarpeita. Tarvitaan pitkäkestoisia toimenpiteitä, jotka motivoivat työnantajia integroitumaan omassa työvoimahuollossa myös paikkakunnan työllisyyden hoidon toimintatapoihin.

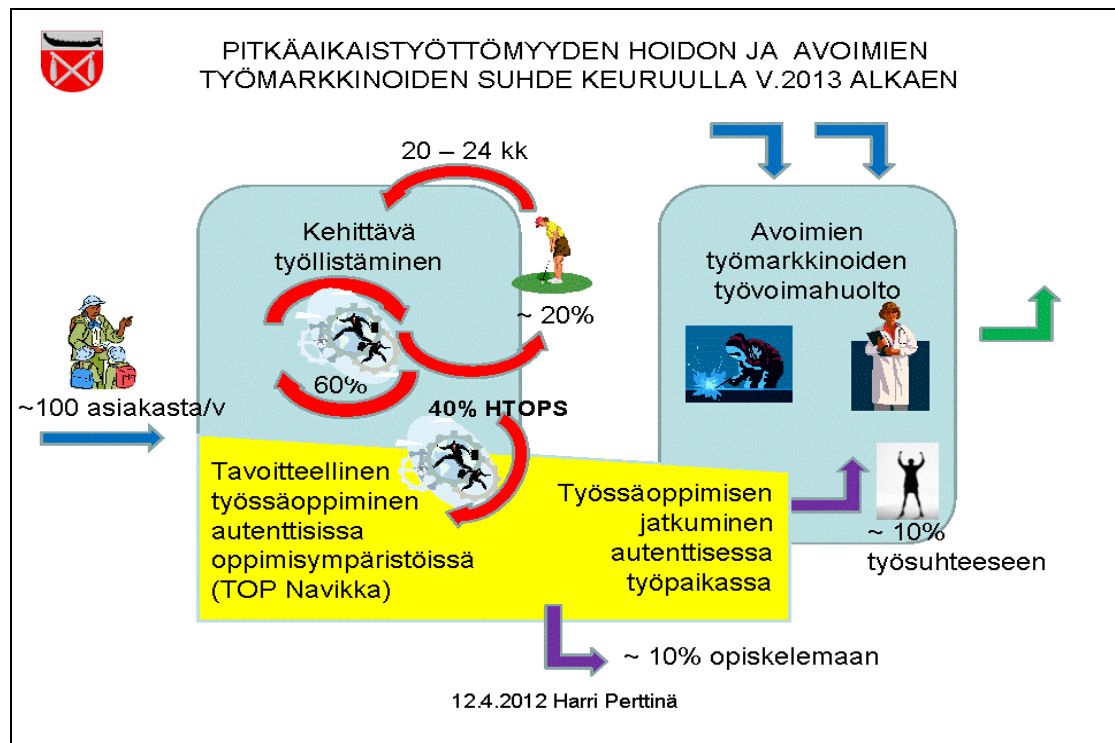
Keuruun työllisyyden hoidon keskeisiin haasteisiin tarvitaan useita tavoitteellisia ja pitkäkestoisia kehittämisohjelmia, joilla määrätietoisesti haetaan uutta toiminnan tasoa segmentoitujen kohderyhmien kehittävään työllistämiseen. Keuruun osallistuminen hallitusohjelman kuntakokeiluun kaupungin tarpeisiin suunnitellulla ohjelmakokonaisuudella edistää haasteisiin vastaamista.

Kuvio 4 havainnollistaa asiakkaiden sosiaalisia ja fyysisiä työllistymisvalmiuksia ylläpitävää, nykyistä työllisyyden hoidon mallia. Asiakkaiden työllistymisjaksot kaupungin työllisyyspalveluiden järjestelmissä kestää 18 - 36 kk, jonka jälkeen asiakkaan odotetaan siirtyvän avoimille työmarkkinoille. Todellisuudessa suurin osa asiakkaista palaa takaisin 500 työttömyyspäivän jälkeen.



Kuvio 4. Havainnekuva työllisyyden hoidosta Keuruulla

Kuvio 5 havainnollistaa vastaavasti kehittävän työllistämisen tilannetta, jossa asiakkaan työllistymisvalmiudet ovat tavoitteellisen työssäoppisen toteutuksessa kehittyneet. Kehittynyt työllistymisvalmius ja dokumentoitu osaaminen parantavat asiakkaan mahdollisuuksia työllistyä eteenpäin tai hakeutua opiskeluun. Tavoitteellisen riittävän pitkäkestoisen työssäoppimisen tuella uskotaan yli 20 % työllistetyistä siirtyvän avoimille työmarkkinoille tai opiskeluun.

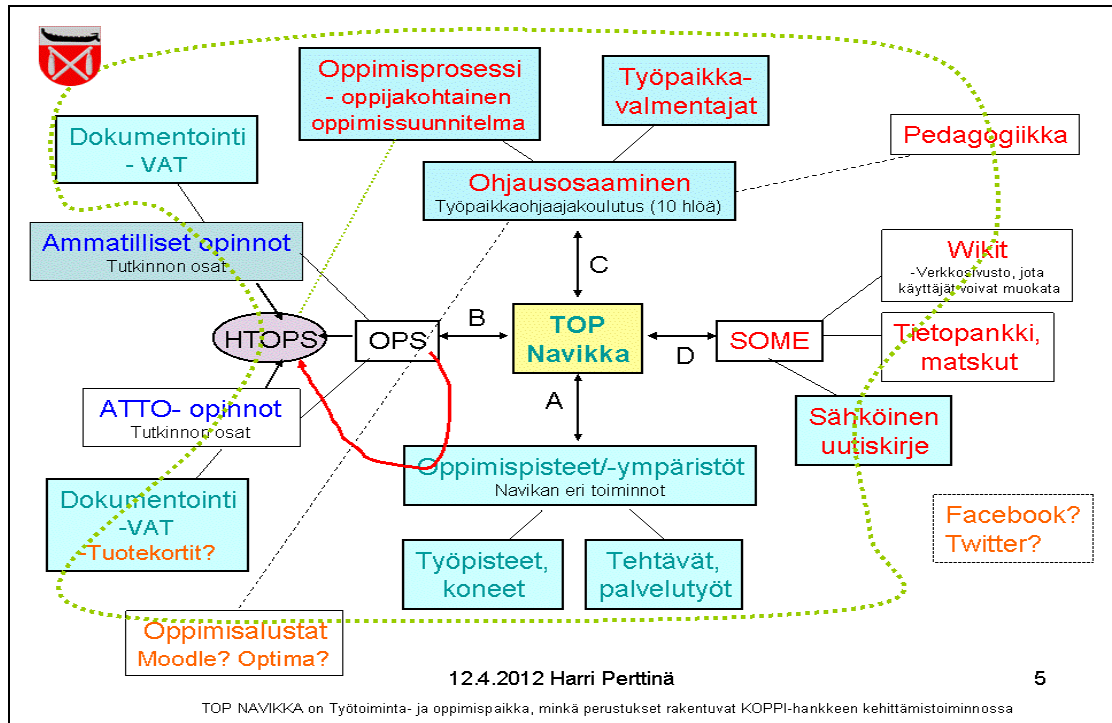


Kuvio 5. Havainnekuva kehittävästä työllistamisestä

### 3.1.2 Kehittämistyön lähestymiskulmat

Navikka Toimintakeskuksen kehittämistä konseptoiduksi työssäoppimispai-  
kaksi ohjasi neljän lähestymiskulman viitekehys (kuvio 6).

Lähestymiskulma A. Työssäoppimisympäristön rakentaminen kuvaa Navikan työpisteiden, työtehtävien ja palvelutöiden kuvaamista tiettyjen ammatillisten perustutkintojen tutkinnon osien opetussuunnitelmien (OPS) työssäoppimista vastaaviksi oppimispisteiksi ja -ympäristöiksi.



Kuvio 6. TOP Navikka -viitekehys

Lähestymiskulma B. Oppija ja työssäoppimisen suunnittelu kuvaa TOP Navikkaan toiminnan kehittämistä ammatillisten opintojen tutkinnon osien opetussuunnitelmiin pohjautuen ja oppijan henkilökohtaisen työssäoppimissuunnitelman HTOPSin laatimista sekä opintosuunnitelman vaatimusten että tarjolla olevien oppimispisteiden pohjalta. VAT -valmennuksen arvioinnin tukijärjestelmä toimii jokaisen oppijan yksilölliseen oppimisprosessiin liittyvän dokumentoinnin työkaluna (luku 3.1.7).

TOP Navikkaan työssäoppimiseen tulevien opiskelijoiden kohdalla noudatetaan tarkoin opetushallituksen periaatteita ja ohjeita, joiden toteutumisesta vastaa opiskelijan oppilaitos ja työssäoppimispaikka Navikka yhdessä.

*Työssäoppiminen on opetushallituksen opetussuunnitelman perusteiden määrittelemänä ammatilliseen koulutukseen kiinteästi kuuluva opintojen osa ja koulutuksen järjestämismuoto, jossa osa tutkinnon tavoitteista opitaan työpaikalla. Se on aidossa työympäristössä tapahtuvaa tavoitteellista, ohjattua ja arvioitua opiskelua. Koulutuksen järjestäjä päättää opetussuunnitelmassa ne periaatteet, joiden mukaan työssäoppiminen järjestetään. Suunnitelma on laadittava yhdessä paikallisten työelämän edustajien kanssa, ja siinä on otettava huomioon alueelliset ja paikalliset työelämän tarpeet ja mahdollisuudet. Koulutuksen järjestäjän vastuulla on yhdessä opiskelijan kanssa järjestää työssäoppimispaikka. Työssäoppimisen järjestämisestä sovitaan työpaikan ja oppilaitoksen välillä.*

toksen kesken laadittavalla kirjallisella sopimuksella, jonka sisällöstä on säädetty asetuksessa ammatillisesta koulutuksesta. Käytännössä oppilaitoksen ja työpaikan välillä allekirjoitetaan kaksi erilaista sopimusta: puitesopimus ja opiskelijan suunnitelma (Opetushallitus 2002, 6-7).

**Puitesopimus** on oppilaitoksen ja työpaikan välinen yleissopimus työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä järjestettävästä koulutuksesta. Se on oppilaitoksen ja työpaikan välinen asiakirja, joka hyväksytään virallisin allekirjoituksin. Puitesopimuksella mahdollistetaan työssäoppimiseen liittyvä yhteistyö työpaikan kanssa periaatteellisella tasolla määrättyksi ajaksi tai toistaiseksi ja siinä sovitaan tärkeimmistä pelisäännöistä. Tarkemmin erillisten opiskelijakohtaisten jaksojen tavoitteet, vastuut ja sisällöt määritellään opiskelijan, työpaikkaohjaajan ja opettajan välisessä opiskelijan suunnitelmassa.

**Opiskelijan suunnitelman** tekevät työpaikkaohjaaja, opettaja ja opiskelija yhdessä (liite 1). Opiskelija sitoutuu noudattamaan sopimusta ja on siten velvollinen noudattamaan myös työlainsäädännön määräyksiä, työyhteisön sääntöjä ja työturvallisuudesta annettuja ohjeita ja määräyksiä (Opetushallitus 2002, 6-7).

Koulutuksen järjestäjä päättää oppilaitoksen opetussuunnitelmasta. Opetussuunnitelman yhteiseen osaan tehdään työssäoppimisen järjestämissuunnitelma, jossa määritellään kaikille aloille yhteiset periaatteet. Vastaavasti tutkintokohtaisissa osissa tehdään suunnitelma, miten juuri kyseiseen tutkintoon sisältyvä työssäoppiminen toteutetaan ja arvioidaan. Tällöin on ratkaistava muun muassa työssäoppimisen tavoitteet, muodollinen järjestäminen, paikat ja niiden hankinta, ohjaus, jaksotus, käytännön toteutus, arviointi, työssäoppimiseen ja sen arviointiin ohjaaminen ja kouluttaminen (opiskelijat, opettajat, työpaikkaohjaajat) sekä laadunvarmistus (Opetushallitus 2002, 7-8).

Työssäoppiminen voidaan jaksottaa eri vuosille opiskeluaikana. Työssäoppimisjaksojen tulee olla ammatinhallinnan kannalta riittävän pitkiä. Opintojen alussa jaksot voivat olla lyhyitä, mutta osaamisen kartuttua työssäoppimisjaksoja voidaan pidentää. Tällöin opiskelija saa tilaisuuden oppia kokonaisuuksia ja ottaa vastuuta työtehtävistään.

Opinnäytetyö voidaan myös kytkeä osaksi työssäoppimista.

Työssäoppimispaikoiksi soveltuvista työpaikoista on säädetty asetuksessa ammatillisesta koulutuksesta 811/1998, 5 § Työssäoppimissopimuksen tekemisen edellytyksenä on, että koulutustyöpaikalla on käytettävissä opetussuunnitelman tai näyttötutkinnon perusteiden mukaisen koulutuksen järjestämisen kannalta riittävästi tuotanto- ja palvelutoimintaa, tarpeellinen työvälineistö sekä ammattitaidoltaan, koulutukseltaan ja työkokemukseltaan pätevää henkilökuntaa, joka voidaan määrätä opiskelijan vastuulliseksi kouluttajaksi (Opetushallitus 2002, 7-8).

Lähestymiskulma C. Työssäoppimisen ohjaaminen kuvaa Navikan ohjaajien uudistuvan työnkuvan suuntaa. Ohjaajan työssä tulee jatkossa korostumaan asiakkaan eli oppijan oppimissuunnitelman läpivienti yhdessä oppijan kanssa oppilaitoksen määrittelemän oppimisprosessin vaiheita noudattaen. Ohjausosaaminen on ohjaajien ydinosaamista, jota tuetaan koulutuksella.

Lähestymiskulma D. Viestintä ja vuorovaikutus korostaa sosiaalisen median merkitystä TOP Navikan toteuttamisessa ja jatkokehittämisessä. Alussa oppi-

ja- ja tukihenkilöverkoston yhdensuuntaisen viestinnän välineenä toimii sähköinen uutiskirje. Jatkossa internetiä hyödyntävät ja mobiililaitteilla käytettävät sosiaalisen median työkalut tarjoavat monisuuntaisen vuorovaikutuskanavan, jossa verkosto oppii ja kehittää yhdessä oppimisympäristöjä ajasta ja paikasta riippumatta.

### 3.1.3 Avainresurssit

Navikka Toimintakeskuksen työpisteet ja työtehtävät muodostavat perustan tavoitteelliselle työssäoppimiselle sekä oppimispisteiden ja -ympäristöjen tunnistamiselle. Oppimispisteitä ja -ympäristöjä voidaan kuvata Navikan toiminnan kehittyessä ja laajentuessa myös työn tilaajan toimintaympäristöön. Oppimispisteen yksityiskohtainen kuvaus muodostuu soveltaen seuraavista osaluista: mihin tutkintoon ja tutkinnon osaan oppimispisteen perustana oleva työtehtävä tai työpiste liittyy, oppimispisteen yleiskuvaus, miten oppimisen ohjaus tapahtuu, oppimispisteen asiakkaat, tuotteet ja palvelut, oppimispisteen varustus, riskiarviointimenettelyt, oppijalle asetetut vaatimukset, perehdytys, mitä opin oppimispisteessä, oppimispisteen materiaali ja liitetiedot. Oppimispisteiden kuvaamisesta on kerrottu tarkemmin luvuissa 3.1.4 ja 3.1.5.

TOP Navikka -toimintamallissa työssäoppimisen ohjaajina toimivat toiminnanohjaaja ja ohjaajat, yksilövalmentajat ja ohjaustyöhön valmistuvat opiskelijat ohjaajien apuna. TOP Navikan kehittäjinä toimivat ensisijaisesti oppimisen ohjaajat, joiden ydinosaamista ohjausosaaminen on. Kehittäjiä ovat myös yhteistyöoppilaitosten opettajat ja asiantuntijat, työllistämistyön verkosto ja tapauskohtaisesti kehittämisasiantuntijat. On tärkeää, että TOP Navikka tarjoaa haasteellisia työharjoittelu- ja opinnäytetyön tekemisaikkoja myös korkeakouluopiskelijoille.

### 3.1.4 Ammatillisiin tutkintoihin integroidut oppimispisteet

TOP Navikan työssäoppimisympäristön rakentamisen ensivaiheessa luotiin ohjauksessani Navikka Toimintakeskuksen työpisteistä ja työtehtävistä oppimispisteet taulukossa 1 mainittujen ammatillisten perustutkintojen tutkinnon

osien työssäoppimisen toteuttamiseen. Työ suoritettiin siten, että selvitettiin eri perustutkintojen tutkinnon osien työssäoppimisvaatimukset sekä tunnistettiin ja kuvattiin Navikan työtehtävät ja työpisteet, jotka vastasivat tiettyjen tutkinnon osien työssäoppimisvaatimuksia. Tutkintojen tutkinnon osat ja niiden työssäoppimista vastaavat oppimispisteet ja -ympäristöt koodattiin dokumentointia ja järjestelmän rakentamista helpottamaan. Jokaisella tutkinnolla on oma koodi. Esimerkiksi käsi- ja taideteollisuusalan perustutkinnon koodi on A1. ARTE, jossa A tarkoittaa Navikka Toimintakeskusta ja numero yksi tarkoittaa TOP Navikka -käsikirjan versiota. ARTE on perustutkinnon tunniste. Tutkinnon osia ei ole koodattu, vaan eri tutkinnon osia vastaavat oppimispisteet ja -ympäristöt on koodattu ja kuvattu ammatillisten perustutkintojen ja ammatitutkintojen tutkinnon osien ja TOP Navikan oppimispisteiden integraationa. Integraatio on esitetty liitteessä 2, joka ei ole opinnäytetyön julkista materiaalia. Esimerkiksi A1.ARTE -koodattuun perustutkintoon liittyvät Navikan oppimispisteet ja -oppimisympäristöt osoitteessa Teollisuustie 11 Keuruu löytyvät koodeista A1.ARTE001...099. Mikäli Navikalla tulisi olemaan toinen toimipiste tämän tutkinnon työssäoppimista varten, laaditaan koodaus periaatteella A1.ARTE101...A1.ARTE199.

Taulukko 1. Navikka työssäoppimispaikkana ammatillisille perustutkinnoille

Tutkinto	Koodi	Tutkinnonosa
<b>Sosiaali- ja terveystieteiden perustutkinto</b>	A1.SOTE	<b>Pakolliset tutkinnon osat</b>
- lähihoitaja		Kasvun tukeminen ja ohjaus
		Hoito ja huolenpito
		Kuntoutumisen tukeminen
		<b>Erikoistumisvaihtoehdot</b>
		Vanhustyö
		Vammaistyö
<b>Kotityö- ja puhdistuspalvelujen perustutkinto</b>	A1.KOTI	<b>Pakolliset tutkinnon osat</b>
- kodinhuoltaja		Ateria- ja kahvituspalvelut
- toimitilahuoltaja		Ylläpitosiivous
		<b>Kotityöpalvelujen koulutusohjelma, kodinhuoltaja</b>
		Asiakkaiden avustaminen
		Kodin perussiivous ja vaatehuoltopalvelut
		Kotiruokapalvelut
		<b>Puhdistuspalvelujen koulutusohjelma, toimitilahuoltaja</b>
		Perussiivous
		Toimitilapalvelut
<b>Kotityöpalvelujen ammattitutkinto</b>	A1.KOTI	<b>Tutkinnonosat</b>
		Avustamis- ja asiointipalvelut
		Kotisiivouspalvelut
		Kodin ruokapalvelut
		Kodin kunnostus- ja huoltopalvelut
		Pihan- ja puutarhanhoitopalvelut
		Kodin tekstiili- ja vaatehuoltopalvelut
<b>Hotelli-, ravintola- ja cateringalan perustutkinto</b>	A1.MAR A	<b>Pakolliset tutkinnon osat</b>
- tarjoilija		Majoitus- ja ravitsemispalveluissa toimiminen
		<b>Asiakaspalvelun koulutusohjelma, tarjoilija</b>
		Asiakaspalvelu ja myynti
		<b>Valinnaisia osia</b>
		Kahvilapalvelut
		Kokouspalvelut
		Palvelu- ja jakelu- ja palvelu- ja jakelu- ja palvelu- ja jakelu- ja palvelu- ja jakelu-
<b>Kiinteistöpalvelujen perustutkinto</b>	A1.KIPA	<b>Pakolliset tutkinnon osat</b>
- kiinteistöhoitaja		Asiakaslähtöisten kiinteistöpalvelujen tuottaminen
- toimitilahuoltaja		
<b>Liiketalouden perustutkinto</b>	A1.LIPA	<b>Pakolliset tutkinnon osat</b>
- merkonomi		Asiakaspalvelu
		<b>Asiakaspalvelun ja myynnin koulutusohjelma</b>
		Kauppa- ja myyntipalvelut ja myynti
<b>Käsi- ja taideteollisuusalan perustutkinto</b>	A1.ARTE	<b>Pakolliset tutkinnon osat</b>
- artesaani		Asiakaslähtöinen valmistaminen
		Kulttuurilähtöinen valmistaminen
		<b>Tuotteen suunnittelun ja valmistuksen koulutusohjelma</b>
		Tuotteen suunnittelu
		Tuotteen valmistaminen
		<b>Valinnaisia tutkinnon osia</b>
		Asiakaspalvelu ja myyntityö
		Kulttuurin soveltaminen käsityöhön
		Ohjaustoiminta
		Palvelun tuotteistaminen
		Taidekäsityö
		Tilaukset valmistaminen
		Tuotteen valmistaminen käsityönä
<b>Luonto- ja ympäristöalan perustutkinto</b>	A1.LUVA	<b>Pakolliset tutkinnon osat</b>
- ympäristöhoitaja		Kestävällä tavalla toimiminen
		<b>Ympäristöalan koulutusohjelma</b>
		Ympäristön hoitaminen
		<b>Valinnaisia tutkinnon osia</b>
		Ympäristökohteiden kunnostaminen ja hoitaminen
		Eriyiskohteiden kunnostaminen ja hoitaminen
<b>Puualan perustutkinto</b>	A1.PUUT	<b>Useita tutkinnon osia kahdessa eri pajassa.</b>

### 3.1.5 Oppimispisteen kuvaaminen

Navikan työpisteiden ja -tehtävien oppimispisteiksi kuvaamisessa

- selvitetään soveltuvan ammatillisen perustutkinnon tutkinnon osien opetussuunnitelmien sisältö ja niiden työssäoppimisvaatimukset
- tunnistetaan Navikan työpisteet ja -tehtävät, jotka mahdollisesti voisivat vastata ko. tutkinnon osien työssäoppimisvaatimuksia
- kuvataan soveltuviksi tunnistetut työpisteet ja -tehtävät oppimispisteiksi ja -ympäristöiksi ko. tutkinnon tiettyihin tutkinnon osiin.

Oppimispisteen kuvaus tehdään alla olevan sisällysluettelo-ohjeistuksen mukaisesti työpiste- tai tehtäväkohtaisesti soveltaen.

#### **OPPIMISPISTEEN NIMI**

**Ammatillinen perustutkinto**, johon kuvaus liittyy ja mahdollinen tutkinnon suuntaus, tutkinnon osat, joiden työssäoppimisesta on kyse:

- tutkinnon osa a, tutkinnon osa b jne

#### **Yleistä**

Kirjoitetaan oppimispisteen yleiset asiat ja tiedot

#### **Työssäoppimisen ohjaaminen**

Kerrotaan oppimispisteen työssäoppimisen ohjauksen yleiskuvaus

#### **Tuotteet ja palvelut**

Kirjataan oppimispisteen tuotteet tai palvelut ja työt

#### **Asiakkaat ja myynti**

Kirjataan oppimispisteen tuotteiden ja/tai palveluiden asiakasryhmät ja tarvittaessa eri ryhmien tarpeet, sekä kirjataan tavat, joilla asiakkaat saavutetaan ja heidän tarpeet tunnistetaan

#### **Oppimispisteen tekninen ja toiminnallinen materiaali**

Kerrotaan mitä teknistä materiaalia oppimispisteen toimintaan liittyy esimerkiksi:

- valmistajan toimittama käyttö- ja/tai huolto-ohje
- komponenttiluettelot, toimintaohjeet jne.

#### **Riskiarviointimenettelyt / Riskit**

Kerrotaan oppimispisteen turvallisuusmenettelyihin liittyvät riskianalyyysitavat

#### **Oppimispisteen osaamisvaatimukset**

Kerrotaan miten työssäoppimisvalmiudet aloitustilanteessa kartoitetaan

#### **Perehdytys, riskien ennakointi ja vaaroilta suojautuminen**

Kerrotan oppimispisteessä sovellettava perehdytysmenettely

#### **Mitä opin oppimispisteessä (esim. Navikka Puutyössä)?**

Luetellaan mitä oppimispisteessä opitaan suhteessa tutkinnon osien työssäoppimisvaatimuksiin

**Liitteet**; kuvauksen loppuun laaditaan luettelo oppimispisteen ohjeista ja tiedoista.

Oppimispisteen kuvauksessa huomioidaan niiden tutkintojen tutkinnon osien opetussuunnitelmat, joiden työssäoppimispisteeksi kuvattu oppimispiste on tarkoitettu. Mikäli oppimispiste soveltuu useamman tutkinnon työssäoppimis-

vaatimuksiin, tulee jokaisen tutkinnon opetussuunnitelman vaatimukset tarkistaa. Oppimispiste tai -ympäristö voidaan kuvata joko useampaan tutkintoon soveltuvaksi tai kuvata erikseen tarkemmin eri tutkintojen vaatimuksiin.

Oppimispisteen kuvauksen ylätunnisteeseen kirjataan TOP Navikka oppimispiste ja oppimispisteen koodi sekä sivunumero.

Oppimispisteen kuvauksen alatunnisteeseen kirjataan oppimispisteen alkuperäisen kuvauksen tekijän nimi ja vuosiluku. Päivitysten yhteydessä lisätään edellä mainitun viereen päivityspäivämäärä ja päivittäjän nimi.

Liitteinä on neljä oppimispistekuvausesimerkkiä:

- liite 3: A1.ARTE002, NAVIKKA PUUTYÖ, Käsi- ja taideteollisuusalan perustutkinto (tuotteen suunnittelu ja valmistus, puu, artesaani)
- liite 4: A1.ARTE001, NAVIKKA TEKSTIILITYÖ, Käsi- ja taideteollisuusalan perustutkinto (tuotteen suunnittelu ja valmistus, tekstiili, artesaani)
- liite 5: A1.SOTE003, SENIORIPALVELU PALVELUASUNNOISSA, Sosiaali- ja terveysalan perustutkinto (lähihoitaja) ja Kotipalvelutyön ammattitutkinto
- liite 6: A1.LUVA001, NAVIKKA YMPÄRISTÖTYÖ, Luonto- ja ympäristöalan perustutkinto (ympäristönhoitaja).

Valitut esimerkit kuvaavat Navikan tyypillisiä tuotannollisia oppimispisteitä ja -ympäristöjä toimintakeskuksen seinien sisäpuolella tai ulkopuolisissa palvelutehtävissä. TOP Navikka -käsikirjaan laadittiin keväällä 2012 yhteensä 14 oppimispistekuvausta yhdeksälle ammatillisen peruskoulutuksen alalle.

### 3.1.6 Oppimispisteisiin liittyvät yhteiset menetelmät

#### **Työturvallisuus ja riskikartoitukset**

TOP Navikka -toimintamallissa työssäoppimispaikan työturvallisuutta tarkastellaan teknisesti kolmella tasolla:

- toimipaikka- tai tulosaluetasolla
- osasto-, konesali- tai työsalitasolla
- työpiste- tai tehtävätasolla.

Lisäksi työn turvallista aloittamista ja suorittamista tuetaan arvioimalla työssä-oppijan lähtötilanne ja suoriutumistaso (sivut 41 – 42).

Toimipaikan työturvallisuuden toteutuksessa noudatetaan kaupungin työsuojelun toimintaohjeita ja työturvallisuuden kartoituksessa käytetään soveltaen Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosaston työturvallisuuden riskien kartoituslomakkeita.

Toimipaikkakohtainen työturvallisuuden kartoitus on nimeltään Työpaikkaselvitys ja se tehdään pääsääntöisesti toimintojen merkittävien muutosten, kuten esimerkiksi toiminnan laajenemisen tai työntekijämäärän kasvun jälkeen.

Työpaikkaselvityksessä on neljä vaihetta:

- työntekijät tekevät itsearviointin riskien kartoituslomakkeilla, jotka toimitetaan työpaikkaselvityksen tekijöille ennen työpaikkakäyntiä
- työsuojelupäällikkö ja työterveyshuolto jalkautuvat työpaikkaselvitykseen, jossa tarkastetaan toimitilat ja vaaranpaikat, turvallisuusmääräysten toteutuminen sekä haastatellaan työntekijöitä
- työpaikkaselvityksen tekijät kirjaavat havaitut epäkohdat ja riskit sekä laativat toimenpide-ehdotukset
- toimipaikan vastuuhenkilöt vastaavat työturvallisuuden korjaus- ja parannustoimenpiteistä sekä raportoivat suunnitelmista kaupungin työsuojeluvastaaville.

Navikka -toimintakeskuksen työpaikkaselvitys keväältä 2012 on raportoitu 6.6.2012 (Jyvässeudun Työterveys 2012).

Toimipaikan osasto-, konesali- tai työpajatasolla tehtävällä riskiarvioinnilla täydennetään tarvittaessa toimipaikan työpaikkaselvitystä tai valmistellaan työturvallisuuden korjaus- ja parannustoimenpiteiden suunnittelua. Navikan työpaikkaselvitys keväältä 2012 edellytti Navikan puutyösaliin tehtävää tilojen ja koneiden tarkempaa riskianalyysiä. Tarkempaan riskianalyysiin oli syynä erityisesti tilojen ahtaus, kehitysvammaisten työntekijöiden määrän kasvu ja

suunnitellut toimintakeskuksen tilamuutokset. Puutyösalin riskianalyysi laadittiin 27.6.2012 (Ilmarinen ym. 2012).

Työpisteistä ja -tehtävistä, jotka on määritelty oppimispisteiksi tai oppimisympäristöiksi, tehdään riskianalyysit joko VTT:n potentiaalisten ongelmien analyysillä (POA), menetelmäkuvaus liitteessä 7 tai VTT:n työn turvallisuusanalyysia käyttäen (TTA), menetelmäkuvaus liitteessä 8.

Esimerkiksi käsi- ja taideteollisuusalan perustutkintoon (artesaani) liittyvän oppimisympäristön A1.ARTE002 ja puualan perustutkintoon (teollisuuspuuseppä) liittyvien oppimispisteiden A1.PUUT001...105 riskianalyysit tehdään TTA -menetelmällä ja oppimisympäristön A1.ARTE001 riskianalyysi tehdään POA -menetelmällä.

Oikotasohöylän SCM 400 eli oppimispisteen A1.PUUT001 TTA -menetelmällä tehdyn riskianalyysin yhteenveto on esitetty taulukossa 2. Tämän esimerkin ja taulukon avulla voidaan tehdä yhteenvedot kaikista TTA -menetelmällä tehdyistä oppimispisteen riskianalyyseistä sekä dokumentoida ja koota ne samaan excel -tiedostoon omina taulukoina. SCM 400:n riskianalyysi tehtiin keväällä 2012 osana turvallisuustekniikan opintojen harjoitustyötä (Korhonen ym. 2012). Harjoitustyössä kehitettyä excel -taulukkomenetelmää sovelletaan jatkossa TOP Navikan toimintaympäristöjen teollisten oppimispisteiden riskianalyysimenetelmänä.

Taulukko 2. Turvallisuusanalyysi oikotasohöylästä SCM 400

TASOHÖYLÄ		Analyysin pvm				20.3.2012	
SCM 400						Riskien tunnistamisen rajat	
Marko Salonen						pun 15	
Jari Immonen						kelt 10	
Veikko Valkeinen						vihr 5	
Riitta Takanen							
<b>Läpikäyty Navikassa 16.3.2012 asiantuntijaryhmässä</b>							
Vaaran syy	To-	Hen-	Ma-	Kes-	Riski	Nykyinen varautuminen	Parannustoimenpiteet
	den-	kilö-	teri-	kes-			
	näköi-	vahin-	aali-	tys-			
	syys	got	vahin-	vahin-			
			got	got			
Hanskat, otteen lipsuminen, työntökapulan käyttämättömyys, vaikea työasento	5	2	0	2	20	Opastus ja valvonta	Perehdytyskortti
Joku toinen on muuttanut asetuksia	5	2	1	1	20	Varoituskyltti: Älä muuta asetuksia	
Kapulan käyttämättömyys / väärä kapula	4	2	0	2	16	Opastus työntökapulan käyttöön, EA-toimenpiteet	EA-kaappien päivitykset
Hanskat, otteen lipsuminen, työntökapulan käyttämättömyys	4	2	0	2	16	Opastus hankojen käyttöön, EA-toimenpiteet	EA-kaappien päivitykset
Unohtaminen, välinpitämättömyys	5	2	0	1	15	Opastus	Kyltti: Sammuta kone
Edellisestä työstä jääneet kappaleet tai aihion asettaminen terän päälle	4	2	0	1	12	Opastus, huolellisuus	Terän puhtauden tarkastaminen
Puru/pöly lattialla, irtokappaleet, kiirehtiminen	4	2	0	1	12	Opastus	Matot, rauhallinen työote
Käyttämättömyys ja käytörutiinin puute	5	2	0	0	10	Ohjaaja tarkastaa koneet	Perehdytyskortti työn aloitusvaiheeseen
Epäergonominen työasento, pienet tilat	3	2	0	1	9	Opastus	Perehdys
Puru/pöly lattialla, irtokappaleet	4	2	0	0	8	Opastus	Perehdytys, siisteys ja järjestys
Inhimilliset tekijät (työntekijä)	4	2	0	0	8	Navikan yleisperehdytys	
Suuri kappale, huolimattomuus	4	1	1	0	8	Huolellisuus työssä	Perehdytys
Pysäytysnappulan sijoitus ergonomisesti huono	4	1	0	1	8	Rauhallisuus työssä	Perehdytys
Epäergonominen työasento, pienet tilat	3	2	0	0	6	Tauot, venyttely	Perehdytys
Terä	5	1	0	0	5		Kokeillaan viiltohanskoja

Taulukossa 3 on eri riskityyppien numeeristen arvojen määrittelyyn ja kokonaisriskin laskemiseen Navikassa määritellyt kertoimet käytettäessä POA - ja TTA -menetelmiä.

Taulukko 3. Riskin määrittely

<b>TODENNÄKÖISYYS (T)</b>	
<b>T = 0</b>	Ei mahdollinen
<b>T = 1</b>	Hyvin epätodennäköinen (kerran 31 - 100 vuodessa tai harvemmin)
<b>T = 2</b>	Epätodennäköinen (korkeintaan kerran 11 - 30 vuodessa)
<b>T = 3</b>	Lievästi todennäköinen (kerran 4 – 10 vuodessa)
<b>T = 4</b>	Melko todennäköinen (kerran 1 – 3 vuodessa)
<b>T = 5</b>	Hyvin todennäköinen (kerran vuodessa tai useammin)
<b>MATERIAALIVAHINGOT (M)</b>	
<b>M = 0</b>	Ei taloudellisia vahinkoja
<b>M = 1</b>	Vahingot alle 1 000 euroa
<b>M = 2</b>	Vahingot alle 10 000 euroa
<b>M = 3</b>	Vahingot alle 100 000 euroa
<b>M = 4</b>	Vahingot alle 300 000 euroa
<b>M = 5</b>	Vahingot yli 300 000 euroa
<b>HENKILÖVAHINGOT</b>	
<b>H = 0</b>	Ei henkilövahinkoa
<b>H = 1</b>	Yhden henkilön lievä loukkaantuminen
<b>H = 2</b>	Yhden henkilön vakava loukkaantuminen tai usean henkilön lievä loukkaantuminen
<b>H = 3</b>	Usean henkilön vakava loukkaantuminen
<b>H = 4</b>	Yhden henkilön kuolema
<b>H = 5</b>	Usean henkilön kuolema
<b>TOIMINNAN KESKEYTYSVAHINGOT</b>	
<b>K = 0</b>	Ei keskeytysvahinkoja
<b>K = 1</b>	Toiminnan keskeytys alle 1 viikko
<b>K = 2</b>	Toiminnan keskeytys alle 1 kuukausi
<b>K = 3</b>	Toiminnan keskeytys alle puoli vuotta
<b>K = 4</b>	Toiminnan keskeytys alle 1 vuosi
<b>K = 5</b>	Toiminnan keskeytys yli 1 vuosi tai toiminnan lopetus

Taulukossa yhtälö  $R = T \times (H + M + K)$  antaa riskin suuruuden. Riskien suuruuden määrittelyminen kuvatulla tavalla on aina subjektiivista.

Sopimukseen perustuvasta Navikan työkohteesta ja kuntouttavan työtoiminnan sopimuspalvelutuottajan työkohteesta laaditaan liitteen 9 mukainen työkohtetasoinen työsuojelun toimintaohjelma ja liitteen 10 mukainen työkohteen vaarojen tunnistaminen.

## **Työssäoppimisen turvallisuusperusteet**

Navikka Toimintakeskuksessa ja sen osastoilla sekä kaikissa oppimispisteissä tai -ympäristöissä toimittaessa noudatetaan vakituisen henkilöstön, palkkautetussa työsuhteessa ja työtoiminnassa olevien asiakkaiden sekä työkokeilijoiden, työharjoittelijoiden ja opiskelijoiden osalta yhteneviä työturvallisuus-, riskikartoitus- ja perehdytysmenetelmiä. Nämä menetelmät koskevat tällöin myös kaikkia navikkalaisia, joille on laadittu työssäoppimissuunnitelma. Lisäksi työssäoppimisessa noudatetaan opetushallituksen turvallisuusohjeistusta:

*Ammatillisesta koulutuksesta annetun lain (630/1998) 28 §:n mukaan opiskelijalla on oikeus turvalliseen sekä fyysiseen että psyykkiseen opiskeluympäristöön. Koulutuksen järjestäjällä on velvollisuus osaltaan toimia niin, että oikeus toteutuu myös työssäoppimisjakson aikana. Koulutuksen järjestäjän tulee ennen sopimuksen tekemistä selvittää, että työssäoppiminen voidaan järjestää turvallisesti. Opiskelijalla tulee lisäksi olla riittävät perusvalmiudet turvalliseen työhön ja opiskeluun työpaikalla. Tieto opiskelijan valmiuksista tulee myös välittyä työpaikalle. Kaikki en työssäoppimisen osapuolten on sovittava työsuojeluun, tapaturmiin ja vahingonkorvauksiin liittyvistä vastuista ja vakuutuksista. Ennen työn aloittamista tehdään tarvittavat ilmoitukset työsuojelupiirille, ja työnantajan ja oppilaitoksen on yhdessä varmistettava, että opiskelija on perehtynyt työhön ja osaa noudattaa työohjeita.*

*Työssäoppimisen järjestämistä säätelevät ammatillisen koulutuksen säädösten lisäksi muun muassa laki nuorista työntekijöistä (998/93, muutettu 754/98), asetus nuorten työntekijöiden suojelusta (508/86, muutettu 679/90 ja 1428/93) ja mainittujen säädösten nojalla annetut työministeriön päätökset nuorille sopivista kevyistä töistä (1431/93) ja sosiaali- ja terveysministeriön päätös nuorille työntekijöille vaarallisista töistä (128/2002) sekä vahingonkorvauslaki (412/74).*

*Oppilaitoksen tulee hankkia opiskelijoille opetusministeriön päätöksen (1096/1998) mukaiset suojavaatteet ja työturvallisuus sääntöjen edellyttämät varusteet, joita opiskelija voi käyttää myös työssäoppimisjakson aikana. Erikoissuojavälineistä vastaa työnantaja.*

*Ilman työsopimussuhdetta tapahtuvaa työssäoppimista koskevassa koulutuksen järjestäjän ja työnantajan välisessä sopimuksessa tulee kiinnittää erityistä huomiota opiskelijan työssäoppimisaikaan. Työssäoppiminen on opiskelua, jossa oppimistavoitteet ovat ensisijaisia. Pääsääntönä on, etteivät työssäoppimisajat ylitä työaikalain ja nuorista työntekijöistä annetun lain säännöksissä määriteltyjä aikoja. Niistä poikkeaminen edellyttää opetuksellisia perusteluja.*

*Opiskelijan aiheuttaessa vahinkoa sivulliselle on se, jonka lukuun työ suoritetaan, velvollinen korvaamaan vahingon. Opiskelija on myös hen-*

*kilökohtaisesti korvausvelvollinen, mikäli hän aiheuttaa vahingon lievää suuremmalla tuottamuksella. On huomattava, että vakuutus ei korvaa vahinkoja, joiden syynä on puutteellinen perehdyttäminen tai työnopastus tai työnjohdon tai valvonnan puute, joten ohjaus- ja valvontavastuu on syytä kirjata työssäoppimista koskevaan sopimukseen huolellisesti. Opiskelutapaturman korvaamisesta annetun asetuksen mukainen tapaturmavakuutus on voimassa samoin edellytyksin sekä Suomessa että ulkomailla. Kodin ja oppilaitoksen tai oppilaitoksen ja harjoittelupaikan välisellä matkalla sattuvat tapaturmat eivät ole nykyisen asetuksen mukaan korvattavia. Koulutuksen järjestäjä voi ottaa opiskelijoille vapaaehtoisen vakuutuksen, joka kattaa muun muassa myös matkat. (Opetushallitus 2002, 14 - 15)*

## **Perehdytys**

Navikan kaikkia työntekijöitä ja työtoimintaan osallistuvia asiakkaita koskeva yleisperehdytys kirjataan perehdytyslomakkeeseen (liite 11) ja oppimispiste-, oppimisympäristö- tai tehtäväkohtainen perehdytys kirjataan perehdytyslomakkeeseen (liite 12). Molempien lomakkeiden käytössä suositellaan excel-tiedostoa, mikä helpottaa perehdytyksen dokumentointia ja tallennusta sekä perehdytyksen uusintaa asiakkaan työn ja oppimispisteen muuttuessa.

Perehdytyslomakkeet eivät ole opinnäytetyön julkista materiaalia.

Yleisperehdytyslomakkeen sarakkeisiin Aineisto ja Huomautukset, kirjataan ne aineistot ja huomautukset, joita perehdytyksessä käytetään. Sama koskee tehtäväkohtaisen perehdytyksen kohtia 1 Tutustuminen työskentelyympäristöön ja 2 Oma tehtävä. Tehtäväkohtaisen perehdytyslomakkeen kohtaa 3. Kehittymisohjelma, käytetään tehtävä- ja perehtyjäkohtaisesti räätälöiden.

Oppija perehdytetään jokaiseen uuteen työpisteeseen ja tehtävään erikseen ja perehdytys dokumentoidaan tehtäväkohtaiseen perehdytyslomakkeeseen.

### **3.1.7 VAT -valmennuksen arvioinnin tukijärjestelmä**

Kehittämistyön yhteydessä TOP Navikassa otettiin käyttöön internetin kautta käytettävä VAT -valmennuksen arvioinnin tukijärjestelmä, johon kirjataan oppijan henkilökohtainen työssäoppimissuunnitelma, HTOPS ja lähtötilanteen arvioinnin tulokset. VATin avulla dokumentoidaan työssäoppimisen edistyminen

ja seuranta työmaapäiväkirjaan, jota työtoiminnan ohjaajat täyttävät päivittäin sekä oppijan arviointi.

Työmaapäiväkirjaan kirjataan jokainen työssäoppimispiste, tarkennetaan suoritettu työtehtävä ja onko työskentely tapahtunut ohjatusti, valvotusti vai itsenäisesti. Myös mahdollinen sairausloma tai poikkeustapaukset merkitään, jotta voidaan seurata töihin myöhässä saapuvan täsmällisyyden kehittymistä. Työmaapäiväkirjaan kerätyt tiedot on mahdollista tulostaa asiakaskohtaisesti. Työtehtävät, työpäivien määrän ja päivien pituudet on helppo saada ja koota tarvittaessa työtodistukseen. VATista saadaan suoraan myös toimintapäivien seurantalomakkeet.

VATissa on erityisesti nuorille asiakkaille räätälöity itsearviointi. Arvioinnissa kysytään muun muassa päihteiden käyttöä, keskittymiskykyä, työaikojen noudattamista, kiinnostusta kouluttautumiseen ja poissaoloista ilmoittamista. Arviointi tehdään useamman kerran työssäoppimisen aikana, jotta voidaan seurata nuoren käsitystä omista taidoista ja tavoista. Myös oma ohjaaja arvioi nuoren niiden väittämien osalta, joihin hän voi vastata työssäoppimisen aikana tehtyjen havaintojen pohjalta. Arviointeja käytetään keskustelun apuvälineenä.

VAT -järjestelmän käytöstä on laadittu henkilötietorekisteriselvitys, joka on nähtävillä Keuruun kaupungin [www-sivuilla](http://www.sivuilla). VAT -järjestelmästä lisätietoa löytyy järjestelmän toimittajalta osoitteesta [www.kumppaniksi.fi/palvelut](http://www.kumppaniksi.fi/palvelut).

### 3.1.8 Asiakkaiden ohjautuminen työssäoppimiseen

Keuruun kaupungin työllisyyspalveluiden asiakkaille tarjotaan mahdollisuus oppia tavoitteellisesti työllistymisensä aikana. Jokaiselle pyritään laatimaan työssäoppimissuunnitelma TOP Navikka -toimintamallin mukaisesti. TOP Navikassa oppiminen työssä on kaikkien työllistyjien osalta yksilöllistä ja kehittelevää. Oppiminen suunnitellaan sopimussuhteen alkuvaiheessa ja suunnitelma kirjataan VAT -järjestelmään. Työllistyjien oppiminen eri työtehtävissä ja oppimispisteissä voi olla vapaamuotoista pelkästään henkilökohtaisiin mielenkiinnon kohteisiin perustuvaa tai sen tavoitteena voi olla hakeutuminen opis-

keluun. Tutkinto-opiskelijat eivät varsinaisesti ole työllisyyspalveluiden asiakkaita, vaan Navikan tavoitteena on tarjota työssäoppimisjaksoja oman toimialansa keuruulaisille opiskelijoille. Tutkinto-opiskelijoiden työssäoppiminen ohjautuu aina opiskelijan opintosuunnitelman mukaisesti.

TOP Navikan työssäoppija-asiakkaat muodostuvat neljästä ryhmästä:

- työnsä menettäneet sekä uutta uraa suunnittelevat ja toteuttavat työttömät, jotka jakaantuvat kahteen ryhmään joko tavoitteena hakeutua tietyn alan opintoihin tai heillä ei vielä ole tietoa tulevasta työelämäsuuntautumisestaan
- ennakoiva ohjaus ja perehdytys työelämään hakeutuville ja opiskelupaikkoja etsiville peruskoulun suorittaneille nuorille, jotka jakaantuvat kahteen ryhmään joko tavoitteena hakeutua tietyn alan opintoihin tai heillä ei vielä ole tietoa tulevasta suuntautumisestaan työelämään ja siihen liittyvästä opiskelusta
- ammatillisista opinnoista putoamisuhan alaiset opiskelijat, joille tehdään työssäoppimissuunnitelma yhdessä oppilaitoksen kanssa, esimerkiksi Jyväskylän aikuisopiston Harkinnan paikka -hankkeessa
- Navikan toimialojen ammatillisten perustutkintojen opiskelijat.

### 3.1.9 Työssäoppimisprosessi

#### **Työssäoppimisen ohjaaminen**

##### ***Työpaikkaohjaajat***

TOP Navikan työssäoppimisen ohjauksessa korostuu oppijoiden tuen tunnistaminen. Työpaikkaohjaajalla on keskeinen merkitys erilaista lähtötilanteista oppimisen aloittavan henkilön työssäoppimisen onnistumisessa. Työpaikkaohjaajan tehtäviä ovat mm. oppijan

- oppimista edistävän turvallisen ja myönteisen ilmapiirin luominen
- perehdyttäminen työpaikkaan ja -tehtäviin ja oppimispisteisiin
- työssäoppimisjakson suunnittelu yksilöllisesti oppijan, opettajan, työpaikan työntekijöiden ja tarvittaessa muiden asiantuntijatahojen kanssa

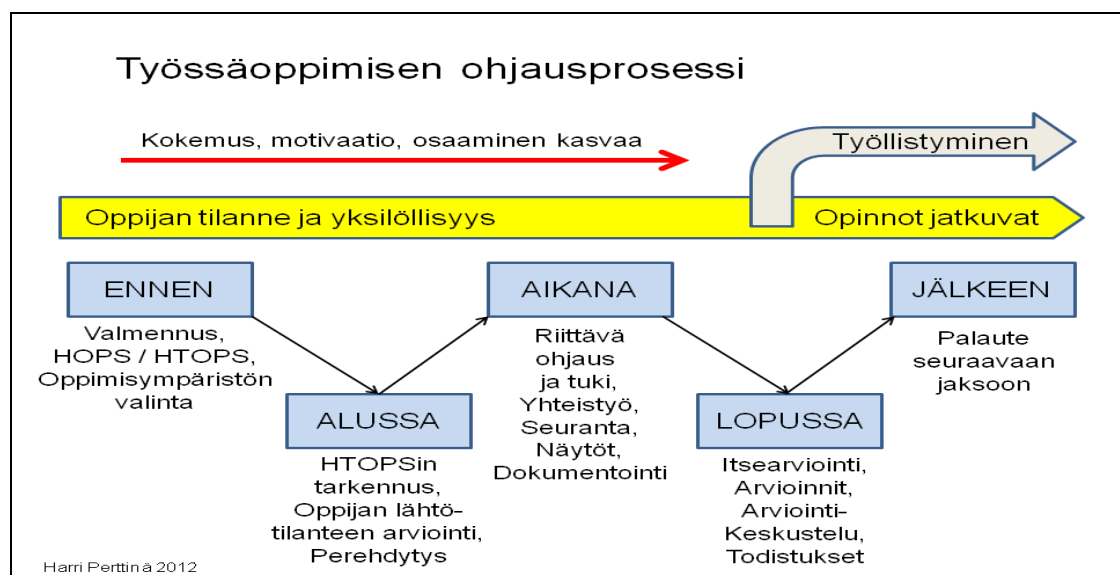
- oppimistyötehtävien, tuen ja ohjauksen suunnittelu sekä arviointi
- tukeminen sekä oikea-aikainen ja oikeanlainen ohjaus ja palaute
- työssäoppimisen tukijärjestelmien käyttö
- työssäoppimisen arviointi ja todistusten laatiminen, tutkinto-opiskelijan osalta myös ammattinäytön vastaanotto ja yhteistyö oppilaitoksen kanssa.

TOP Navikassa työpaikkaohjaajina toimivat toiminnanohjaaja, kehitysvamma-ohjaajat, työtoiminnan ohjaajat ja yksilövalmentajat.

Kehittämistyön aikana sovittiin, että Jyväskylä aikuisopisto järjestää TOP Navikan työpaikkaohjaajakoulutuksen syksyllä 2012 työpaikkaohjaajien 3 opintoviikon koulutusohjeiden (Opetushallitus 2012) mukaisesti. Työpaikkaohjaajakoulutuksessa jalkautetaan TOP Navikka -toimintamallia käytäntöön.

### Ohjausprosessi

Kuvio 7 havainnoi työssäoppimisen ohjausprosessia ja sen viittä keskeistä vaihetta: *ennen, alussa, aikana, lopussa ja jälkeen*. Vaiheista kaksi ensimmäistä ovat kriittisimpiä. Ohjausprosessista vastaa työpaikkaohjaaja, tutkinto-opiskelijan kyseessä ollessa työpaikkaohjaaja ja oppilaitos yhdessä.



Kuvio 7. Työssäoppimisen ohjausprosessi

Ohjausprosessin tavoitteena on viedä oppijan oppimisprosessia eteenpäin niin, että henkilökohtaisen työssäoppimissuunnitelman tavoitteet toteutuvat. Ohjausprosessi on oppijan yksilöllisen oppimisprosessin tärkein tukimuoto.

Ennen työssäoppimisjaksoa ja jakson alussa on tärkeää

- yksilöllisten työssäoppimistavoitteiden laatiminen yhteistyössä, mihin ammatilliseen tutkintoon tähdätään tai mihin ammatilliseen osaamiseen tähdätään ilman tutkintotavoitteita
- sopivan työssäoppimisympäristön ja oppimispisteiden löytäminen
- oppijan lähtötilanteen arviointi suhteessa työssäoppimissuunnitelmaan
- oppijan perehdytys ja työturvallisuuden varmistaminen
- työpaikkaohjaajan perehtyminen oppijan tilanteeseen ja tavoitteisiin
- työssäoppimisjakson ja ammattiosaamisen näyttöjen suunnittelu yhdessä oppijan ja työpaikkaohjaajan kanssa
- oppijan vahvuuksien ja tuen tarpeiden huomiointi ja esilletuominen yhdessä oppijan kanssa huomioiden salassapito ja luottamuksellisuus
- tavoitteiden ja arvioinnin kohteiden sekä kriteerien avaaminen työpaikan näkökulmasta
- tarvittaessa jakson järjestelyistä ja tukitoimista huolehtiminen
- ohjauksen menetelmien kartoittaminen ja tarkentaminen.

Työssäoppimisjakson aikana ja lopussa keskiössä ovat seuraavat teemat:

- oppijan ohjaus ja tuki sekä työpaikkaohjaajan saama ohjaus ja tuki tarvittavin resurssein
- VAT -järjestelmä seuranta- ja dokumentointijärjestelmänä
- oppijan arviointiin liittyvistä yksilöllisistä ratkaisuista huolehtiminen
- arvioinnit ja arviointikeskustelut sekä niihin liittyvä dokumentointi VATiin
- oppijan tarpeiden tunnistaminen ja tarvittaessa ohjaus tukitoimiin
- työssäoppimiskokemusten hyödyntäminen opiskelussa
- työssäoppimisjakson hyödyntäminen oppijan jatkokyöllistymisessä.

Oppimisprosessissa pääroolissa on aina oppija.

## Työssäoppimisen toteuttaminen

### *HTOPS*

Henkilökohtaiseen työssäoppimissuunnitelmaan eli HTOPSiin (liite 13) kirjaan oppijan lähtötilanne kuten koulutus, käytyt kurssit ja työkokemus, arvioidaan työelämään ohjaavien toimenpiteiden tarve sekä hahmotetaan alkuvaiheen työtehtäviä ja oppijalle soveltuvia työpajoja. Laaditaan työssäoppimisen tavoitteet tavoiteltavan ammatillisen perustutkinnon pohjalta, soveltuvat oppimispisteet ja aikataulu sekä oppimisen tarve ja kesto kussakin oppimispisteessä. HTOPSiin kirjataan myös kaikki työssäoppimista edistävät asiat.

### *Työssäoppijan lähtötilanteen arviointi*

Pitkäaikaistyöttömän asiakkaan lähtötilanteessa on käytettävissä historiatietoa asiakkaan työkyvystä, työkokemuksesta ja opinnoista. Tiedoissa on usein epätarkkuuksia, tietoja puuttuu tai ne ovat vanhentuneita. Ennen työssäoppimisen aloittamista on hyödyllistä selvittää asiakkaan lähtötilanne suhteessa suunnitellun työn ja oppimispisteen osaamisvaatimukseen. Tavoitteena on aina varmistaa turvallisen ja riskittömän työssäoppimisen ja asiakkaalle sopivan oppimisprosessin käynnistyminen.

Eräs käytännön läheinen menetelmä on OTÉtta Starttiin -menetelmä. Sen avulla arvioidaan kuvatusista oppimispisteistä työtehtävän vaatimukset, laaditaan työssäoppijasta osaamiskuvaus ja tarkastellaan tehtävän vaatimuksia suhteessa oppijasta laadittuun osaamiskuvaukseen. Menetelmän tavoitteena on edistää työnantajan, ohjaajan ja työssäoppijan yhteisen näkemyksen syntymistä oppimispisteen vaatimuksista ja oppijan osaamisen lähtötasosta. Menetelmän avulla löydetään oppijan vahvuudet ja kehittymistarpeet suhteessa oppimispisteen vaatimukseen ja varmistetaan edellytykset yksilölliselle perehdytysohjelmalle. Menetelmä on kehitetty StartPoint -projektin työssä kuntoutumisen ja työhön valmennustyön teematyöskentelyssä. Menetelmässä on hyödynnetty myös palvelualojen ammattiliiton PAM ry:n kiinteistöpalvelualan työntekijöitä koskevaa työehtosopimusta (Perttinen 2007,103).

## **Oppimiskansio**

Työssäoppimisen käynnistyessä HTOPSin mukaisesti kootaan oppijalle oppimiskansio, mikä sisältää tavoitteena olevan tutkinnon opintosuunnitelman, tutkinnon osiin liittyvien näyttöjen vaatimuksien ja arviointikriteerien sekä oppijan työssäoppimissuunnitelman. Kansioon sisällytetään lisäksi suunniteltujen oppimispisteiden kuvaukset ja kaikki tarvittava materiaali ja tieto työssäoppimisen toteutukseen. Kansio on oppijan ja työpaikkaohjaan tärkein yhteinen työkalu, jota täydennetään oppimisprosessin edetessä oppimista tukevalla ja oppimista kuvaavalla aineistolla. Kansioon kerätään esimerkiksi yleisperhdytyskortti, oppimispistekohtaiset perhdytyskortit, selosteet oppijan suorittamista työtehtävistä eri oppimispisteissä sekä mahdolliset valokuvat ja tekniset selosteet oppijan suunnittelemista ja valmistamista tuotteista. Laajemmista oppimistehtävistä voidaan laatia myös vaihe- ja prosessikuvauksia. Oppimiskansioon kootaan eri tutkinnon osien työssäoppimisjaksojen näytöt arviointiaineen.

## **Ammattiosaamisen näytöt**

TOP Navikan työssäoppimisen toteutuksessa kaikki ammattiosaamisen näytöt suoritetaan kunkin ammatillisen perustutkinnon tutkinnon osan vaatimusten ohjaamana ja ao. oppilaitoksen vakioituneen käytännön, menettelyiden ja lomakkeiden mukaisesti.

Näyttöjen vastaanotosta TOP Navikan toiminnoissa on sovittu, että

- nuorisoasteen tutkinto-opiskelijoiden näytöt vastaanottaa opettaja ja työpaikkaohjaaja
- aikuiskoulutuksessa olevien tutkinto-opiskelijoiden ja oppisopimusopiskelijoiden näytöt vastaanottaa opettaja ja ko. näyttöä varten työpaikalta nimetty henkilö
- aikuisten työssäoppijoiden, jotka eivät tähtää tutkintoihin, vaan toteuttavat itselleen räätälöityä työelämätaavoitteista HTOPSia, näytöt vastaanottaa työpaikkaohjaaja
- nuorten, jotka eivät tähtää tutkintoihin, vaan toteuttavat itselleen räätälöityä

löityä työelämätavoitteista HTOPSia tavoitteena hakeutua opiskelemaan, näytöt vastaanottaa työpaikkaohjaaja työpaikan näyttömestarin kanssa sovitulla tavalla.

Ei-tutkintotavoitteisten työssäoppijoiden HTOPSin toteutuksessa on tärkeää, että työssäoppimistulokset ja niiden näytöt dokumentoituvat yksiselitteisesti ja riittävän laajasti siten, että oppijalla on edellytykset ja eväät tulevaisuudessa mahdollisten opintojen alkaessa hakea oppilaitoksestaan aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistamista.

Tutkinto-opiskelijoiden näyttöjen vastaanotossa noudatetaan aina lisäksi opiskelijan oppilaitoksen ohjeita, toimintatapoja, lomakkeita ja käytäntöjä.

### **Näyttökansio**

TOP Navikka laatii työssäoppijalleen ”oppimissuhteen” päättyessä oppimiskansioon pohjautuvan näyttökansion, joka sisältää tasokkaasti dokumentoituuna työssäoppijan koko oppimishistorian. Kansioon kootaan yhteenvedot eri tutkinnon osien työssäoppimisjaksoista sisältäen työpäiväkirjatiivistelmät, työskentelyajat eri oppimispisteissä, suoritettut näytöt, kuvaukset osaamisen tasoa kuvaavista tehtävistä ja työsuorituksista. Lisäksi kansioon kootaan työtodistukset, tärkeimmät muut arviot sekä sellaiset dokumentit ja lomakkeet käyttöohjeineen, joista arvioidaan oppimissuhteen päättäjälle olevan hyötyä jatkosuunnitelmien toteutuksessa. Näyttökansion viimeistelee päivitetty CV.

## 3.2 TOP Navikan toiminta- ja tulossuunnitelma 2013 - 2015

### 3.2.1 TOP Navikan visio ja strategiat

#### **Visio**

Keuruun kaupungin työllisyyspalveluiden vuonna 2010 laadittu visio on kiteytetty ytimekkäästi **Koko kaupunki työllistää** lauseeseen. Työllisyyspalveluiden perustehtävänä on hoitaa kaupungin työllistämismenpiteitä keskitetysti ja

kokonaistaloudellisesti, kehittää ja tuottaa laadukkaita työllisyyspalveluja kaupungin sisäiseen työllistämiseen kuin myös työllistettyjen ohjaamiseen lähialueen yrityksiin ja yhdistyksiin sekä vastata osatyökykyisten, pitkäaikaistyöttömien ja vajaakuntoisten yksilöllisiin tarpeisiin työllistymisen ja työhön kuntoutumisen näkökulmista. Perustehtävää työllisyyspalvelut on hoitanut tulokkaasti ja toimintatapojaan aktiivisesti kehittäen.

Työ- ja elinkeinoministeriö valitsi kesäkuussa 2012 Keuruun hallitusohjelman työllistämisen kehittämisen kuntakokeiluun ajalle 1.9.2012 – 31.12.2015. Keuruun kuntakokeilun strategiana on toteuttaa visiota **Koko kaupunki työllistää** siten, että 1.1.2016 Keuruusta vastaava TE -toimisto, kaupungin työllisyyspalvelut ja näiden kumppanit muodostavat yhteisen strategian omaavan ja yhteisiin tavoitteisiin pyrkivän uuden toimintamallin ja -rakenteen, **Keuruun työkanavan**. Työkanavan kumppanit toimivat yhteisten asiakasprosessien aloitus- ja päätöksentekovaiheiden osalta yhdessä ja yhteisellä budjetilla. Kumppaneiden perustyönjako sekä työnantaja- ja työsuhteet säilyvät vuoden 2013 tasolla, mutta uusi toimintamalli on selkeämmin kuntavetoinen. Uuteen työkanavatoimintamalliin pyritään vuosina 2013 - 2015 erillisen hankeorganisaation toteuttamalla strategialla. Strategia muodostuu neljästä kehittämisohjelmasta, joista TOP Navikka -ohjelma on yksi. Lisäksi TOP Navikkaan perustuva TOPEX -kehittämismalli on työkaluna ja resurssina kahdessa muussa kehittämisohjelmassa.

TOP Navikan visio 2016 muotoutuu kehittämisohjelman tavoitteesta seuraavasti: Uudistunut Navikka Toimintakeskus on kaupungin työllistämismallia kokonaistaloudellisesti toteuttava, turvallinen ja kehittävä, 150 työllistetyin asiakkaan tarpeisiin luotu tiettyjen ammatillisten tutkintojen tutkinnon osien autenttinen työssäoppimispaikka, jonka työssäoppimisen toimintamallia, TOP Navikkaa sovelletaan merkittävästi Keuruun seudun yrityksissä ja kaupungin toimialoilla.

### **Strategiat vuosille 2013 - 2015**

Kehittämistyön aikana minulle syntyi ymmärrys, että vision kuvaamaan maailmaan on 30 vuotiaan Navikan toiminnassa suunnistettava keinoilla eli strategioilla.

la, jotka ovat organisaatiolle tutun tuntuisia ja haasteiden osalta turvallisia sekä helposti nykyiseen toimintaan kytkettävissä. Navikan perustehtävä, taustat, kehittämistyön lähtötilanne ja toteutus sekä avainresurssit yhdistettynä kaupungin talouden suunnitteluun ovat laatimieni strategioiden perustana.

TOP Navikan perustehtävän lähtökohtana ovat Keuruun työllisyyspalveluiden velvoitteet ja tavoitteet sekä Keuruun vammaisstrategia vuoteen 2017, joka määrittelee vammaisten työelämäosallisuuden järjestämisen Navikka Toimintakeskuksen toiminnoissa (Keuruun perusturvalautakunnan asettamatyöryhmä 2012, 12 - 13). Työllisyyspalvelut -tulosalueen ja Navikan, joka on työllisyyspalveluiden kustannuspaikka, taloussuunnittelun konkretisoi kaupungin vuosibudjetoinnin yhteydessä laadittava tulosalueen käyttötalous- ja toimintasuunnitelma. Opinnäytetyön raportin luvut 1.3 Toimeksiantajan lähtökohdat ja 3.1 TOP Navikka -työtoiminta- ja oppimispaikka kertovat Navikan taustoista, kehittämistyön lähtötilanteesta ja toteuttamisesta. Työssäoppimispaikaksi uudistumisen avainresurssit on kuvattu luvussa 3.1.3.

Strategiaperusteista johdettuna TOP Navikan strategiat kohti visiota vuosille 2013 – 2015 ovat seuraavat:

1. Kaikki työllistäminen ja työssäoppiminen toteutetaan oikeassa työssä
2. TOP Navikalla on työturvallisuuden varmistavat toimintatavat toimipaikka-, työpaja-, työpiste- ja tehtävätasolla sekä työntekijä- ja oppijatasolla
3. Yksilöllinen työssäoppimissuunnitelma on tarjolla jokaiselle asiakkaalle
4. Työssäoppimispisteet integroidaan tutkintojen oppimisvaatimuksiin
5. Asiakkaiden kuntoutumisen, työtoiminnan ja työn ohjaus toteutetaan kasvavassa määrin työssäoppimista toteuttavalla ja kehittäväällä tavalla
6. Ohjaustyön resurssit ja jatkuva kehittyminen varmistetaan
7. TOP Navikan toiminta on kokonaistaloudellista ja vaikuttavaa
8. Työpaja- ja palvelutuotantoa kehitetään asiakkaiden työssäoppimismahdollisuuksien parantamiseksi ja lisäämiseksi.

TOP Navikan strategiat päivitetään vuosittain työllisyyspalvelut -tulosalueen toiminta- ja käyttötaloussuunnitelman laadinnan yhteydessä.

## Kartat strategioiden toteutukseen

TOP Navikan ajallinen matka visioon on määritelty 3 - 4 vuodeksi. Sujuvalle strategiamatkalle tarvitaan navigointiohjeet ja kartat eli BSC -mallin (luku 2.3) näkökulmiin vuosittain laadittavat tuloskortit vaikuttavuus- ja taloustavoitteiden sekä ei-taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi asiakasprosesseissa, sisäisissä prosesseissa ja organisaation kehittämisessä (kuvio 8).



Kuvio 8. TOP Navikan matka visioon

Kuvio 9 esittää TOP Navikan tuloskorttipohjaa vision ja strategioiden suuntaisten, asiakkaisiin liittyvien tavoitteiden määrittelemiseksi tietyille tavoitejaksolle, esimerkiksi vuodelle 2013. Mitattavan tavoitteen nimitys on tavoitetekijä.

	ASIAKKAAT: • TYÖLLISTYJÄT • TYÖSSÄOPPIJAT				
	TAVOITETEKIJÄ	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	MITTARI	TAVOITE-ARVO	TOIMENPITEET
TOP NAVIKAN VISIO JA STRATEGIAT					

Kuvio 9. TOP Navikan tuloskorttipohja

Tuloskortissa tavoitetekijän rinnalla mainitaan termi kriittinen menestystekijä. Kriittisellä menestystekijällä tarkoitetaan ko. tavoitetekijän toteutumisen kannalta tarkoin määriteltyä tekijää, asiaa tai olosuhdetta, joka on kriittinen tavoitetekijän toteutumisen kannalta. Voidaan sanoa, että jos kriittisessä tekijässä onnistutaan tai kriittinen tekijä on kunnossa tai positiivinen, on todennäköistä että tavoitetekijä toteutuu. Vastaavasti jos kriittisessä tekijässä epäonnistutaan tai kriittinen tekijä ei ole kunnossa tai on negatiivinen, on todennäköisempää että tavoitetekijä ei toteudu tai on uhattuna. Yhdellä tavoitetekijällä voi olla useampia kriittisiä menestystekijöitä.

Tavoitetekijälle määritellään mittari tai mittarit konkretisoimaan tavoitetekijän toteutumista. Mittareille asetetaan tavoitearvot tuloskortin tavoitejaksolle.

Tuloskortin sarakkeeseen Toimenpiteet kirjataan avaintoiminnot tavoitetekijän toteuttamisessa.

TOP Navikan tuloskorttien tavoitetekijöiden määrittelyssä tulisi onnistua tunnistamaan sellaiset tavoitetekijät, jotka arvioidaan merkittävimiksi tasapainoisen kokonaistuloksen aikaansaamiseksi. Onnistuneesti valituilla tavoitetekijöillä voidaan kiihdyttää visioon pääsyä.

## 3.2.2 Tulokortti 2013 – talous ja vaikuttavuus

TULOKORTTI 2013: TOP NAVIKAN TALOUS JA VAIKUTTAVUUS (HYÖDYNSAAJA: KEURUUN KAUPUNKI)					
TOP NAVIKAN VISIO JA STRATEGIAT	TAVOITETEKIJÄ	KRIITTISET MENESTYTEKIJÄT	MITTARI	TAVOITE-ARVO	TOIMENPITEET
	TYÖMARKKINATUEN KUNTAOSUUS	PASSIIVITUELLA OLEVIEEN AKTIVOINTI TYÖSSÄOPPIMISEEN	REKRYTOINNIT KELA- LISTALTA HTOPSIIN	40 HENKILÖÄ / VUOSI	AKTIIVINEN JA SUORA REKRYTOINTITAPA JA HTOPS:T
	TYÖLLISTÄMISTOIMENPITEEN KUSTANNUS	TYÖLLISYYSPALVELUJEN ORGANISAATION TALOUS-OSAAMINEN	EUROA/HLÖ /KK	*) 350 EUROA /HLÖ/KK	TALOUSKOULUTUS JA LASKUHARJOITUKSET
	TYÖSSÄOPPIJOIDEN TYÖN LASKUTUS	TUOTEMYYNIT TUOTTOJEN JA LASKUTETTUIJEN TUNTIEN KOHDENNUS	TUOTEMYYNIT+ TYÖLASKUTUS/ KK	5000 EUROA /KK	TYÖNSUUNNITTELU JA MYYNNIN SUUNNITTELU
	TYÖSSÄOPPIMIS-PAIKAT KAUPUNGIN TOIMINNOISSA	TOP NAVIKKA TOIMINTAMALLIN "MYYNIT", SIIRTO JA KÄYTTÖÖNOTTO (htops)	KOULUTUKSET (KPL) JA HTOPS (KPL)	30 KPL, <b>30 KPL</b>	YRITYS- JA KOULUTUS-KOORDINAATTORIT HOITAVAT
	ULKOPUOLISET TYÖSSÄOPPIMISPAIKAT YRITYKSISSÄ	TOP NAVIKKA TOIMINTAMALLIN "MYYNIT", SIIRTO JA KÄYTTÖÖNOTTO (htops)	KOULUTUKSET (KPL) JA HTOPS (KPL)	20 KPL, <b>10 KPL</b>	YRITYS- JA KOULUTUS-KOORDINAATTORIT HOITAVAT
	ULKOPUOLISET TYÖSSÄOPPIMISPAIKAT MUISSA ORGANISAATIOISSA	TOP NAVIKKA TOIMINTAMALLIN "MYYNIT", SIIRTO JA KÄYTTÖÖNOTTO (htops)	KOULUTUKSET (KPL) JA HTOPS (KPL)	20 KPL, <b>10 KPL</b>	YRITYS- JA KOULUTUS-KOORDINAATTORIT HOITAVAT
	ASIAKKAAN URA-SIIRTYMÄ TUTKINTO-OPISKELUJAKSI	TYÖSSÄOPPIMISEN OHJAUS JA URASUUNNITTELU	HLÖÄ/VUOSI	8 HLÖÄ/VUOSI	TOP-OHJAAJAN JA KOULUTUSKOORDINAATTORIN YHT.TYÖ
	ASIAKKAAN URA-SIIRTYMÄ AVOIMILLE TYÖMARKKINOILLE	TYÖSSÄOPPIMISEN OHJAUS JA URASUUNNITTELU	HLÖÄ/VUOSI	8 HLÖÄ/VUOSI	TOP-OHJAAJAN JA KOULUTUSKOORDINAATTORIN YHT.TYÖ
	TOP NAVIKKA-TOIMINTOJEN KÄYTTÖ-TALOUSSUUNNITELMA	TUOTOT JA KUSTANNUKSET SEKÄ TOIMINTAKATE	BUDJETTI, BUDJETTI JA BUDJETTI	>100%, < 100%	TOP-NAVIKKATIIMIN YHTEINEN TAVOITE- JA TULOSJOHTAMINEN

\*) TAVOITEARVO ON TYÖLLISYYSPALVELUIDEN ASIAKASKUUKAUDEN KA. NETTOHINTA, KUN MUKAAN ON LASKETTU MYÖS KELA-LISTALLA OLEVAT "ASIAKKAAT"

\*\*) ARVIOLTA 10% VUODEN AIKANA AKTIVOITUIJEN KOKONAISMÄÄRÄSTÄ

## Kuvio 10. TOP Navikan talous- ja vaikuttavuustulokortti 2013

TOP Navikan talous- ja vaikuttavuustavoitetekijät muodostuvat työllisyyspalveluiden ja Navikka -toimintakeskuksen keskeisistä tavoitteista, jotka ovat ohjanneet toimintaa vuodesta 2010 alkaen (kuvio 10). Keskiössä ovat työllistämistoiminnan tuloksellisuus ja kustannustehokkuus sekä asiakkaiden urasiirtymät työllisyyspalveluiden eri toiminnoissa. Uusia ja erityisesti TOP Navikan visiosta johdettuja tavoitetekijöitä ovat Navikan toimintojen ulkopuolisista organisaatioista tunnistetut ja kuvatut työssäoppimispaikat ja oppimispisteet.

Tavoitetekijöiden tavoitteiden asettelu perustuu kahden vuoden aikana työllisyyspalveluissa saavutettuihin tuloksiin ja kokemuksen perusteella tehtyyn arvioon.

## 3.2.3 Tulokortti 2013 - asiakasprosessit

TULOKORTTI 2013: TOP NAVIKAN ASIAKASPROSESSIT (KUTY, SHL 27, PT, KAIKKI SOPIMUSMUODOT *)					
TAVOITETEKIJÄ	KRIITTISET MENESTYTEKIJÄT	MITTARI	TAVOITE-ARVO	TOIMENPITEET	
ASIAKASOHJAUTUMINEN TOP NAVIKKALAISEKSI	AKTIIVINEN REKRYTOINTI (TULOSALUE JA HANKKEET YHDESSÄ)	HLÖÄ /VUOSI	*) 80 HLÖÄ /VUOSI	PALVELU- JA URAOHJAUS, TYÖNSUUNNITTELU, KOULUTUSSUUNNITTELU	
YLEISPEREHDYTYS (KAIKKI)	OHJAAJIEN OSAAMISEN VARMISTAMINEN	PEREHDYTYSASTE %	100 %	PEREHDYTYSKOULUTUS JA TOTEUTUMASEURANTA	
HTOPS-PROSESSI	OIKEAN OPPIMIS-TAVOITTEEN MÄÄRITTELY	HTOPSIT KPL/VUOSI	80 KPL/V	URASUUNNITTELIJA, KOUL.KOORDINAATTORI JA TOIM.OHJAAJA TEKEE	
TOP NAVIKAN VISIO JA STRATEGIAT	OSAAMISEN LÄHTÖTILANTEEN ARVIOINTI (OTETTA STARTTIIN)	ARVIOINTIOSAAMINEN JA KEHITTÄMISPROFIILIN LAADINTA	KEHITTÄMISPROFIILIT	YLI 3 V TYÖTTÖMÄT 100%	KOULUTUSKOORDINAATTORI, URASUUN. JA TOIM.OHJAAJA TEKEVÄT
	OPPIMISEN OHJAUSPROSESSI	OPPIMISPISTEIDEN OHJELMOINTI JA OPPIMISKANSIO	TOTEUTUMA %	100%	KOULUTUSKOORD. TAI TOIM.OHJAAJA TEKEE
		OPPIMISPISTEKOHTAINEN PEREHDYTYS	PEREHDYTYSASTE %	100%	OPPIMISPISTEEN OHJAAJA TEKEE, KUITTAUS VAT.EEN
		VAT: SEURANTA, ARVIOINTI, DOKUMENTOINTI	TOTEUMA %	TOP ASIAKKAAT 100%	VAT:N PÄVITTÄINEN KÄYTTÖ, KÄYTÖN SEURANTA JA TUKI
		NÄYTÖT	HYVÄKSYTYT KPL/VUOSI	50 KPL /VUOSI	TOTEUTUS YHT.TYÖSSÄ OPPILAITOKSEN KANSSA
		OPPIJAN TUKI	OPPIJOIDEN PALAUTE-KESKIARVOT	KA 4 (AST.1-5)	TOP OHJAAJIEN YHT.TYÖ JA OHJAUSTYÖN KÄSITTELY PALAVEREISSA
		URAOHJAUS	URASIIRTYMÄT	TOP ASIAKKAAT 45%	SEURANTA, DOKUMENTOINTI, LASKENTA
	PÄÄTÖSPROSESSI	NÄYTTÖKANSIO	HTOPS:N PÄÄTTYESSÄ	100%	TOP-OHJAAJA VASTAA SISÄLLÖSTÄ, KOUL.KOORDINAATTORI LAADUSTA
	HYVINVOINTI	HENK.KOHT.TARPEIDEN HUOMIOINTI, ARVOT	KESKEYTYSASTE %	< 10 %	KAIKKIA ARVOSTA TYÖYHTEISÖ JA VASTUUNOTTO

Kuvio 11. TOP Navikan asiakasprosessien tulokortti 2013

TOP Navikan asiakasprosessien tulokortti (kuvio 11) on TOP Navikka - käsikirjassa kuvattujen asiakkaiden rekrytointiin, perehdyttämiseen ja työssäoppimisen ohjaamiseen liittyvien toimintatapojen tavoitteiden kuvaus.

Tavoitteiden määrittelyssä on käytetty kaasupoljinta, jotta TOP Navikka uutena työllistämisen toimintatapana Keuruulla ja kuntakokeilun keskiössä saisi tarvittavan paineen nopeaan kehittymiseen. Asetetut tavoitteet ovat realistisia, mutta vaativat päättäväistä ja suorituskykyistä toimintaa toteutuakseen.

## 3.2.4 Tulokortti 2013 – sisäiset prosessit

<b>TULOKORTTI 2013: TOP NAVIKAN SISÄISET PROSESSIT</b> (INTEGROITUNA TYÖLL.PALVELUIHIN)					
	<b>TAVOITTEKIJÄ</b>	<b>KRIITTISET MENESTYTEKIJÄT</b>	<b>MITTARI</b>	<b>TAVOITE-ARVO</b>	<b>TOIMENPITEET</b>
	OPPIMISPISTEIDEN TUNNISTAMINEN	AMM.PERUSTUTKINTOJEN OPS:IEIN TUNTEMINEN	TUNNISTETUT OPPIMISPISTEET	100 KPL /VUOSI	ETSITÄÄN "OIKEASTA" TYÖSTÄ
	OPPIMISPISTEIDEN KUVAAMINEN	KUVAUKSEN INTEGROINTI AMM.TUTK. OPS:IIIN	KUVAUSTEN MÄÄRÄ	50 KPL /VUOSI	KOULUTUSKOORDINAATTORI VASTAA
	OPPIMISPISTEIDEN RISKIANALYYSIT	POA-, TTA- JA PALVELU-TYÖKOHTEEEN RISKIEN TUNNISTAMISEN MENETELMÄ	MENETELMIEN JA AO. LOMAKKEIDEN KÄYTTÖ	HTOPSIEN OPP.PIS-TEET 90%	MENETELMIEN OMAKSUMINEN KÄYTÖN KAUTTA JA RAPORTIT
<b>TOP NAVIKAN VISIO JA STRATEGIAT</b>	TOP TYÖPAJAN TAI OSASTON RISKIEN HALLINTA	TOP OPPIMISYMPÄRISTÖ, JOSSA EI OLE VAARAN-PAIKKOJA / TYÖRISKEJÄ	POA JA SOP.KOHTEESTA LIITE 11 JA 12	HTOPS YMPÄRISTÖT 90%	MENETELMIEN OMAKSUMINEN KÄYTÖN KAUTTA JA RAPORTIT
	TYÖSSÄOPPIMIS-PAIKAN HYVÄ TYÖTURVALLISUUSTASO	KAUPUNGIN TYÖSUOJELUOHJEIDEN MUKAINEN TOIMINTA	TAPATURMIEN JA VAHINKOJEN MÄÄRÄ	NOLLA	TYÖTURVALLISUUS-PEREHDYTYKSEKÄ KAIKILLE NAVIKKALAISILLE
	TOP-OHJAAJA-KOULUTUS	TOTEUTUSTAPA JA YHTYÖ JAO:N KANSSA	TODISTUS (1-3 OP)	80%	KAIKKI TYÖLLISYYS-TOIMIHENKILÖT OSALL.
	VAT – JÄRJESTELMÄ	JATKUVA KÄYTTÖ JA TIETOJEN AJANTASAISUUS	KONTROLLI JA TULOSTEET	80%	YHTEISET SOPIMUKSET TOIMINTATAVOISTA
	OHJAAJAN TYÖSUUNNITTELU	TYÖOTTEEN MUUTOS JA KEHITYMINEN	TOP TYÖTAVAN VAIKUTUKSEN ARVIOINTI	KTS. KAIKKI TULOS-KORTIT	TOP OHJAAJAIN YHTEISTYÖ JA SITOUTUMINEN TULOSTAVOITTEISIIN
	NÄYTTÖJEN VASTAANOTTO	AMM.PERUSTUTKINNON TUTK.OSAN NÄYTTÖPROSESSIN HALLINTA	NÄYTTÖJEN JÄRJESTÄMISTÄIDOT %	80% OHJAAJISTA OSAA	TUTUSTUMINEN OHJEISIIN, OPETTELU JA HARJAANTUMINEN
	TUOTE- JA PALVELUKEHITYS	TUOTEVALMISTUS- JA PALVELUTOIMINTAA KEHITTÄVÄ TOIMINTA	TOIMINTAMALLI, JOKA EDISTÄÄ TOP-TOIMINTAA	VALMIS KESÄLLÄ 2013	TOIMINTAMALLIN TEKEMINEN JA SUUN. KÄYTTÖÖNOTOSTA
	TUOTANTOJÄRJESTELMIEN KEHITYS	UUDEN TUOTE- JA PALVELUKEHITYSMALLIN MUKAINEN TUOTANTOTOIMINTA	TUOTANNON UUDISTUMINEN	KÄYNNISTYTY SYKSYLLÄ -13	EDELL. KOHTA JA TARVITTAVAT TUOTANNON MUUTOKSET JA INV.SU.

Kuvio 12. TOP Navikan sisäisten prosessien tulokortti 2013

Sisäisten prosessien vuoden 2013 tulokortin jämptien määrittelyjen tavoitteena on ohjata ja vahvistaa Navikan käytännön perustoimintaa (kuvio 12), jotta TOP Navikan kehittymiselle tärkeimmät toimintatavat ja prosessit saisivat jalansijaa ja juurtuisivat. Sisäisten prosessien tulokortti haastaa kuvaamaan ja uudistamaan toimintaprosesseja, jotta tavoitteet toteutuisivat. Tulokortin haasteisiin vastaamisessa Navikan avainhenkilöiden yhteistyö ja yhteinen koulutus ovat hyviä käytännön arkeen sopivia ratkaisuja. Sisäisissä prosesseissa kriittisten menestystekijöiden fokuksena on kiinnittää erityistä huomiota turvallisen työssäoppimisen varmistamiseen.

### 3.2.5 Tulokortti 2013 – kehittyminen

TULOSKORTTI 2013: TOP NAVIKAN KEHITYMINEN (INTEGROITUNA TYÖLLISYYPALVELUIHIN)					
TAVOITETEKIJÄ		KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	MITTARI	TAVOITE-ARVO	TOIMENPITEET
TOP NAVIKAN VISIO JA STRATEGIAT	ASIAKASPROSESSI-OUSAAMINEN	TOIMINTATAVAT AKTIIVISESTA REKRYTOINNISTA HTOPS:N LAADINTAAN	ASIAKASPROSESSIN TULOSTEN KEHITYS %	MUUTOS 2013/2012 YLI 30%	KUVATAAN TOIMINTATAVAT OSAKSI TOP NAVIKKA - KÄSIKIRJAA
		OPPIMISEN OHJAUSPROSESSIN TOIMINTATAVAT	TOP NAVIKAN LAADUN ITSEARVIOINTILOMAKKEISTO	IA -TULOS >50%	ITSEARVIOINTILOMAKKEISTO 31.8.2013 JA ENSIMMÄINEN IA LOKAKUUSSA 2013
	ASIAKKAAN TYÖSSÄOPPIMISEN SIIRTÄMINEN TOIMINNAN KESKIÖÖN	ASIAKKAAN TYÖSSÄOPPIMISEN MITATTAVAKSI JA NÄKYVÄKSI TEKEMINEN	OPPIMIS- JA NÄYTTÖKANSIOT	MALLIKANSION SISÄLTÖ JA LAATU	LAADITAAN OHJEELLISET MALLIKANSIOT
		ASIAKKAAN TYÖTURVALLISUUS, HYVINVOINTI JA ARVOSTAMINEN	TOP NAVIKAN LAADUN ITSEARVIOINTILOMAKKEISTO	TURVALLISUUSOSION TULOS >75%	LAADITAAN ITSEARVIOINTILOMAKKEISTO 31.8.2013 MENNESSÄ-ENSIMMÄINEN IA LOKAKUUSSA 2013
	KUNNALLISEN TYÖLLISTÄMISTALOUTEN LOGIIKKA	ASIAKASPROSESSIN JA TOIMINTAPOJEN VAIKUTTAVUUS	TALOUS- JA VAIKUTTAVUUSTULOSTEN KEHITYS %	MUUTOS 2013/2012 YLI 30%	TULOSTEN SEURANTA JA KÄSITTELY OSAKSI ORGANISAATION JOHTAMISKÄYNTÖJÄ
		KUNNALLISEN TYÖLLISTÄMISEN KATELASKELMA	KATELASKELMA	100% YM-MÄRRYS	TUNNUSLUKUJEN OPETTELEMINEN
	AVAINHENKILÖIDEN HENKILÖKOHTAINEN OSAAMINEN	TYÖSSÄOPPIMISEN OHJAAJA- JA VALMENNUSOSAAMINEN	ARVIOINTI KEHITYSKESKUSTELUSSA	TUNNITETTU KEHITYS	1 X VUOSI
		YHTEISTYÖ- JA KEHITTÄMISOUSAAMINEN	KEHITYSKESKUSTELUT ja IA:T	JATKUVA KEHITYS	1 X VUOSI
	TOP NAVIKAN PROFILI JA TUNNETTAVUUS	"NAVIKASTA TOP NAVIKKAAN" KULTTUURIN SYNTYMINEN	JULKINEN KESKUSTELU, ARTIKKELIT YMS.	TUNNITETTU MUUTOS	WWW-SIVUT, YHT.TYÖKUMPPANIT, VIESTINTÄ, AKTIIVISUUS

Kuvio 13. TOP Navikan kehittymisen tulokortti 2013

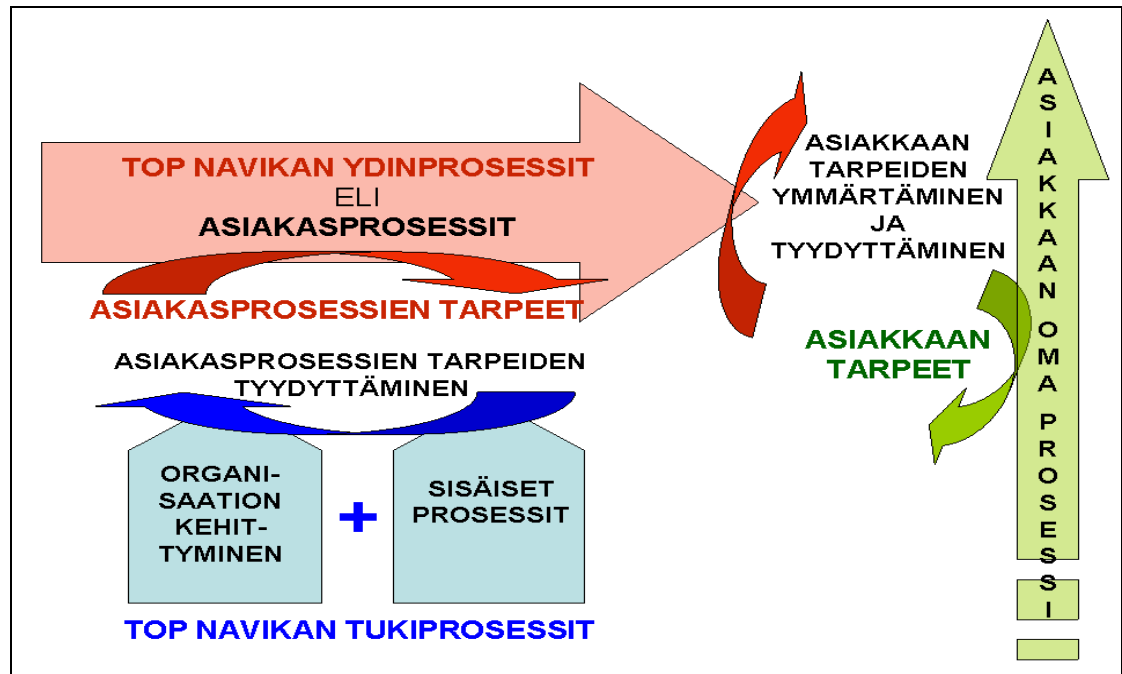
TOP Navikan sisäisen kehittymisen tavoitteet vuonna 2013 keskittyvät toimiin, jotka edistävät ja vahvistavat turvallisen työssäoppimipaikan kulttuurin ja identiteetin syntymistä (kuvio 13). Siirtyminen työ- ja toimintakeskuskulttuurista työssäoppimapaikkakulttuuriin on vuosien muutosprosessi. Vuonna 2013 keskitytään strategioiden toteutumista edistäviin perusasioihin; asiakasprosessiosaamiseen, kunnallisen työllistämistalouden ymmärtämiseen, avainhenkilöiden valmennus- ja yhteistyöosaamiseen sekä profiilin uudistamiseen.

### 3.2.6 Prosessien johtaminen

#### Prosessijohtamisperiaate

TOP Navikan prosessien johtamisen periaate on prosessijohtamisen filosofiaan ja ideaan (Laamanen 2001, 52 - 74) pohjautuva ajattelu, jossa asiakkaan

tarpeiden ymmärtäminen ohjaa asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen ja tyydyttämiseen suunniteltuja TOP Navikan asiakasprosesseja. Vastaavalla tavalla organisaation sisällä asiakasprosesseilla on tukitarpeita onnistuakseen toteutuksessa ja kehittyäkseen. TOP Navikan sisäisten prosessien ja organisaation kehittymisen tavoitetekijöiden toteutuminen tavoitteiden mukaisesti varmistaa tarpeellisen tuen asiakasprosessien onnistumiselle.



Kuvio 14. TOP Navikan prosessikartta

TOP Navikan toimintaa havainnollistaa prosessikartta (kuvio 14), jonka prosessiryhmiä ovat asiakkaan oma prosessi ja sen ymmärtäminen sekä ydin- ja tukiprosessit. TOP Navikka -toimintamallissa ydinprosessit muodostuvat asiakasprosesseista, joita on seitsemän. Tuotannon roolina on pääosin olla tukiprosessi. Navikan toimintaympäristön kokonaisuudessa tuotannosta noin 20 % on osa asiakasprosesseja ja noin 80 % osa tukiprosesseja.

Prosessien kuvaaminen vuoden 2013 aikana käynnistää Navikan siirtymisen asteittain prosessijohtamisen toiminta-ajatuksen. Prosessien kuvaukset sekä prosessien mittarointi vuosina 2013 - 2014 linkittää TOP Navikan tuloskorttien tavoitteet jokapäiväiseen operatiiviseen työhön askelittaessa kohti visiota 2016.

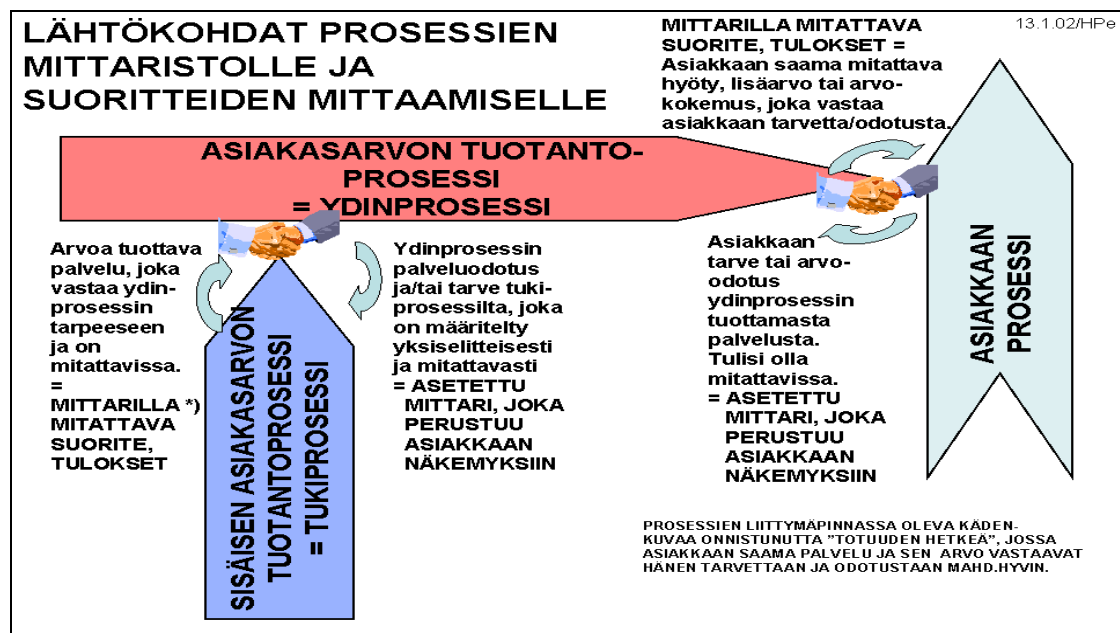
## Prosessien kuvaamisen periaatteet

Prosessijohtamisen periaatteiden ja prosessikartan ymmärtämisen jälkeen Navikalla on valmius prosessien kuvaamiseen. Kuvaamismuodossa ei ole vaatimuksia. Prosessit voi kuvata kaavioina, taulukoina, tarinan muodossa.

Onnistuneelle prosessien kuvaamiselle voidaan asettaa minimi vaatimukset:

- prosessin asiakas on nimetty
- asiakkaan tarve, hyödyn odotus tai arvo-odotus, jonka tyydyttämiseen prosessi tähtää, on määritelty eli prosessilla on tarkoitus
- asiakkaan arvo-odotuksen täyttymistä kuvaavat mittarit on asetettu
- prosessin tapahtumat, vaiheet, toimet on kuvattu tai kerrottu
- kuvaus kertoo panokset ja resurssit, joilla prosessin vaiheet tuotetaan
- panokset ja resurssit voidaan esittää prosessikuvauksen liitteissä
- prosessin vastuuhenkilö tai -henkilöt on määritelty prosessivaiheittain
- prosessin liittyminen muihin prosesseihin on kuvattu tai kerrottu; esim. prosessin tuotos eli output on seuraavan prosessin käynnistäjä eli input
- prosessin suorituskykyä kuvaavat mittarit eli prosessissa sisäistä onnistumista kuvaavat mittarit on määritelty.

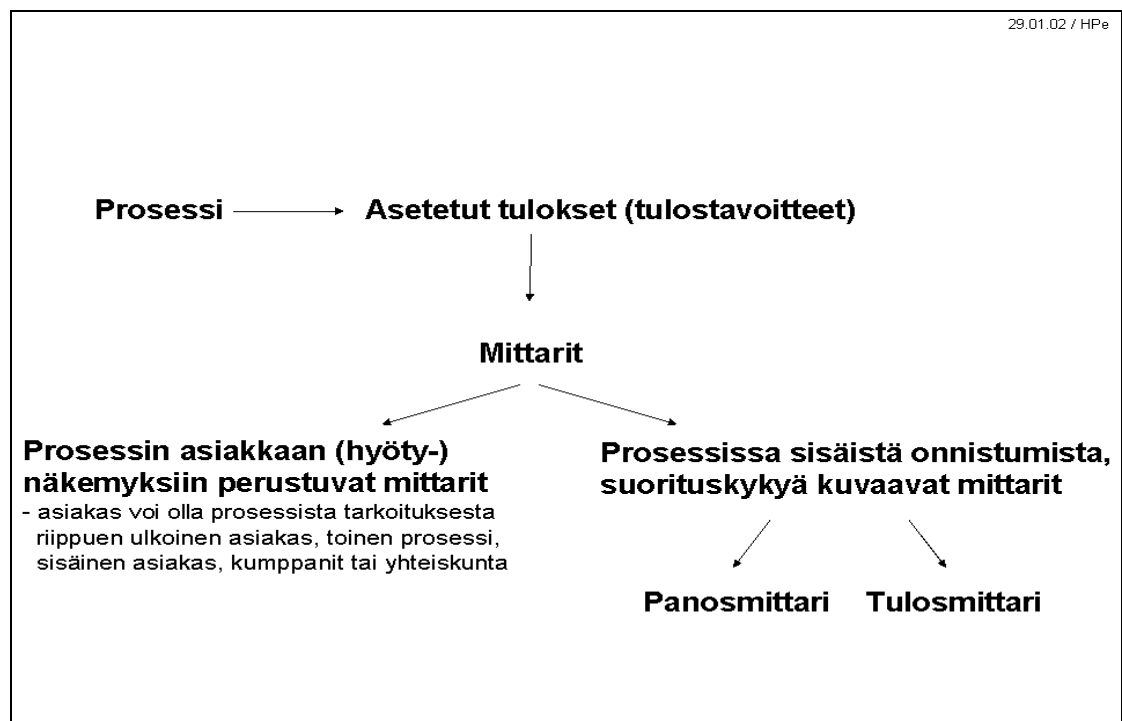
## Prosessien mittarointi



Kuvio 15. Prosessin mittariston lähtökohdat

Organisaation kuvaamat prosessit vaativat mittariston prosessien tuloksellisuuden ja suorituskyvyn varmistamiseksi ja parantamiseksi. Prosessien mittaristojen tulee olla organisaation tuloskorteista (BSC) johdettujen tavoitteiden toteutumisen, kehityssuunnan tunnistamisen, vertailujen ja oppimisen sekä kehittämisen kannalta järkevät ja toistensa kanssa yhtenevät. Mittaristojen tulee olla organisaation kokonaisuuden päätavoitteet kattava. Kuvio 15 määrittelee havainnollisesti prosessin mittariston lähtökohdat ja kuvio 16 prosessin mittariston perusrakenteen (Perttinä 2007, 30 - 31).

Hyvään prosessimittaristoon ei saa asettaa liikaa mittareita. Sopivana mitta-  
reiden määränä voidaan pitää kahta asiakkaan näkemyksiä ja saamia hyötyjä  
kuvaavaa mittaria ja kahdesta neljään prosessin suorituskyyä mittaavaa mit-  
taria.



Kuvio 16. Prosessin mittariston perusrakenne

### Prosessin kuvausesimerkki

TOP Navikan ydinprosesseja ovat asiakasprosessit, joita ovat asiakasohjautuminen, yleisperehdytys, HTOPS -prosessi, osaamisen lähtötilanteen arviointi, oppimisen ohjausprosessi, päätösprosessi ja asiakkaan hyvinvointi.

Asiakasprosesseista muodostuu TOP Navikan asiakasnäkökulman tulokortin tavoitetekijät (kuvio 11). Jokaiselle asiakasprosessille on asetettu tulostavoite. Asiakasprosessien tulokortissa asetettu tulostavoite esitetään mittarilla ja tavoitearvolla. Taulukko 4 esittää asiakasprosessit ja niiden tulostavoitteet.

Taulukko 4. Asiakasprosessit ja tulostavoitteet

TOP Navikan ydinprosessit = asiakasprosessit	Asetettu tulostavoite 2013 (Tulokortti: Asiakasprosessit)	
	MITTARI	TAVOITEARVO
• asiakasohjautuminen	<b>HLÖÄ /VUOSI</b>	<b>80 HLÖÄ /VUOSI</b>
• yleisperehdytys	PEREHDYTYSASTE %	100 %
• HTOPS – prosessi	HTOPSIT KPL/VUOSI	80 KPL/V
• osaamisen lähtötilanteen arviointi	KEHITTYMIS-PROFIILIT	YLI 3 V TYÖTTÖMÄT 100%
• ohjausprosessi (sis. 6 alaproessia)	TOTEUTUMA %	100 %
	PEREHDYTYSASTE %	100 %
	TOTEUMA %	TYÖSSÄOPPIMISEN ASIAKKAAT 100 %
	HYVÄKSYTYT KPL/VUOSI	50 KPL/VUOSI
	OPPIJOIDEN PALAUTE-KESKIARVOT	KA 4 (asteikko 1-5)
	<b>URASIIRTYMÄT</b>	<b>TOP ASIAKKAAT 45 %</b>
	• päätösprosessi	HTOPS:N PÄÄTTYESSÄ
• asiakkaan hyvinvointi.	KESKEYTYSASTE %	< 10 %

Kuviossa 17 on esimerkki TOP Navikan prosessikuvauksesta, joka on laadittu excel -taulukon matriisimuotoon prosessin edetessä vasemmalta oikealle. Sarakkeet vasemmalta oikealle ovat vastuuhenkilöt, prosessin vaiheet ja mittarit. Asiakkaan prosessi on esitetty kuvauksen alaosassa sinisellä rivillä. Prosessikuvauksessa mainitaan lisäksi keskeiset tiedot prosessista ja tiedot jokaisesta prosessin vaiheesta. Vaiheiden tietoja ei ole esimerkissä esillä.

TOP NAVIKKA		ASIAKASPROSESSIT					10.10.2012
PROSESSI: ASIAKASOHJAUTUMINEN		PROSESSIN OMISTAJA: Palveluohjaaja N.M.					Kuvassa: Harri Perttinen
Vastuu	PROSESSIN						Jatkava prosessi: Yleiserehdytys
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	
	Output: Asiakas tavoitetaan	Output: Asiakastapaaminen on sovittu	Output: sopimusprosessi jatkaa toimenpiteistä	Output: sopimusten allekirjoitus	Output: Onnistunut aloitus	Output: Asiakastiedot järjestämissä	
Työnsuunnittelija tai ohjaaja			Sitoutuminen toteutuu			Asiakkaan tiedostojen avaus: VAT ja oppimiskansio	Prosessin mittarit
Työnsuunnittelija tai ohjaaja					Asiakkaan vastaanotto ja yleiserehdytyksen aloittaminen		
Palveluohjaaja tai muu henkilö + TE-toimisto		Tapaaminen toteutuu		Asiakkuuden käynnistävien sopimusten laadinta			SUORITUSKYKYMITTARI: Asiakassopimusten määrä (vuositavoite kpl)
Palveluohjaaja tai muu henkilö			Asiakkaan tilannekartoitus ja sopivan yhteistyömuodon löytäminen				SUORITUSKYKYMITTARI: Asiakskuuden neuvottelujen onnistumisaste %
Palveluohjaaja		Valmistautuminen asiakastapaamiseen, materiaalin kokoaminen	Ei sitoutumista				PANOSMITTARI: Asiakskuuden neuvottelujen määrä (kpl)
Palveluohjaaja	Yhteydenotto asiakkaaseen: kirjeitse, puhelimitse, muuten	Tapaaminen ei toteudu					PANOSMITTARI: Neuvottelukutsujen määrä (kpl)
Kriittiset tekijät	Asiakkaan tavoittaminen	Asiakas kontaktin toteutuminen	Ratkaisun myyntitaidot	Asiakkaan muuttuneet ajatukset	Asiakkaan vastaanotto	Asiakkaan hyväksyntä ja kulttuuriset	
Prosessin käynnistäjä	In: Asiakas tunnustetaan	In: Asiakas sopii puhelimitse tapaamisesta tai tulee ehdotettuun tapaamiseen	In: Asiakkaan kysymykset, ajatukset, vastaukset	In: Asiakkaan päätös	In: Asiakas saapuu sovittuna aikana sovittuun paikkaan (=sopimus)	In: Asiakkaan aloitus	
ASIAKAS	Asiakas on työtön, usein passiivinen; mahdollisuus muutokseen	Asiakas tapaa yhteydenoton perusteella asiantuntijan tai sopii tapaamisesta asiantuntijan kanssa	Uusi asiakas on epätoivoinen tapaamisen sisällöstä; tietojen saanti	Mahdollisuus tehdä merkittävä päätös	Aloittaa Navikassa tai muussa työllistymistoimenpiteessä => askel eteenpäin	Asiakkuus ja työssäoppiminen TOP Navikassa on alkanut	ASIAKKAAN NÄKEMYKSIIN PERUSTUVAT MITTARIT: * Allekirjoitettu sopimus Navikan kanssa * Sitoutuminen sopimukseen.
<b>Prosessin soveltamisala:</b>		TOP Navikka					
<b>Prosessin asiakkaat:</b>		Työllisyyspalveluiden asiakkaat					
<b>Vaatimukset ja tarpeet prosessille:</b>		Asiakkaiden tarpeet sekä TOP Navikan viito, strategiat ja tavoitteet ohjaavat prosessia					
<b>Prosessin tavoite:</b>		Prosessin tulostavoitteen mittari on <i>häävuosi</i> ja <i>hääin tavoitesavo</i> vuonna 2013 on 80 hää. Tavoite dokumentoittu asiakassopimusten määränä kpl.					
<b>Prosessin parantaminen:</b>		Prosessin omistajat seuraavat ja arvioivat prosessin toimivuutta sekä tekevät muutoksia vuosittain TOP Navikan vastuhenkilöille.					

Kuvio 17. Prosessikuvausesimerkki: asiakasohjautuminen

### Mittarointisovellus prosessin mittariston perusrakenteen mukaan

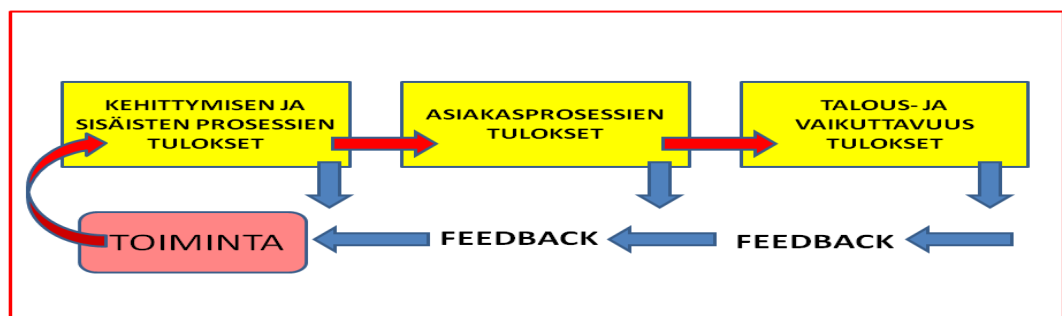
Asiakasohjautumisen prosessin (kuvio 17) tulostavoitteen mittari on henkilöä/vuosi ja mittarin tavoitearvo vuonna 2013 on 80 henkilöä. Tavoite dokumentoituu seurantajärjestelmiin asiakassopimuksien määränä kpl/vuosi.

Prosessin asiakkaan näkemyksiin perustuvia mittareita ovat allekirjoitettu sopimus Navikan kanssa ja sitoutuminen sopimukseen. Sopimusmuotoja on käytössä useita riippuen asiakkaan työttömyyden tai työkyvyn tilanteesta.

Prosessin sisäistä suorituskkyä kuvaavia panosmittareita ovat asiakkaalle lähetettyjen neuvottelukutsujen määrä ja asiakasneuvottelujen määrä. Sisäistä suorituskkyä kuvaavia tulostittareita ovat asiakasneuvottelujen onnistumisaste % ja asiakassopimusten määrä.

#### 3.2.7 Tulosten ja toiminnan arviointi

Vuosittain laadittavat tuloskortit ovat TOP Navikan perustehtäviin ja strategioihin perustuvat nuotit matkalla kohti visiota. Tuloskorttien tavoiterivit; tavoitetehtäjä, kriittinen menestystekijä, mittari ja tavoitearvo, antavat tähtäimen arjen työlle. Kunkin tuloskortin tulostavoitekokonaisuus muodostuu 9 - 12 mitattavasta tavoitteesta. Tulostavoitekokonaisuuksia on neljä: talous- ja vaikuttavuustulokset, asiakasprosessien tulokset, sisäisten prosessien tulokset ja kehittymisen tulokset. Saavutettuja tuloksia arvioitaessa tarkastelu on loogista tehdä tavoitekokonaisuuksina Balanced Scorecardin syy – vaikutus – suhteiden logiikkaa (Kaplan ym. 1996, 30 - 31) soveltaen kuvion 18 mukaisesti.



Kuvio 18. Tulosten tarkastelun logiikka

Organisaation kehittyminen ja sisäisissä prosesseissa onnistuminen johtaa hyviin tuloksiin asiakasprosesseissa ja nämä tuloskokonaisuudet yhdessä rakentavat organisaation onnistumiset taloudessa ja vaikuttavuudessa.

Miten organisaatio on kokonaisuutena toiminut saavuttaessaan mitattavat tuloksensa? Onko toiminnan osa-alueilla havaittavissa erinomaista suorituskykyä vai onko jossain toiminnossa selviä puutteita? Miten näihin löytyy vastaukset?

Maailman laajuisesti yksityisissä ja julkisissa organisaatioissa käytetty ja tunnustettu laadun kehittämisen EFQM -malli on hyvä työkalu organisaation toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Mallin parhaita ominaisuuksia ovat loogisuus, organisaatiokohtainen räätälöitävyys ja koko henkilöstön osallistumismahdollisuus. EFQM -mallin käyttöä tukee sen laaja käyttö Suomessa ja organisaatioiden mahdollisuus vertaistamiseen ja dialogiin mallin avulla. Julkaisuja EFQM -sovellutusoppaita on laadittu mm. pienyrityksiä, matkailualaa, päiväkoteja ja oppilaitoksia varten. Työllistämisen toimijoista mm. valtakunnallisen TYP -verkoston toimipisteitä on arvioitu EFQM -malliin perustuvalla arvioinnilla. Itse olen käyttänyt mallia vuodesta 1995 ensin Laatukeskuksen kouluttamana Suomen laatupalkintokilpailun arvioijana ja myöhemmin useiden organisaatioiden kehittämisessä.

EFQM -malli tarkastelee organisaation toimintaa erinomaisen toiminnan kriteereiksi määriteltyjen tunnuspiirteiden kautta seuraavasti:

- erinomainen tuloshakuisuus tarkoittaa toimintaa, joka ilahduttaa kaikkia
- erinomainen asiakassuuntautuneisuus on kestävä asiakasarvon luomista
- erinomaista on kaukonäköisen ja innostavan johtajuuden yhdistyminen toiminnan päämäärätietoisuuteen
- erinomainen prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen on organisaation johtamista toisiinsa liittyvien järjestelmien, prosessien ja tosiasioiden avulla
- erinomainen henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen luo vahvan myötävaikutuksen toimintaan

- jatkuvan oppimisen, innovoinnin ja jatkuvan parantamisen erinomaisuus toteutuu pysyvän tilan kyseenalaistamisessa ja muutoksien aikaansaamisessa
- erinomaisuus kumppanuuksien kehittämisessä lisää ja ylläpitää kumppanuuksien arvoa
- erinomaisuus yhteiskunnallisessa vastuunotossa näkyy pyrkimyksenä ylittää yhteiskunnan odotukset.

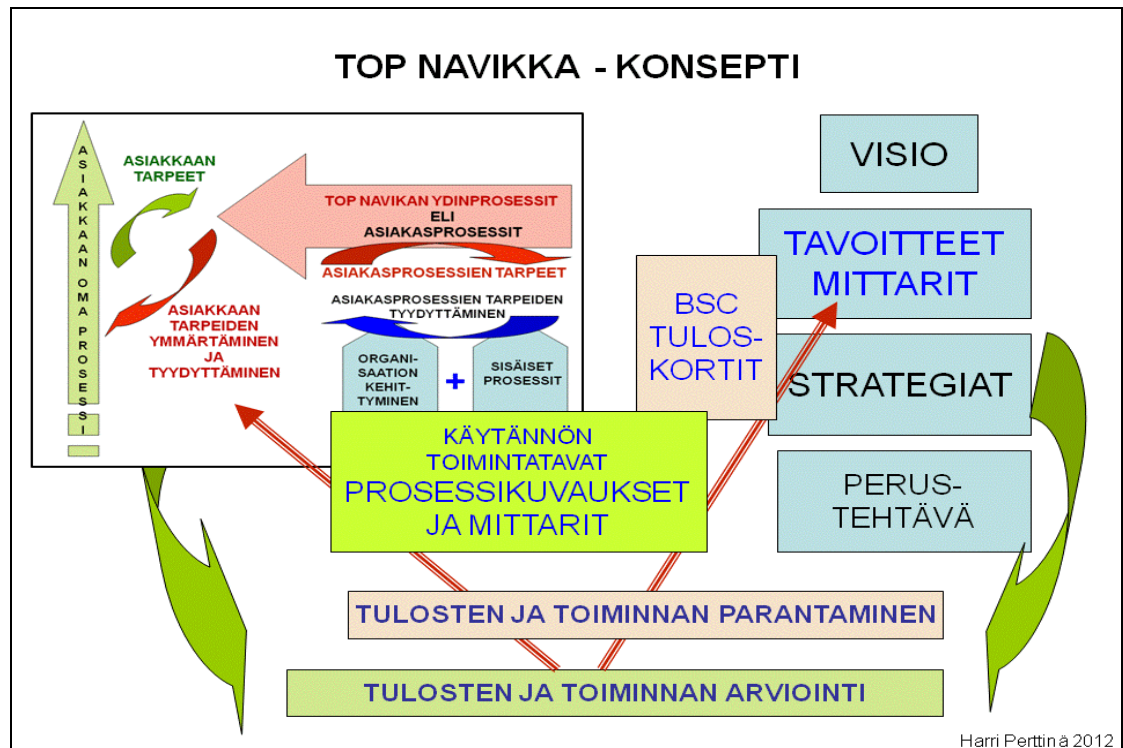
(EFQM 2003, 7 – 9)

EFQM -mallin soveltaminen organisaation toiminnan ja tulosten arviointiin tapahtuu suoraan mallin arviointikriteerien ja TUTKA -arviointilogiikan avulla. TUTKA tulee sanoista **TU**lokset, **To**imintatapa, **K**äytännön soveltaminen, **A**rviointi ja parantaminen (EFQM 2003, 27). Mikäli organisaatiossa on kokemusta EFQM -mallin käytöstä, voidaan organisaation toiminnan ja tulosten arviointi tehdä myös organisaation itselleen räätälöimän EFQM -malliin pohjautuvan arviointilomakkeiston avulla. TOP Navikalle räätälöitiin keväällä 2012 itsearviointilomakkeisto (liite 14, ei julkista materiaalia) ja itsearvioinnin tuloksena määriteltyjen parantamisalueiden priorisointiin liitteen 15 mukainen lomake.

EFQM -malliin pohjautuva toiminnan ja tulosten arviointi täydentää kuvion 18 mukaista tulosten tarkastelun logiikkaa.

### 3.2.8 TOP Navikka -konsepti

TOP Navikka -konsepti (kuvio 19) muodostuu kehittämistyössä valmistuneista TOP Navikan toimintatavoista (luku 3.1), konseptiin rakennetusta strategisen ja operatiivisen suunnittelun ja johtamisen viitekehyksestä (luvut 3.2.1 – 3.2.5), prosessijohtamisajattelun kasvusta, onnistuneista prosessien kuvauksista ja mittaroinneista (luku 3.2.6) sekä tulosten ja toiminnan arvioinnista (luku 3.2.7).



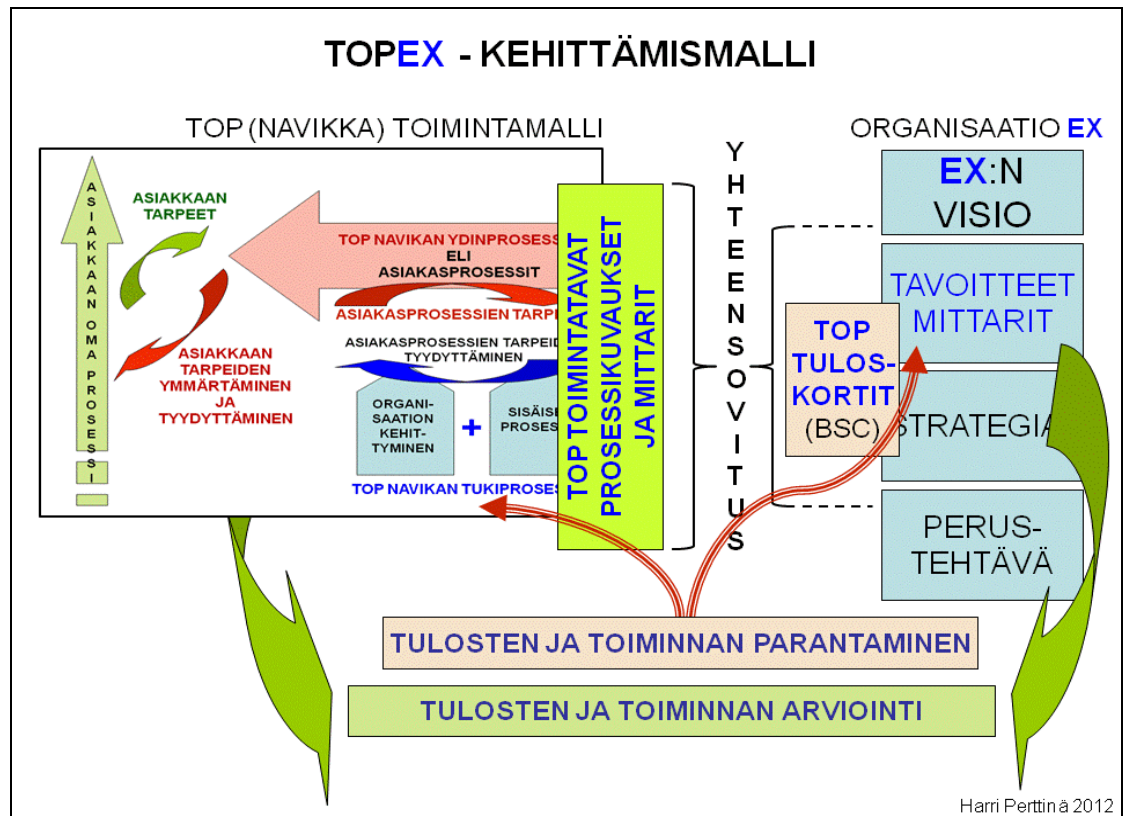
Kuvio 19. TOP Navikka -konsepti

TOP Navikan vision 2016 mukaiseksi turvallisen oppimispaikan toimintatavaksi konsepti kehittyi Keuruun kaupungin työllisyyspalvelujen toimintaympäristössä 3 - 4 vuodessa. Kehittämisen vakuutena ja ajurina on hallitusohjelman mukaisen kuntakokeilun, Keuruun Työkanavan, toteutuminen kokeilun tavoitteiden mukaisesti.

## 4 KEHITTÄMISMALLI

### 4.1 Mallin nimi ja kuvaus

Turvallisen työssäoppimisen kehittämismallin lähtökohtana oli TOP Navikka -konseptin siirrettävyys toiseen tuotannolliseen organisaatioon. Kehittämismallille annoin TOPEX -nimen, jossa top tarkoittaa työssäoppimispaikkaa ja ex mitä tahansa organisaatiota tai yritystä.



Kuvio 20. TOPEX -kehittämismallin luonnos

TOPEX -kehittämismallin luonnos (kuvi 20) sovitaa organisaation ex strategisen ja operatiivisen kuvauksen yhteen TOP Navikka -konseptin toimintamallin kanssa.

Yhteensovittajina organisaation ex puolelta käytetään organisaation itselleen määrittelemiä TOP -tulokortteja. Nämä tulokortit kertovat organisaation ex tavoitteet ja sitoutumisen asteen työssäoppimisen järjestämisestä organisaatiostaan.

Yhteensovittajina TOP Navikka -toimintamallin puolelta toimivat TOP -toimintatapa ja -prosessikuvaukset, jotka on räätälöity organisaation ex TOP -tulokorttien tavoitteiden toteutukseen.

Arvioin yhteensovitusta organisaatiossa ex edistävän esimerkiksi:

- TOP -toiminnan lisäarvo-odotteen, kuten työvoimatarpeen tyydytys, taloudellinen hyöty tai yhteiskunnallisen arvostuksen kasvu
- yhteensovituksen helppouden, kuten yhteiskunnan mahdollisesti mak-

saman asiantuntijan käyttömahdollisuus tai ilmainen koulutus

- halun osallistua toimialan ammatillisen koulutuksen kehittämiseen
- henkilöstön sitoutumisen TOP -toimintaan.

Yhteensovitusta edistävät asiat ovat pääosin samat kuin tunnistetut yritysten sitoutumistekijät työllistämisen edistämistoimintaan Keuruulla. Yritysten TOP -toimintaan sitoutumisen voidaan arvioida olevan voimakkaampaa kuin muuhun työllistämisen edistämistoimintaan, koska yritykset pääosin ovat huolissaan nuorten tulevaisuudesta, kannattavat oppisopimustyyppistä koulutusta ja arvostavat ”tempputyöllistämistä” tavoitteellisempia työllistämisen edistämismuotoja.

## 4.2 TOPEX -mallin käyttö

### 4.2.1 Käytön aloitus ja oppimispisteen tunnistaminen

TOPEX -mallin soveltamisessa aloitteentekijänä voi toimia joko organisaatio ex tai työllisyyspalveluiden järjestäjä mallin käyttäjänä ja kehittäjänä kuten Keuruun kaupungin työllisyyspalvelut -tulosalue. TOPEX -mallin käyttäjän ja kehittäjän tehtävänä on kuitenkin markkinoida mallin merkitystä yrityksille ja eri organisaatioille siten, että mahdollinen tuleva työssäoppimispaikka tunnistaa mallin perusajatuksen sekä konkreettiset ja mitattavat hyödyt omassa toiminnassaan. Kuvio 21 esittää TOPEX -mallin käyttöön liittyvät keskeiset osa-alueet.

Aloitteentekijän ollessa yritys tärkeimpinä motivaatiotekijöinä oletetaan olevan yrityksen työvoiman kehittämis- tai rekrytointitarpeet. Tällöin työssäoppimispaikan kehittämisen lähtökohtana on tunnistaa yrityksestä sen toimialaan kytkeytyvien ammatillisten peruskoulutusten tutkinnon osien työssäoppimiseen soveltuvia työtehtäviä. Oppimispisteiksi soveltuvia työtehtäviä voidaan pyrkiä tunnistamaan kaikista yrityksen toiminnoista. Alussa kannattaa keskittyä niihin tehtäviin, joissa on tarve parantaa nykyisten työntekijöiden ammattiosaamista tai tarve lähiajan työntekijärekrutointeihin. TOPEX -mallin käyttö aloitetaan tunnistamalla organisaation ex toiminnasta liitettä 16 käyttäen työtehtäviä ja

-pisteitä, jotka soveltuvat kuvattavaksi organisaation toimialan ammatillisten perustutkintojen tutkinnon osien työssäoppimisjaksojen oppimispisteiksi.

Aloitteentekijän ollessa työllisyyspalveluiden järjestäjä lähtökohtana on pääsääntöisesti tarve löytää työssäoppija-asiakkaan tavoitteisiin parhaiten soveltuva työssäoppimispaikka ja tavoitteita toteuttavat oppimispisteet. Ennen työssäoppimistoiminnan aloittamista työllisyyspalveluiden järjestäjän, organisaation ex ja työssäoppijan tulee yhdessä motivoitua ja sitoutua pitkäkestoiseen yhteistyöhön. Sitoutumisvaiheen jälkeen TOPEX -mallin käyttö aloitetaan tunnistamalla organisaation ex toiminnasta liitettä 16 käyttäen työtehtäviä ja -pisteitä, jotka soveltuvat kuvattavaksi ko. työssäoppijan HTOPSin tavoitteiden mukaisiksi oppimispisteiksi.



Kuvio 21. TOPEX -mallin käyttö

#### 4.2.2 TOPEX -malliin ja työkaluihin perehdytys

Organisaation ex oppimispisteiden tunnistamisen ja kuvaamisen jälkeen on suositeltavaa laatia organisaation käyttöön TOPEX -opas, joka sisältää

- TOP -toimintatavat, erityisesti neljän turvallisuustason varmistaminen
- oppimispistekuvaukset
- TOP -toiminnan suunnittelun ja johtamisen periaatteet
- TOP -prosessien kuvaukset integroituna organisaation toimintoihin
- lomakkeet TOP -tulokorttien laatimiseen
- kuvaus työssäoppimistoiminnan tulosten ja toiminnan arvioinnista
- organisaation ja työssäoppimisen järjestäjän yhteistyöhön sitoutumisen määrityksen sekä yhteistyötavat
- määritykset organisaation ja työssäoppimisen järjestäjän yhteistyöstä, esimerkiksi järjestäjän asiantuntijan työpanoksen laadusta ja määrästä.

TOPEX -opas laaditaan työssäoppimispaikan ja työssäoppimisen järjestäjän yhteistyönä järjestäjän asiantuntijan toimiessa vastuuhenkilönä. Opas perustuu ja soveltaa TOP Navikka -konseptia. Oppaan laadinnan yhteydessä organisaatiosta ex nimetään ”TOP” -vastuuhenkilö, joka toimii yhteyshenkilönä työssäoppimisen järjestäjään.

Mikäli organisaatio ex toimii läheisessä työllistämisyhteistyössä työssäoppimisen järjestäjän kanssa kuten Keuruun kaupungin eri toimialat, voidaan TOP Navikka -konseptia soveltaa sellaisenaan ”TOPEX” -oppaana.

#### 4.2.3 TOP -tulokortit

TOP -tulokorttien laadinta on keskeisin toimenpide TOPEX -mallin käytössä. Tulokortit sovittavat yhteen organisaation ex tavoitteet ja mittarit organisaatiossa ex toteutettavan TOP -toiminnan tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. Tulokorttien onnistunut käyttö mahdollistaa myös TOP -toiminnan tulosten ja toiminnan arvioinnin ja parantamisen.

TOP -toiminnasta voidaan laatia organisaatiossa ex omat tulokortit BSC -mallilla tai TOP -toiminnan tulomittarit voidaan toteuttaa organisaation vakiintuneella mittarointitavalla. TOP -mittarit ja tavoitteet voidaan myös sisällyttää henkilöstön kehittämisen tulokorttiin tai muuhun mittarointitapaan.

TOP -tulokortit yhteensovittavat TOPEX -mallin organisaation ex toimintaan. Kun tulokortit laaditaan organisaation ja työssäoppimisen järjestäjän välisenä yhteistyönä varmistuu TOP -yhteistyökumppaneiden sitoutuminen työssäoppimistoiminnan toteuttamiseen ja kehittämiseen.

#### 4.2.4 Tulosten ja toiminnan arviointi ja parantaminen

TOPEX -mallin käytön tuloksellisuuden ja laadun arviointi sekä parantaminen tulisi ensisijaisesti toteuttaa käyttäjäorganisaation vakiintuneen käytännön mukaisesti. TOP Navikan itsearviointilomakkeistoa voidaan käyttää, jos käyttäjäorganisaatiolla ei ole vakiintunutta arviointi- ja parantamiskäytäntöä. Eritäin suositeltavaa on arvioinnin toteuttaminen yhteisarviointina, johon osallistuvat sekä käyttäjäorganisaation työssäoppimisen ohjaajat ja vastuuhenkilöt että työssäoppimisen järjestäjän vastuuhenkilöt.

## 5 POHDINTA

### 5.1 Arvioita Navikan tuotantostrategian muutoksista

Arvioin Navikan tuotantostrategian muutosta vuosina 2012 - 2015 Navikan uudistuessa työ- ja toimintakeskuksesta konseptoiduksi työssäoppimispaikaksi. Tarkastelin strategiaprosessin dynaamista luonnetta ja yhteyttä strategian, tuotantojärjestelmän, päämäärien ja kilpailukyvyn välillä (Heikkilä ym. 2005, 23) neljässä teemassa:

- A. Tuotannon yleinen strateginen johtaminen
- B. Toimintaympäristön muutoksen ja epävarmuuden johtaminen
- C. Epävarmuuden operatiivinen hallinta
- D. Toimintojen ja työpajojen tehtäväjako.

Arviointini tulokset kokosin neljään teemakohtaiseen taulukkoon 5 - 8.

Taulukko 5. Tuotannon yleinen strateginen johtaminen (A)

TUOTANTOSTRATEGIAN LÄHTÖKOHTA	LÄHTÖTASO: NAVIKKA 2012	LOPPUTASO: TOP NAVIKKA 2015	MUUTOS 2012 - 15
1. Strategiset päätökset ja päätöksenteon taso	Ei itsenäisiä päätöksiä. Työllisyyspalveluilla on strategia	TOP Navikka konseptin osalta itsenäiset päätökset osana työllisyyspalveluja	TOP Navikalla on oma strategia ja toimintakonsepti
2. Ydin osaaminen keskeinen käsite	Ei: asiakas on keskeinen käsite	Asiakasprosessit ovat ydinosaaamista	Asiakasprosessien kehittyminen
3. Tuotantopäätökset osana strategiaa	Ei merkittävä lähtökohta	Lähtökohta on osittain merkittävä	TOP konseptin toteutus edellyttää tuotannon suunnittelua ja kehittämistä
4. Tuotannon yhteys strategiaan haasteisiin	Tunnistettavissa	Strategisesti merkittävä lähtökohta	TOP konseptin kehittyminen
5. Strategiatasojen integrointi	Heikko	Toteutetaan Balanced Scorecardilla	100 %
6. Operatiivinen suorituskyky	Merkittävä, mutta ei perustu tavoitteisiin	Suorituskykyä kehitetään strategian pohjalta, johtamismalli on prosessijohtaminen, BSC-pohjainen tulostavoitemalli	Keskitytään suunniteltujen asioiden tekoon, asiakastarpeet ohjaavat prosesseja, opitaan strategista ajattelua
7. Tuotantostrategia on määritelty	On määritelty tukemaan tavoitteita	Uusi strategia = TOP Navikka- konsepti	Strategiaosaamisen kehittyminen

Taulukko 6. Toimintaympäristön muutoksen ja epävarmuuden johtaminen (B)

TUOTANTOSTRATEGIAN LÄHTÖKOHTA	LÄHTÖTASO: NAVIKKA 2012	LOPPUTASO: TOP NAVIKKA 2015	MUUTOS 2012 - 15
1. Muutoksen suunta ja nopeus (ohjaava tekijä= asiakastavoitteet)	Asiakastavoitteiden muutos on tunnistettu	Asiakastavoitteita toteutetaan asiakaslähtöisesti ja suunnitellusti	Asiakasprosessit ovat ydinosaaamista
2. Transformaatio (= MUUNTAMINEN + MUUNTUMINEN + MUUTOS)	"Mitä se on?"	"TOP Navikka jippii!!" Työote on transformatiivinen	Työotteen täydellinen muutos
3. Tuotteen, tuotannon ja toimitustavan samanaikainen suunnittelu	Jossain määrin, mutta työpajojen välinen yhteistyö on heikko	Asiakastarvelähtöinen *) tuotekehitys- ja suunnittelu on keskeinen sisäinen prosessi, joka hallitaan ja joka ohjaa tuotannon suunnittelua	Suunnitteluosaamisen systematisoituminen mitattavaksi tekijäksi

\*) Asiakaslähtöisyys = 80% työllistettyjen asiakkaiden oppimistavoitteiden toteutusta ja 20% tuotteiden ja palveluiden ostajien tarpeiden tyydyttämistä

Taulukko 7. Epävarmuuden operatiivinen hallinta (C)

TUOTANTOSTRATEGIAN LÄHTÖKOHTA	LÄHTÖTASO: NAVIKKA 2012	LOPPUTASO: TOP NAVIKKA 2015	MUUTOS 2012 - 15
1. Kysyntä ja joustavuus	100 % teoriassa, mutta ei perusteellista strategista lähtökohtaa	100 % asiakaslähtöistä (kts. edellinen taulukko *)	Kysynnän kohteet ovat muuttuneet ja lisääntyneet
2. Kysyntä, tuotteet, palvelut ja toimitustapa	Ei hallinnassa; kysyntä ja tarjonta molemmat epäselviä, toimitusajat vaihtelevat	Tarjonta on strategian mukaista, joustava ja räätälöity tuote- ja palvelupaletti, tavoitteellinen toimitusnopeus	Tuotevalmistus ja palvelutuotantoprosessit on kuvattu ja niitä hallitaan työpajojen yhteistyönä
3. Toimittajia koskevat päätökset	Vuosien aikana vakioituneet toimittajat, hallitaan vain kpl-määriä	Muutoksia hallitaan ennakoivilla suunnitelmilla ja yhteistyöllä toimittajien kanssa	Toimittajayhteistyö on osa tuotantostrategiaa ja tavoitteita

Taulukko 8. Toimintojen ja työpajojen tehtäväjako (D)

TUOTANTOSTRATEGIAN LÄHTÖKOHTA	LÄHTÖTASO: NAVIKKA 2012	LOPPUTASO: TOP NAVIKKA 2015	MUUTOS 2012 - 15
1. Organisaation rakenne	Perinteinen laatikkomalli	Organisaation rakenne perustuu asiakasprosessien ja sisäisten prosessien tavoitteisiin	Laatikkomallista prosessijohtamismalliin
2. Toimipaikat	Päätoimipaikka, kolme muuta toimipisteettä ja ulkopuolella toteuttavat palvelut	Päätoimipaikka, 4 - 5 tavoitteiden vaatimaa muuta toimipisteettä ja toiminnot yhteistyökumppaneiden organisaatioissa	TOP Navikan visio, strategiat ja asiakasprosessit ohjaavat toimipaikkastrategiaa
3. Työpajojen tehtävät	Työpajakohtainen erätuotanto ja tuotannon suunnittelu	TOP Navikan työpajat ja palvelutuotanto toteuttavat asiakasprosessien tavoitteita yhteisellä tuote- ja palvelusuunnittelulla	tuotekehitys ja -suunnittelu sekä tuotannon suunnittelu nousee sisäisten prosessien keskiöön
4. Tuotannon integrointi Keuruun kaupunkiorganisaatioon	Integroituminen yksittäisen tuotteen tai palvelun tasolla	Yhteisiin tavoitteisiin perustuvat tuotanto- ja palveluprosessit	TOP Navikka – konsepti yhdistää eri toimijoita ja organisaatioita

Navikan tuotantostrategian muutoksen arvioinnin kiteytän kolmeen näkemykseen:

- Asiakasprosessien tavoitteet ohjaavat kaikkea tuotannollista toimintaa
- Tuotanto uudistetaan yhdistämällä tuotekehitys ja tuotannon suunnittelu yhdeksi toimintokokonaisuudeksi sisäisten prosessien keskiöön
- Henkilöstön työote uudistuu tavoitekeskeiseksi yhteistyöksi.

## 5.2 Arvioita Navikan henkilöstön tyytyväisyyden muutoksesta

Navikka -toimintakeskus käy läpi Keuruun työllisyyspalveluiden kehityksessä historiansa syvällisimmän toiminta- ja työtapamuutoksen vuosina 2012 - 2015. Toimintatapoja uudistetaan työllistymisen edistämisen ajankohtaisten tarpeiden ja haasteiden pohjalta. Henkilöstölle muutos tarjoaa uusia oppimismahdollisuuksia, uudistuvia työtehtäviä ja täysin uusia työtehtäviä. Uudistumis- ja muutostavoitteiden toteutustapa siirtyy opinnäytetyöni pohjalta TOP Navikka -konseptikäsikirjaan, joka tukee henkilöstöä muutokseen valmistautuessa ja kouluttautuessa sekä itse muutoksen toteutuksessa.

Optimistina uskon muutoksen parantavan mitattavasti Navikan työyhteisön tuottavuutta ja laatua sekä osaamista ja suorituskykyä. Näiden tekijöiden arvioisin johtavan henkilöstön tyytyväisyyden asteittaiseen paranemiseen. Toimintatapojen muutoksen ja henkilöstön työtyytyväisyyden paraneminen kasvattaa Navikan arvoa asiakkaille sekä asiakastyytyväisyyttä ja -sitoutumista. Näen että TOP -toiminta aktivoi Keuruun työllisyyspalveluiden pariin uusia asiakkaita pitkäaikaistyöttömien piiristä ja tehostaa rekrytointitoimenpiteitä. Pitkäaikaistyöttömien aktivoitumisasteen paraneminen heijastuu positiivisesti työllisyyspalveluiden seuratuimman mittarin, keskimääräisen asiakastoimenpidekuukauden kustannukseen (Heskett ym. 1997, 51 - 52).

## 5.3 Hyödynnetäänkö TOPEX -kehittämismallia?

Turvallisen työssäoppimispaikan kehittämismallin, TOPEX -mallin hyödyntäminen toteutuu varmuudella hallitusohjelmaan sisältyvässä kuntakokeilussa, Keuruun Työkanava -hankkeessa. Hankkeessa on tavoitteena saada laadittua TOPEX -sovellus 25 yritykseen tai organisaatioon vuosina 2013 - 2015.

Hallitusohjelman mukaisessa kuntakokeilussa on mukana Keuruun lisäksi 31 hanketta ja näissä 62 kuntaa. Ei ole epäilystä, etteikö TOPEX -malli siirtyisi hankkeesta toiseen. Työllisyshankkeiden toimijat ovat kokemukseni mukaan erittäin lähtövalmiita uusien toimintamallien kokeiluun. Voidaan arvioida tietoisuuden kehittämismallista leviävän kattavasti koko maahan kuntakokeilun ohessa. Avoimeksi kysymykseksi ja nähtäväksi jää kuinka monta työllisyys-

hankkeiden ulkopuolista yritystä ja organisaatiota motivoituu hyödyntämään TOPEX -mallia? Opinnäytetyötä tehdessäni käytössäni ei ollut kristallipalloa, mutta arvioin soveltajaorganisaatioiden määräksi 200 vuoteen 2016 mennessä. Uskon myös eräiden ammatillisten oppilaitosten innostuvan kehittämästäni autenttisen työssäoppimisen kehittämistavasta.

#### 5.4 Kehittämistyön luotettavuuden arviointi

Arvioin kehittämistyöni luotettavuutta vakuuttavuuden, tulosten käytettävyyden ja onnistumisen näkökulmasta.

##### **Vakuuttavuus**

Kehittämistyön yhteiskunnalliset ja työelämälähtökohdat olivat ajankohtaisiin teemoihin perustuvia. Toimeksiantajan lähtötilanne oli konkreettinen. Olemassa oli autenttinen kehittämistyön kohde; Navikka -toimintakeskus sekä TOP Navikka -toimintakäsikirja ja sen soveltamisen kehittämistarpeet. Toimeksiantajan toiminnasta löytyi kehittämistyölle tarkoitus; kehittävän työllistämisen toimintatavan vahvistaminen matkalla visioon 2016.

Käytetyt kehittämistyökalut – BSC, prosessijohtaminen ja EFQM – ovat laajalti tunnettuja ja monipuolisesti sovellettuja. Työkalujen valinnan yhteydessä hyödynsin sekä työkaluihin liittyvää teoriaa että käytäntöön soveltamista.

Kehittämistyön toteuttamisen viitekehys hyväksyttiin työssäoppimisen viitekehukseksi yhteistyökumppanin, Jyväskylän ammattiopiston opetushenkilöstön toimesta.

Ammatillisten perustutkintojen tutkinnon osien työssäoppimisvaatimukseen integroitujen oppimispisteiden tunnistamis- ja kuvaamismalli arvioitiin käyttökelpoiseksi ammatillisten opettajien kanssa käydyissä keskusteluissa. Oppimispistekuvauksista on esimerkit liitteissä 3 - 6.

Oppimispisteiden yhteiset menetelmät liittyen työturvallisuuteen ja riskikartoitukseen, perehdytykseen sekä VAT -järjestelmän käyttöön ovat käytössä useis-

sa organisaatioissa. Liitteissä 7 - 12 on kuvattu yhteisiin menetelmiin liittyvät lomakkeet.

TOP Navikan ydinprosessin, työssäoppimisprosessin toimintatavat tarkastettiin yhteistyössä Jyväskylän ammattiopiston asiantuntijan ja Navikka -toimintakeskuksen näyttötutkintomestarin kanssa.

TOP Navikan toiminta- ja tulossuunnitelma vuosille 2013 - 2015 perustuu Keuruun työllisyyspalveluiden käynnistämisen kuntakokeilun, Keuruun Työkanava -hankkeen tavoitteisiin. Toiminta- ja tulossuunnitelman laadinnassa sekä TOP Navikka -konseptin kuvaamisessa käytettiin tunnettuja kehittämis työkaluja; BSC, prosessijohtaminen ja EFQM.

### **Tulosten käytettävyys**

Arvioin TOP Navikka -konseptin käyttöönoton vaikutuksia Navikka -toimintakeskuksen tuotantostrategian ja henkilöstön tyytyväisyyden muutoksiin luvuissa 5.1 ja 5.2. Uskon muutosten aktivoituvan kahdesta syystä; toisaalta muutokset tukevat henkilöstön ammatillisen osaamisen kasvua ja toisaalta muutoksilla parannetaan työllistettyjen asiakkaiden saamaa lisäarvoa työllistymisjaksoiltaan ja Navikan arvostusta Keuruun työllisyystoimijana. Muutosten varmistajina ja tukihenkilöinä toimivat Navikan henkilöstön lisäksi kuntakokeiluhankkeen työntekijät vuosina 2013 - 2015.

TOPEX -kehittämismalli on käytettävissä itseohjautuvasti niissä organisaatioissa ja yrityksissä, joissa on käytössä koko organisaation toiminnan kattava systemaattinen strategisen ja operatiivisen toiminnan suunnittelu- ja johtamisjärjestelmä. Kriittisenä käyttöönototekijänä on varmasti motivoituminen usean vuoden tavoitteelliseen toimintaan. Yrityksen tunnistamat hyödyt TOP -toiminnasta ovat ratkaisevia käyttöönottoa tukevia tekijöitä.

TOPEX -kehittämismalli on mielestäni sovellettavissa kaikissa tuotantomuodoissa ja organisaatioissa asiantuntijavetoisesti, jolloin yrityksen itse ei tarvitse panostaa merkittävästi toimintaan vaan ulkopuolinen TOP -asiantuntija suunnittelee ja ohjaa työssäoppimistoiminnan toteutuksen.

Työllisyys Hanketoimijoiden salkkuihin TOPEX -malli löytää aina tiensä.

### **Kehittämistyön onnistuminen**

Tarkastelin kehittämistyössä onnistumista seitsemän kysymyksen avulla.

Kysymys 1: Onko taustalla autenttinen ratkaistava ja ratkaistavissa oleva ongelma?

Vastaus: Kyllä (Keuruun työllisyyspalveluiden tavoitteet vuosina 2013 - 2015)

Kysymys 2: Onko kehittämistyö johtanut uuteen tai parannettuun toimintaa?

Vastaus: Kyllä (Konseptin käyttöönotto alkaa koulutuksella 25.10.2012)

Kysymys 3: Onko tavoite ollut sellainen, jonka ympäristö tai ammattiala katsoo tarpeelliseksi ratkaista?

Vastaus: Kyllä osittain (TOPEX on uusi kokonaisvaltainen toimintamalli)

Kysymys 4: Onko tulos hyödyllinen ja käytettävissä laajemminkin kuin vain toimeksiantajan tapauksessa ja onko tuloksessa huomioitu ratkaisun yleinen sovellettavuus ja siirrettävyys?

Vastaus: Kyllä (TOPEX -malli)

Kysymys 5: Voidaanko tulokseen liittyvä tietoa kuvilla ja yleistää?

Vastaus: Kyllä (TOPEX -malli)

Kysymys 6: Onko kuvailu tehty yleisesti ymmärrettäväksi?

Vastaus: Ei (mutta tuotannollisen toiminnan työntekijät oppivat sen helposti)

Kysymys 7: Onko tulosta sparrattu tai onko todisteita, että ongelma on tuloksen avulla kaikin puolin perusteellisesti tarkasteltu?

Vastaus: Ei (TOP Navikka -konseptin kehittyminen käytännössä ja TOPEX -mallin hyödynnettävyys aikanaan antavat vastauksen kysymykseen).

Peilatesani opinnäytetyötäni kehittämistyönä tehtävän amk -opinnäytetyön kriteereihin (Anttila 2008, 13) *uskottavuus, luotettavuus, realistisuus, käytännönläheisyys, vaikuttavuus, motivoivuus, resurssien puitteissa toteutettavissa oleva, tuloksiltaan työelämän ja tuotannon suunnalla hyväksyttävissä ja käytettävissä oleva*, katson täyttäneeni kriteerit pääosin. Uskottavuuskriteeri toteutuu ja vahvistuu vasta TOPEX - kehittämismallin käytännön hyödyntämisen ja soveltamisen myötä.

## LÄHTEET

Anttila, P. 2008. Onko opinnäytetyöstä kehittämistyöksi? Mistä löytyvät opinnäytetyön metodologiset ratkaisut? Ammattikorkeakoulujen Opinnäytetyö ja ohjaus- seminaari. Viitattu 2.10.2012. <http://www.chydenius.fi/pdf/anttilankalvot>

CityImage Oy. 2010. Kärsämäen kunnan kuntastrategia 2011-2015. Viitattu 28.8.2012. [www.karsamaki.fi/.../Krsmen\\_kunnan\\_kuntastrategia\\_2011-2015.ppt](http://www.karsamaki.fi/.../Krsmen_kunnan_kuntastrategia_2011-2015.ppt)

Cooper, D.M. 2008. Risk-Weighted Safety Culture Profiling. Society of Petroleum Engineers. Työpöytäpaperi SPE 111823. Viitattu 11.9.2012. [http://www.efcog.org/wg/ism\\_pmi/docs/Safety\\_Culture/Sep08/petroriskmodel.pdf](http://www.efcog.org/wg/ism_pmi/docs/Safety_Culture/Sep08/petroriskmodel.pdf)

Eskola, N & Palo-oja, P & Pursiainen, S. 2012. TopLaaja – Laajennetun työosaamisen kokeiluhanke. Keskeiset tulokset. Pirkanmaan ammattiopisto. Viitattu 5.9.2012. <http://www.pao.fi/toplaajakoordinointi.php>

The European Foundation for Quality Management (EFQM). 2003. The EFQM Excellence Model. Suomen kielinen käännös. Helsinki: Laatu keskus

Heikkilä, J & Ketokivi, M. 2005. Tuotanto murroksessa – strategisen johtamisen uusi haaste. Tekniikka & Talous -kirjasarja. Helsinki: Talentum

Heskett, J.L & Sasser, W.E & Schlesinger, L.A. 1997. The Service Profit Chain. New York: The Free Press

Ilmarinen, M & Valkeinen M. 2012. Navikka Puutyösalin tilojen ja koneiden riskiarviointiraportti. 2012. Keuruun kaupunki

ITAD Ltd. 1999. Project Cycle Management Training Handbook, version 1.0. West Sussex: Lion House

Jyväskylän Seudun Työterveys. 2012. Keuruun Navikka -toimintakeskuksen työpaikkaselvitys. Keuruun kaupunki

Kaplan, R & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press

Karlöf, B. Johtamisen käsitteet ja mallit. 1995. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY

Kerko, P. Turvallisuusjohtaminen. 2001. Aavaranta-sarja no. 49. Porvoo: PS-Kustannus

Keuruun kaupunki, työryhmäraportti. 2012. Vammaisstrategia vuoteen 2017.

Korhonen, S & Perttinen H & Turpeinen, T & Väänänen, T. 2012. Turvallisuustekniikan harjoitustyöraportti. JAMK. Jyväskylä

- Kuitunen, S. 2011. Mikkelin kaupungin strategiaohjaus 2011. Viitattu 28.8.2012. [http://www.mikkeli.fi/fi/liitteet/03\\_mikkeli/strateginen\\_ohjaus\\_2011](http://www.mikkeli.fi/fi/liitteet/03_mikkeli/strateginen_ohjaus_2011)
- Kuusela, H & Ollikainen, R (toim.). 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 2001. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy. Keuruu
- Lassila, J & Valkonen, T. 2011. Julkisen talouden rahoituksellinen kestävyys Suomessa. ETLA no 1237. Helsinki
- Luoma, M. 2007. Luentomateriaali. Henkilöstöjohtamisen foorumi. 27.4.2007. JTO Campus. Viitattu 28.8.2012. <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/materiaalia/Luoma.pdf>
- Malmi, T & Peltola, J & Toivanen, J. 2003. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. 2003. Talentum. Jyväskylä
- MOL. 2012. Työvoimatoimistojen tiedote 15.3.2012. Viitattu 27.8.2012. [http://www.mol.fi/mol/fi/05\\_tyovoimatoimisto/06uutiset/2012-03-15-01/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/05_tyovoimatoimisto/06uutiset/2012-03-15-01/index.jsp)
- Määttä, S & Ojala, T. 2005. Tasapainoisen onnistumisen haaste. 2005. HAUS. Helsinki: Edita
- Normann, R. 2002. Normannin liiketoimintateesit. Ekonomia-sarja. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Opetushallitus. 2002. Työssäoppimisen opas koulutuksen järjestäjille. Helsinki
- Opetushallitus. 2012. Ohje 2/440. Työpaikkaohjaajien koulutus 3ov. Helsinki
- Perttinä, H. 2007. Lentäkö leija – OT€ organisaation tasapainoiseen kehittämiseen. Equal 3Points. Jyväskylä
- Perttinä, H. Keuruun työkanava kehittävään työllistämiseen. Kuntakokeilu-suunnitelma. 2012. Keuruu
- Perttinä, H. 2012. TOP Navikka -työtoiminta- ja oppimispaikka, toimintakäsikirja. 2012. KOPPI -hanke. Keuruun kaupunki
- Rautanen, K. 2011. Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna. 2011. Helsinki: WSOYPro Oy
- Ruoveden kunta. 2005. Kuntastrategian 2005 - 2012. Ruovesi. Viitattu 28.8.2012. <http://www.ruovesi.fi/pdf/Ruoveden%20kuntastrategia.pdf>
- TEM. 2012. Tiedotteet: Työ 31.5.2012 klo 13:00. Viitattu 27.8.2012. [http://www.tem.fi/?89506\\_m=106815&s=2467](http://www.tem.fi/?89506_m=106815&s=2467)
- Valtionvarainministeriö. 2001. Osaamisen johtaminen – Kehittämishankkeen loppuraportti. Työryhmämuistiota 6/2001. Helsinki: Valtionvarainministeriö.

**LIITTEET****SUUNNITELMA TYÖSSÄOPPIMISESTA****LIITE 1****TYÖSSÄOPPIJA**

Nimi

Ikä



Sähköposti

Osoite

Oppilaitos

Tutkinto / opiskeluvaihe

**TYÖNANTAJA, KEURUUN KAUPUNKI**

Työnantaja, Navikka

Teollisuustie 11, 42700 Keuruu

Työpaikkaohjaaja



Sähköposti

Työpaikka/oppisympäristö

Työssäoppimisen

kesto

ajoitus

Vastuullinen opettaja



Sähköposti

Viikottainen / päivittäinen työaika

**1 TYÖSSÄOPPIMINEN TAPAHTUU**

A. ilman työsuhdetta

B. työsuhteessa.

**2 TYÖJÄRJESTELYT**

Ruokajärjestelyt

Työmatkajärjestelyt

Työvaatetus

Vakuutukset

**3 TYÖTURVALLISUUS JA PEREHDYTYS**

Työturvallisuuden kannalta erityisesti huomioon otettavaa

Turvallisuus ja perehdytysmenettelyt

---



---



---

#### 4 OPINTOKOKONAISUUDET

Opintokokonaisuudet, johon työssäoppiminen liittyy, tavoitteet ja tehtävät

---



---



---

#### 5

Olen tietoinen oppilaitoksen ja työnantajan välisestä sopimuksesta ja noudatan siinä ja tässä suunnitelmassa sovittuja periaatteita.

Haluan kehittyä erityisesti seuraavissa tehtävissä \_\_\_\_\_

---



---



---

#### 6

Työssäoppimisen arviointiin osallistuvat työpaikkaohjaaja, opiskelija ja opettaja. Opiskelija pitää tehtävistään oppimispäiväkirjaa. Arvioinnissa kiinnitetään erityistä huomiota opiskelijan itsearviointiin ja seuraaviin seikkoihin: \_\_\_\_\_

---



---



---

#### 7

Työpaikkaohjaaja vastaa opiskelijan ohjauksesta ja arvioinnista työnantajan ja oppilaitoksen välisessä sopimuksessa sekä tässä suunnitelmassa sovitulla tavalla.

---



---



---

#### 8

Opettaja osallistuu työnantajan ja oppilaitoksen välisen sopimuksen ja tämän suunnitelman mukaisen opiskelijan työssäoppimisen ohjaukseen ja arviointiin seuraavalla tavalla:

---



---



---



---

#### 9 ALLEKIRJOITUKSET

Tätä suunnitelmaa on tehty kolme samansisältöistä kappaletta, yksi kullekin osapuolelle.

Paikka ja aika

Opiskelija

Työnantajan edustaja

Ohjaava opettaja

Nimenselvennykset

## **NAVIKKA PUUTYÖ**

**Käsi- ja taideteollisuusalan perustutkinto** (tuotteen suunnittelu ja valmistus, puu, artesaani)

- Asiakaslähtöinen valmistaminen
- Kulttuurilähtöinen valmistaminen
- Tuotteen suunnittelu
- Tuotteen valmistaminen
- Kulttuurin soveltaminen käsityöhön
- Ohjaustoiminta
- Taidepuutyö
- Tilaustyön valmistaminen (uusi tai vanhasta uudistettu tuote/rakenne)
- Tuotteen valmistaminen käsityönä

### **Yleistä**

Navikka Puutyön pajat toimivat Keuruun kaupungin kiinteistöissä Keuruulla osoitteissa Teollisuustie 11 ja Pajatie 2. Puutyössä on mahdollista suunnitella ja valmistaa Navikan konekannan ja työvälineiden mahdollistamissa rajoissa monipuolisia ja monimuotoisia puutuotteita ja -rakenteita sekä kunnostaa puuhuonekaluja ja muita puutuotteita ja -rakenteita. Yhdistämällä Navikka Tekstiili – oppimisympäristön A1.ARTE001 toiminnot puutyöhön voidaan suunnitella ja valmistaa hyvin monipuolisia tuotteita.

### **Oppimisympäristöt**

Navikka Puutyö jakaantuu toiminnallisesti kahteen oppimisympäristöön:

- A. Navikka Puutyö Teollisuustie, johon on määritelty 21 oppimispistettä
- B. Navikka Puutyö Pajatie, johon on määritelty 5 oppimispistettä.

Oppimispisteet koodataan työssäoppimisjärjestelmään A1.PUUT -alkuisella koodilla.

### **Työssäoppimisen ohjaaminen**

Navikka Puutyön työssäoppimisen ohjaajina toimivat tutkinnon osien vaatimusten mukaisesti toiminnanohjaaja, puutyön ohjaaja ja työtoiminnan ohjaaja.

### **Tuotteet**

Tuoteryhmiä on 5: vakiotuotteet, räätälöidyt vakiotuotteet, tilaustuotteet, huonekalu- ja puurakennekunnostus ja -uudistaminen, puutuotteen tai -rakenteen valmistaminen asiakkaan tiloissa.

### **Myynti ja asiakkaat**

- vakiotuotteet ovat esillä www-sivuilla. Myynti toteutuu joko Navikka Puodin tai sähköpostitilausten kautta
- räätälöidyt vakiotuotteet asiakas tilaa joko Navikka Puodista tai suoraan puutyön ohjaajalta
- tilaustuotteet ja kunnostukset asiakkaat tilaavat puutyön ohjaajalta tai työtoiminnan ohjaajalta

### **A. Navikka Puutyö Teollisuustie**

Navikka Puutyön oppimisympäristö Teollisuustie 11:ssä on yhtenäinen työpaikka, jossa oppimispisteet muodostuvat 19 puuntyöstökoneesta sekä liimauspisteestä ja pintakäsittelystä. Lisäksi työpaikan käytössä on tietokoneavusteinen suunnittelu.

Teollisuustie 11 oppimispisteet ja koodit Navikan työssäoppimisjärjestelmässä:

Oikotasohöylä SCM 400	A1.PUUT001
Tasohöylä	A1.PUUT002
Paineilmatoiminen katkaisusaha	A1.PUUT003
Pyörösaha	A1.PUUT004
Pyörösaha	A1.PUUT005
Vannesaha	A1.PUUT006
Vannesaha	A1.PUUT007
Alajyrsinkone tapituskelkalla	A1.PUUT008
Alajyrsinkone tapituskelkalla	A1.PUUT009
Tapituskone	A1.PUUT010
Värähdystalttakone MUTI OMB-ECO / S	A1.PUUT011
Monikaraporakone, 35 karainen	A1.PUUT012
Pylväsporakone	A1.PUUT013
Pylväsporakone	A1.PUUT014
Kopiosorvi, kärkiväli 120 cm	A1.PUUT015
Hiomakone, pystykarainen	A1.PUUT016
Kolmiopuristin 2,7 m, paineilmatoiminen	A1.PUUT017
Käsijyrsinkone	A1.PUUT018
Käsijyrsinkone	A1.PUUT019
Liimaus	A1.PUUT020
Pintakäsittely	A1.PUUT021

Lisäksi käytössä on runsaasti erilaisia käsityövälineitä.

### **B. Navikka Puutyö Pajatie**

Navikka Puutyön oppimisympäristö Pajatie 2:ssä on pientyöpaja, jossa oppimispisteet muodostuvat 4 puuntyöstökoneesta sekä pintakäsittelystä ja viimeistelystä.

Yhdistelmähöylä ROJEK SP 410	A1.PUUT101
Sirkkeli Projekta Tipo SIM30	A1.PUUT102
Vannesaha Scheppach Basato 5-2	A1.PUUT103
Nauhahiontakone Scheppach KSM2000	A1.PUUT104
Pintakäsittely ja viimeistely	A1.PUUT105

Lisäksi käytössä on tarvittavat käsityövälineet.

#### **Oppimispisteen tekninen materiaali**

Jokaisen työstökoneen muodostaman oppimispisteen tekninen materiaali sisältää:

- valmistajan toimittama käyttöohje (instructions handbook -operating manual)

- kunnossapito- ja huolto-ohjeet
- käyttöönotto- ja huoltohistoria
- osien vaihtohistoria
- komponenttiluettelot

### **Riskiarviointimenettelyt / Riskit**

Oppimisympäristön riskianalyysi tehdään soveltaen POA -menetelmällä. Oppimispisteiden riskianalyysit tehdään TTA -menetelmällä ennen oppimispisteiden työssäoppimiskäytön aloittamista.

### **Puutyön oppimisympäristöjen osaamisvaatimukset**

Oppijan lähtötilanne kartoitetaan henkilökohtaisen työssäoppimissuunnitelman (HTOPS) laadintavaiheessa. Kartoitus tehdään tarkoitukseen kehitetyllä lomakkeistolla. *(A.4.TOP Navikan tehtävän vaativuuden ja henkilön työkyvyn arviointi)*

### **Perehdytys, riskien ennakointi ja vaaroita suojautuminen**

Jokainen työssäoppija saa HTOPS:n yhteydessä Navikan yleisperehdytyksen puutyön oppimisympäristöihin. Työssäoppimisen edetessä oppija perehdytetään jokaiseen oppimispisteeseen erikseen. *(A.3.Navikan Perehdytyskortit.pohjat)*

### **Mitä opin Navikka Puutyössä?**

Työaikojen ja aikataulujen noudattaminen

Eri valmistusmenetelmien osaaminen

Tuotteen valmistaminen, Valmistaa tuotteen käyttäen työohjeita ja -piirustuksia

Tuotteen viimeistely

Oman työn suunnittelu, Oman työn arviointi, Oman työn kehittäminen

Laatutavoitteiden asettaminen ja niiden huomioiminen

Työsuunnitelmien tekeminen, Työohjeiden ja -piirustusten tekeminen

Suunnitteluprosessin dokumentointi; Suunnittelun ja dokumentoinnin työmenetelmien, -välineiden ja materiaalien käyttäminen

Valmistusmenetelmän, materiaalien ja tarvikkeiden valinta

Ongelmatilanteiden ratkaiseminen, Oman näkökantansa ilmaiseminen, Eri-laisten näkökantojen huomioiminen

Materiaalitietous, Materiaalien hankkiminen, Materiaalien menekin laskeminen

Taloudellisuus työskentelyssä

Hinta-arvion tekeminen/hinnoittelu, Tarjouksen tekeminen

Asiakastapaamisista sopiminen, Asiakkaan kohtaaminen, Neuvottelemine

Sopimusten noudattaminen

Suunnitelmien käyttäminen vuorovaikutustilanteissa

Palautteen vastaanottaminen

Toteutusvaihtoehtojen esitleminen

Valintojen vaikutusten arviointi suhteessa toteutukseen

Tuotteen tai palvelun havainnollistaminen, esitystekniikat

Työvälineiden huoltaminen

Työturvallisuudesta huolehtiminen

Ergonomiasta huolehtiminen

Kestävä kehitys

**Kulttuurin huomioiminen valmistuksessa**

Suunnitella ja valmistaa kulttuurilähtöisen tuotteen tai palvelun

Valita ja käyttää kulttuurilähtöisiä ja perinteisiä työmenetelmiä ja -välineitä

Hyödyntää asiantuntijoita

Toimia ja tehdä ammattityötä eri kulttuuritaustaisten kanssa

**Taidepuutyö**

Oman persoonallisen työskentely- ja ilmaisutavan käyttäminen

Taidepuutyön valmistaminen

Näyttelyn tekeminen/työn esittely yleisölle, Näyttelymahdollisuuksien hyödyntäminen

Taiteelliseen toimintaan liittyvien eettisten periaatteiden noudattaminen

**Liitteet**

- Erityismääräykset, Lait ja asetukset
- Keuruun kaupungin ja Navikan ohjeistus
- Organisaatiokaavio (Navikka + kaupunki)
- Työpaikan eettiset ohjeet, Salassapitosopimus
- Työergonomia / Työturvallisuus / Ensi-apu
- Oppijan lähtötilannekartoitus (*A.4.TOP Navikan tehtävän vaativuuden ja henkilön työkyvyn arviointi*).
- Navikan perehdyttämislomakkeisto (*A.3.Navikan Perehdytyskortit.pohjat*)
- Ohje häirinnästä ja epäasiallisesta kohtelusta
- Ohjeet tapaturmatilanteeseen ja ensiapuun
- Tapaturma-/vaaratilanneilmoitus

## NAVIKKA TEKSTIILITYÖ

**Käsi- ja taideteollisuusalan perustutkinto** (tuotteen suunnittelu ja valmistus, tekstiili, artesaani)

- Asiakaslähtöinen valmistaminen
- Kulttuurilähtöinen valmistaminen
- Tuotteen suunnittelu
- Tuotteen valmistaminen
- Kulttuurin soveltaminen käsityöhön
- Ohjaustoiminta
- Taidekäsityö
- Tilaustyön valmistaminen
- Tuotteen valmistaminen käsityönä

### **Yleistä**

Navikka Tekstiilityö toimii Keuruun kaupungin työllistämispalveluiden kiinteistössä osoitteessa Teollisuustie 11. Tekstiilityössä on mahdollista painaa kangasta, kutoa ja ommella. Lisäksi siellä tehdään erikoistekniikka- ja kierrätysmateriaalitöitä.

Toiminnallinen jako kolmeen eri oppimispisteeseen:

A. Kankaanpainanta, B. Kudonta, C. Ompelimo

### **Asiakkaat**

Pääosa tuotteista myydään Navikka Puodin kautta. Jonkin verran myydään jälleenmyyjien kautta tai tehdään asiakkaan toivomuksen mukaan tilaustyönä.

### **Työssäoppimisen ohjaaminen**

Työssäoppimisen ohjaajina toimivat kehitysvamma- tai työtoiminnan ohjaajat sekä yksilövalmentajat. Ohjaajat ovat suorittaneet vähintään työpaikkaohjaajan peruskoulutuksen, 2 ov.

### **A. Kankaanpainanta**

**Kankaanpainannalla** tarkoitetaan kankaankuviointimenetelmää, jossa eri tekniikoita käyttäen rajoitetaan värien leviäminen vain tietyille kankaan osille.

**Suorapainomenetelmässä** värillinen kuvio painetaan suoraan kankaalle eri tekniikoita käyttäen. Painoväreinä käytetään pigmenttivärejä. Sivellin-, ruisku-, lasta ja leimasinpainantatekniikka.

**Kaaviopainotekniikka** Väri levitettiin kankaalle väriä läpäisemättömän, kestävän materiaalin läpi, josta kuvion kohdat oli rei'itetty tai leikattu pois. Kaaviona käytettiin paperia, nahkaa tai metallilevyjä. Filmi- eli silkkipainotekniikassa kaaviona toimi kehyksiin pingotettu seulakangas, josta kuviokohdat oli käsitelty väriä läpäisemättömiksi. Apuna kaaviopainotekniikassa käytetään raakeli -lastaa, jolla värin saa levitettyä tasaisesti.

### **Työpisteen tunnistus ja rajaus**

Työpiste sijaitsee isossa salissa, välittömästi käytävältä saliin astuttaessa.

- Pesutila
- Allastila
- Valotushuone/ valotuspöytä uv-lamppuineen
- Valopöytä ja kankaanpainantapöytä
- Silkkipainokaruselli
- Kuivausteline
- Prässi
- Lisäksi tarvitaan kopiokoneita kaavioita varten

### **Työpisteen toiminnallinen ja tekninen kuvaus**

- Kuva piirretään ja siitä tehdään kaavio valopöydällä ja kopiokoneen avulla (jos kankaanpainanta tehdään ilman seula leikatun kalvon/kaavion avulla, se tehdään työpöydällä terävällä kirurginveitsellä).
- Pesutilassa levitetään seulaan valotusemulsio, aukipestään kuva, sekä puhdistetaan seulat painamisen jälkeen. Tilassa on iso pesuallas ja painepesuri.
- Allastilan yhteydessä tapahtuu värien sekoittaminen. Tarvikkeet säilytetään niille tarkoitettussa kaapissa.
- Valotushuoneessa tapahtuu seulaan valotus. Valotus tapahtuu ison valotuspöydän päällä UV-valotuslampun avulla. Seulan ja kaavion päälle laitetaan iso lasilevy painoksi ennen valotusta.
- Kankaanpainantapöydällä tehdään kankaan kuviointia suorapainomenetelmällä. Pöytää käytetään myös kankaiden leikkuupöytänä.
- Silkkipainokarusellissa tapahtuu kankaan painaminen. Kuvio/kangas asemoidaan esim. teippien avulla alustalle. Seula/seulat kiinnitetään karuselliin omille paikoilleen. Väri laitetaan seulan reunalle ja vedetään raakelilla koko seulan alalta muutama kertaan. Painettu kangas pyöräytetään pykälää edemmäs kuivurin alle. Päälle painaminen mahdollistuu nopean kuivumisen avulla.
- Valmis painettu kangas siirretään kuivaustelineeseen
- Kuiva kuva kiinnitetään prässissä kuumuuden avulla.
- Pesutilassa pestään seulat, raakelit ja muut työvälineet ja asetetaan kuivumaan

### **Riskiarviointimenettelyt / Riskit**

Riskiarviointi toteutetaan POA - menetelmällä

Tunnistettuja riskejä:

- Uv-säteily valotushuoneessa
- Tulipalon vaara huolimattomassa prässin käytössä
- Liukastumisvaara lattian kastuessa
- Terävän työvälineen lipsahtaminen käteen

### **Riskien ennakointi ja vaaroitta suojauminen**

Työpistekohtainen perehdytys

### **Työpisteen osaamisvaatimukset**

Oppijan lähtötilanne kartoitetaan

## **B. Kudonta**

**Kudonta** eli **kutominen** tarkoittaa kankaan tai muun tekstiilituotteen valmistamista loimi- ja kudelankajärjestelmää käyttäen. Kangasta kudotaan yleensä käsin kangaspuilla tai teollisesti kutomakoneella

- Kutomo ( suunnittelu, loimen luonti, loimen rakentaminen, kutominen, viimeistely)

### **Työpisteen tunnistus ja rajaus**

Työpiste sijaitsee tekstiilialissa, ompelimon yhteydessä.

### **Työpisteen toiminnallinen ja tekninen kuvaus**

- Luomapuut
- Paineilmakangaspuut 2 kpl
- Kangaspuut 3 kpl

### **Riskiarviointimenettelyt / Riskit**

- Terävän työvälteen lipsautuminen käteen

### **Riskien ennakointi ja vaaroita suojautuminen**

Työpistekohtainen perehdytys

### **Työpisteen osaamisvaatimukset**

Oppijan lähtötilanne kartoitetaan

## **C. Ompelimo**

Työvaiheet: suunnittelu, kaavoitus, leikkaus, ompelu, viimeistely

Konekanta:

- Ateljeekone Brother 1 kpl
- Ateljeekone Bernina Industrial 1 kpl
- Peaff ompelukone 2 kpl
- Bernina kotiompelukone 1 kpl
- Brother 2-neulakone 1 kpl
- Brother 3-neulainen/5 lankainen tasosaumauskone 1 kpl
- Yamato saumauskone 2 kpl
- Leikkuukone JR Pacer 1 kpl
- 1-neulakone Brother 2 kpl (sis. Tuutit kanttausompeluun)
- Silitysasema (silitystaso, korkeapainehöyrykehitin ja korkeapainerauta)
- Primo neppari / nappikone

### **Riskiarviointimenettelyt / Riskit**

Riskianalyysi TTA-menetelmä

### **Riskien ennakointi ja vaaroita suojautuminen**

Työpistekohtainen perehdytys

### **Työpisteen osaamisvaatimukset**

Oppijan lähtötilanne kartoitetaan

### **Mitä opin Navikka tekstiilityössä?**

Työaikojen ja aikataulujen noudattaminen

Eri valmistusmenetelmien osaaminen

Tuotteen valmistaminen; Valmistaa tuotteen käyttäen työohjeita ja -piirustuksia

Tuotteen viimeistely

Oman työn suunnittelu, Oman työn arviointi, Oman työn kehittäminen

Laatutavoitteiden asettaminen ja niiden huomioiminen

Työsuunnitelmien tekeminen, Työohjeiden ja -piirustusten tekeminen

Suunnitteluprosessin dokumentointi; Suunnittelun ja dokumentoinnin työmenetelmien, -välineiden ja materiaalien käyttäminen

Valmistusmenetelmän, materiaalien ja tarvikkeiden valinta

Ongelmatilanteiden ratkaiseminen, Oman näkökantansa ilmaiseminen, Eri-laisten näkökantojen huomioiminen

Materiaalitietous, Materiaalien hankkiminen, Materiaalien menekin laskeminen

Taloudellisuus työskentelyssä

Hinta-arvion tekeminen/hinnoittelu, Tarjouksen tekeminen

Asiakastapaamisista sopiminen, Asiakkaan kohtaaminen, Neuvottelemine

Sopimusten noudattaminen

Suunnitelmien käyttäminen vuorovaikutustilanteissa

Palautteen vastaanottaminen

Toteutusvaihtoehtojen esitleminen, Valintojen vaikutusten arviointi suhteessa toteutukseen

Tuotteen tai palvelun havainnollistaminen, esitystekniikat

Työvälineiden huoltaminen

Työturvallisuudesta huolehtiminen JA Ergonomiasta huolehtiminen

Kestävä kehitys

#### ***Kulttuurin huomioiminen valmistuksessa***

Suunnitella ja valmistaa kulttuurilähtöisen tuotteen tai palvelun

Valita ja käyttää kulttuurilähtöisiä ja perinteisiä työmenetelmiä ja -välineitä

Hyödyntää asiantuntijoita

Toimia ja tehdä ammattityötä eri kulttuuritaustaisten kanssa

#### ***Taidekäsiyö***

Oman persoonallisen työskentely- ja ilmaistavan käyttäminen

Taidekäsiyön valmistaminen

Näyttelyn tekeminen/työn esittely yleisölle, Näyttelymahdollisuuksien hyödyntäminen

Taiteelliseen toimintaan liittyvien eettisten periaatteiden noudattaminen

### **Liitteet**

Erytismääräykset, Lait ja asetukset

Keuruun kaupungin ja Navikan ohjeistus, Organisaatiokaavio (Navikka + kaupunki)

Työpaikan eettiset ohjeet, Salassapitosopimus

Työergonomia / Työturvallisuus / Ensi-apu

Navikan yleinen perehdyttämislomake ja Työpistekohtainen perehdytyslomake

Ohje häirinnästä ja epäasiallisesta kohtelusta

Ohjeet tapaturmatilanteeseen ja ensiapuun / Tapaturma-/vaaratilanneilmoitus

## **SENIORIPALVELU PALVELUASUNNOISSA**

### **Sosiaali- ja terveystalun perustutkinto, Lähiohittaja**

- Kasvun ja tukemisen ohjaus
- Kuntoutuksen tukeminen

### **Kotipalvelutyön ammattitutkinto**

- Avustamis- ja asiointipalvelut
- Kotisiivouspalvelut
- Kodin tekstiili- ja vaatehuoltopalvelut
- Kodin ruokapalvelut
- Pihan- ja puutarhanhoitopalvelut
- Kodin kunnostus- ja huoltopalvelut

### **Asiakas tai asiakasryhmä:**

Asiakkaat, jotka eivät pärjää omatoimisesti kotona yksin, mutta eivät kuulu varsinaiset laitoshoidon piiriin esim. liikuntarajoitteiset, jotka voivat olla henkisesti vireitä, mutta tarvitsevat toimissaan turvallisuutta tai valvontaa. Asiakkaana voivat olla myös henkilöt, joiden avun tarve on niin suuri, ettei asiakkaan kotiin voida tuottaa niin paljon tukipalveluita kuin hän tarvitsisi.

### **Asiakkaan tarpeet ja odotukset:**

Tuottaa palveluja, jotka lisäävät turvallisuutta ja hyvää elämänlaatua. Tarkoituksena on myös pyrkiä välttämään, estämään tai hidastamaan asiakkaan, jolle kotipalvelun palvelut eivät riitä, siirtymistä raskaimpiin hoitoihin esim. laitoshoidon.

Palveluasuminen tulee kyseeseen silloin, kun asiakkaan sosiaalinen elämä muuttuu, kun ystävien ja omaisten muodostama lähiverkosto alkaa harveta. Edellinen yhdessä liikuntakyvyn rajoittumisen kanssa voi johtaa yksinäisyyden ja turvattomuuden kokemiseen. Jos asuinympäristö on riskialtis, voi palvelutalo muuttua paremmaksi vaihtoehdoksi kuin oma koti.

Palveluasuminen on ympärivuorokautista palvelua, jota tuotetaan palveluasunnoissa asuville asiakkaille. Navikan senioriavustajat tarjoavat päiväai-kaan tarjottavia palveluja.

**Kotona ja palveluasunnoissa** ratkaisevaa on toiminnan laatu, saatavuus, jatkuvuus, turvallisuus, virheettömyys, oikea-aikaisuus ja joustavuus.

Palvelun onnistumisen arviointi ja kehittäminen perustuu asiakastytytyväsyyteen ym. palautteisiin, jotka saadaan asiakkaalta, omaisilta, lähiverkostolta sekä sosiaalitoimelta.

Avustajaa valitessa on varmistettava, että asiakassuhde toimii. Muutaman käyntikerran jälkeen tiedustellaan yhteistyön sujuvuutta. Mikäli ”kemat” eivät kohtaan, harkitaan avustajan vaihtamista.

Palveluasunnoissa työskentelevä avustaja tekee sopimuksen palveluohjaajan sekä laitoksen edustajan kanssa. Sopimuksessa määritellään työpäivät ja –ajat sekä työn kuvaus. Palveluasunnoissa avustaja tekee työtä hoitajien apuna. Yhteistyö palveluasumisyksikön henkilökunnan kanssa on tärkeää.

**Tehtävän / palvelun kuvaus:**

1. Tukipalvelut: henkilökohtainen avustus, vaatehuolto, ohjaus ja neuvonta
2. Ateriointipalvelu: ruoan jakelu, ruokailussa avustaminen
3. Virkistyspalvelut: askartelu, seurustelu, lehden luku, ulkoilutus yms.
4. Yhteistyö ja palveluiden järjestäminen: asiointiapu, yhteistyö sidosryhmien, omaisten ja lähiverkoston kanssa

**Työssäoppimisen ohjaaminen**

Työssäoppimisen ohjaajina toimivat kehitysvamma- tai työtoiminnan ohjaajat sekä yksilövalmentajat. Ohjaajat ovat suorittaneet vähintään työpaikkaohjaajan peruskoulutuksen, 2 ov.

**Toimintaympäristön laatuksiteerit jotka tulee huomioida:**

**Turvallisuusasiat:** ajantasainen turvallisuussuunnitelma, voimassa olevat vakuutukset, säilytystilat, avaimet, turvapuhelin, kriisi- ja katastrofitilanteiden tunnistus

**Ruokahuolto:** erityisruokavaliot, hygieniavaatimukset ja valvonta

**Tilat, laitteet, välineet:** tarkoituksenmukaiset toimitilat, viihtyisät ja kodikkaat tilaratkaisut, turvallinen ympäristö

**Laadun riskitekijät** (sisäiset ja ulkoiset) on tunnistettu: reklamaatioiden käsittelyyn olemassa toimintatavat liittyen mm. kirjaamiseen ja korjaamiseen

**Työturvallisuus:** Palveluasuntojen työturvallisuuden riskiarviointi (toimipistekohtainen menettely)

**Palvelun määrittäminen:**

1. Asiakkaaksi tulo
2. Tarpeen toteaminen
3. Palvelusuunnitelma

**Perehdytys ja työturvallisuus**

Navikan yleinen perehdytys ja Navikan työpistekohtainen perehdytys  
Keuruun kaupungin yleinen työturvallisuuden riskiarviointi; STM:n lomakkeisto  
Perehtyminen tilakohtaisiin vaaranpaikkoihin ja asiakasturvallisuuteen.

**Mitä opin asiointipalvelu työssä?:**

- Asiakkaan tukeminen itsenäiseen elämään ja omatoimisuuteen
- Voimavaralähtöinen työskentely
- Asiakkaan tilanteen arviointi / asiakkaan puolesta arviointi
- Asiakkaan kohtaaminen,
- Asiakkaan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen
- Moniammatillinen yhteistyö asiakkaan tukiverkoston kanssa
- Eettiset ohjeet
- Palvelujärjestelmään tutustuminen
- Työergonomia / työturvallisuus
- Sovittujen työaikojen ja työpaikan sääntöjen noudattaminen

**Tehtävään / palveluun liittyvät liitteet:**

Erityismääräykset

Lait ja asetukset

Keuruun kaupungin ja Navikan ohjeistus

Organisaatiokaavio (Navikka + kaupunki)

Työpaikan eettiset ohjeet

Salassapitosopimus

Työergonomia / Työturvallisuus

Ensi-apu

Yleisten asioiden perehdyttämislomake

Ohje häirinnästä ja epäasiallisesta kohtelusta

Ohjeet tapaturmatilanteeseen ja ensiapuun

Tapaturma-/vaaratilanneilmoitus

## **NAVIKKA YMPÄRISTÖTYÖ**

### **Luonto- ja ympäristöalan perustutkinto, ympäristönhoitaja**

- Kestävällä tavalla toimiminen (osittain)
- Ympäristön hoitaminen (osittain)
- Ympäristökohteiden kunnostaminen ja hoitaminen (osittain)
- Erityiskohteiden kunnostaminen ja hoitaminen (osittain)

### **Yleistä**

Navikka ympäristötyö tekee yhteistyötä Keuruun kaupungin kunnallistekniikan tulosalueen puisto-osaston kanssa.

### **Asiakkaat**

Navikka ympäristötyön asiakkaana on Keuruun kaupungin puisto-osasto ja sitä kautta kaikki kaupungin asukkaat. Lisäksi töitä tehdään yksityisille ja yhdistyksille.

### **Asiakkaan tarpeet ja odotukset**

Puisto-osasto suunnittelee, rakentaa ja hoitaa kaupungin viheralueita. Vakituksia työntekijöitä on kolme. Kesäaikana (n. 6 kuukautta) osastolla työskentelee lisäksi kausityöntekijöitä (6-8 hlöä) sekä aputyövoimana työllistettyjä ja harjoittelijoita.

### **Toiminnan yleiskuvaus**

Ympäristötyöyksikkö osallistuu kesäkaudella kaupungin puisto- ja viheralueiden hoitoon. Työtä tehdään istutusten, leikkikenttien, uimarantojen, liikuntapuistojen, ranta-alueiden, kosteikkojen, niittyjen, puistometsien ja hulevesialtaiden hoidon parissa. Työ pitää sisällään istutusten tekemistä ja hoitoa, viher- rakentamista, puistorakenteiden valmistamista, huoltotöitä, raivaustöitä yms.

### **Työvälineet**

Puisto-osastolla on käytössä kuusi päältä ajettavaa ruohonleikkuria, tavallisia ruohonleikkureita, moottorisahoja, trimmereitä, raivaussahoja, harjalaitteita, joista yksi on keräävä, nosturi sekä käsityövälineitä.

Lisäksi hyödynnetään asiakaskohteen työvälineitä.

### **Työssäoppimisen ohjaaminen**

Työssäoppimisen ohjaajina toimivat puisto-osaston työnjohtajat ja tarvittaessa yksilöohjaajat.

### **Perehdytys**

Navikan yleisperehdytys

Puisto-osaston perehdytys

Työturvallisuusperehdytys

- Työturvallisuus- ja tulityökortit
- Telineiden turvallinen käyttö
- Puisto- ja puutarhakoneiden käyttö
- Asiakaskohteen riskikartoitus

**Mitä olen oppinut?**

- Työkohteen merkityksen ymmärtäminen
- Ympäristön tilan arvioiminen, Ympäristöriskien arvioiminen
- Alueen monimuotoisuuden arvioiminen
- Työsuorituksen ympäristövaikutusten arvioiminen
- Ympäristöongelmien havaitseminen
- Kasvien, eläinten tunnistaminen, Ekosysteemin kehittymisen seuraaminen
- Yhdyskuntateknisten menetelmien vertaileminen
- Kunnostustarpeen arvioiminen
- Ympäristökohteiden kunnostus- ja hoito-ohjeiden mukainen toiminta
- Työkohteen ajosuunnitelman laatiminen
- Maa-ainesten ja koviin materiaalien tunnistaminen
- Erityiskohteiden tunnistaminen ja nimeäminen
- Hoito- ja kunnostustöiden tekeminen
- Kartan avulla liikkuminen, (Paikantamisvälineiden käyttäminen)
- Kunnostusvälineiden ja kulkuneuvojen asianmukainen käyttäminen
- Välineiden ja laitteiden huoltaminen
- Kustannusten arvioiminen
- Materiaalimenekin arvioiminen
- Työohjeiden ja lakien noudattaminen
- Työaikojen noudattaminen
- Työsuunnitelman noudattaminen
- Työsuorituksen suunnittelu ja siihen valmistautuminen
- Omasta ja muiden turvallisuudesta huolehtiminen
- Suojavaatetuksen ja suojavarusteiden käyttäminen
- Kestävän kehityksen mukaisten periaatteiden noudattaminen
- Jätteiden lajittelu
- Oman työn arviointi,
- Ajankäytön arviointi
- Palautteen vastaanottaminen
- Yhteistyötaidot
- Fyysisen ja psyykkisen työkyvyn ylläpitäminen
- Ympäröivän kulttuurin arvostaminen

## POA:N KUVAUS

### Tarkoitus

Potentiaalisten ongelmien analyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan nopeasti tutkia järjestelmään liittyviä onnettomuusvaaroja. Tarkastelussa ei etukäteen rajata mitään ongelmatyyppiä analyysin ulkopuolelle. Tämän vuoksi menetelmällä on mahdollista tunnistaa eri tyyppisiä ja tasoisia ongelmia. Menetelmä ei kuitenkaan kata ongelma-alueita järjestelmällisesti, joten se soveltuu parhaiten järjestelmään liittyvien vaarojen kartoitukseen.

### Analyysin käyttö

Potentiaalisten ongelmien analyysissä on useita vaiheita. Analyysi laaditaan ryhmätyönä vastuullisen vetäjän johdolla. Kohteen koosta riippuen joudutaan pitämään useampiakin analyysikokouksia, joiden tyypillinen kesto on 2 - 4 tuntia kerrallaan. Analyysin vaiheet on esitetty taulukossa 1.

*Taulukko 1. Potentiaalisten ongelmien analyysin vaiheet*

<p>Häiriöiden ja vaarojen tunnistaminen aivoriihessä</p>	<p>Osa 1, hiljainen aivoriihi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideointilomakkeen ja avainsanojen käyttö</li> <li>• Kiinnitetään erityistä huomiota suuriin merkittäviin vaaralähteisiin ja seurauksiltaan vakaviin vaaroihin</li> </ul> <p>Osa 2, keskustelumuotoinen aivoriihi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Järjestelmällinen eteneminen kohdekohteelta (esimerkiksi tarkasteltava prosessin tai alueen mukaan)</li> </ul> <p>TULOSTE: Vaaraluettelo</p>
<p>Häiriöiden ja vaarojen arviointi</p>	<p>Osa 1, jatkokäsitteltävien vaarojen valinta</p> <p>Osa 2, käsiteltäviksi valittujen vaarojen syiden ja seurausten selvittäminen ja riskin suuruutta kuvaavan tunnusluvun arviointi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• järjestelmällinen käsittely analyysiryhmässä</li> <li>• analyysilomakkeen käyttö</li> </ul> <p>TULOSTE: Alustavat analyysilomakkeet (häiri-</p>

	öt ja vaarat syineen ja seurauksineen sekä riskien arviointi analyysilomakkeelle kirjattuina)
Toimenpide- ehdotusten kehittä- minen	Järjestelmällinen tarkastelu arvioinnin yhteydessä tai erillisessä kokouksessa.
	TULOSTE: Lopulliset analyysilomakkeet
Analyysin raportointi	TULOSTE: Loppuraportti, jonka liitteinä ovat häiriö- ja vaaraluettelo ja analyysilomakkeet

## Analyysin kulku

### Valmistelu

Analyysin toteutuksen edellytyksenä on, että laitoksen johto antaa tukensa ja myöntää resurssit analyysin laadintaan. POA aloitetaan valitsemalla ja rajamalla tarkasteltava kohde. Valinnan ja rajausten perusteena voi olla:

- aikaisemmin sattuneet vuodot, tulipalot tai muut vaaratilanteet
- muilla osastoilla/yksiköissä sattuneet vaaratilanteet
- vastaavissa kohteissa muualla sattuneet vaaratilanteet ja häiriöt
- kohteen suuri palokuorma
- kohteen ilmeinen prosessiturvallisuutta vaarantava riski
- halu selvittää ja parantaa prosessiturvallisuutta.

Valintaperusteet ja kohteen rajaukset on hyvä esitellä tarkastelun loppuraportissa.

Analyysin onnistuminen vaatii sille nimettyä vastuullista vetäjää. Hänen ei tarvitse olla kohteen asiantuntija vaan ennen kaikkea POA-menetelmän asiantuntija, joka pystyy johtamaan varsinaisten kohteen asiantuntijoiden analyysityöskentelyä. Usein ns. työpaikkasokeus haittaa analyysityöskentelyä. Monasti on todettu, että ulkopuolinen vetäjä esimerkiksi naapuriosastolta, yrityksen toisesta yksiköstä tai jopa ulkopuolinen konsultti pystyy johtamaan tarkastelua paremmin ilman "*näin-on-aina-tehty*" ja "*meillä-ei-ole-koskaan-sattunut-mitään*"- asennetta.

Vetäjän tehtäviä ovat mm.

- kohteesta tarvittavan tiedon hankkiminen
- työryhmän kokoaminen
- toteutussuunnitelman ja kokousaikataulun laatiminen
- työryhmän perehdyttäminen analyysimenetelmään
- työryhmäkokousten vetäminen

- tulosten raportointi ja tiedottaminen
- jatkotoimenpiteiden suunnittelun organisointi.

Tarkasteltavan kohteen laajuudesta ja monimutkaisuudesta riippuen kohde voidaan jakaa pienempiin osiin, joita tarkastellaan kutakin erikseen. Jako voidaan tehdä esimerkiksi toiminnan luonteen tai maantieteellisten tai rakennusteknisten seikkojen perusteella.

Ennen analyysia on perehdyttävä tarkasteltavaan kohteeseen. Vaikka vetäjän ei tarvitse olla kohteen asiantuntija, hänen on kuitenkin syytä perehtyä kohteeseen ja sen toimintoihin. Seuraavassa luettelossa on esitetty asioita, jotka on hyvä selvittää ennen varsinaista analyysityöskentelyä:

- yleistiedot laitoksesta, toimintakuvaus, palovaarallisuusluokka
- pohjapiirros, osastointi, kulkutiet, huonejako, suojaustaso
- henkilökunnan määrä, työajat, asiakkaat, huolto- ja korjausmiehet
- koneet ja laitteet
- käytettävät aineet (vaaralliset ominaisuudet, määrä, sijainti, varastointi/prosessi)
- viestintä, sisäinen/ulkoinen hälytysjärjestelmä, (missä, mitä, mihin hälytys menee)
- vartiointi, kulunvalvonta päivä/yö
- onko työntekijöille ohjeita vaarallisten tilanteiden/onnettomuuksien varalta
- onko työntekijöille järjestetty koulutusta (sammutus, pelastus):
- onko sisäinen pelastussuunnitelma tai turvallisuussuunnitelma laadittu
- onko ulkopuolisille työntekijöille ohjeita.

Yrityksen tai valitun kohteen ympäristö:

- teollisuus- ja liikelaitokset
- varastot ja muut rakennukset
- asuinalueet
- koulut, hoitolaitokset, päiväkodit
- liikenneväylät.

On myös selvítettävä, onko tehty muita analyysieja tai kartoituksia, joista nyt voisi olla hyötyä tai onko sattunut tulipaloja, vuotoja tai muita vaaratilanteita, joita olisi tutkittu ja raportoitu.

### **Analyysityöryhmän perustaminen**

Varsinainen analysointi tehdään työryhmässä. Sen suositeltava koko on vetä-

jän lisäksi 3 - 6 henkeä. Ryhmään valitaan henkilöitä, joilla on aikaa osallistua analyysiprojektiin ja joilla on hyvä käsitys kohteen toiminnasta ja valmius keskustella asioista rakentavassa hengessä. Ryhmän jäsenet voisivat edustaa esimerkiksi seuraavanlaista osaamista:

- **Kemikaaliasiantuntija**, joka esim. kemikaalipaloihin liittyen tuntee sytymissyitä, palon kehittymisen, seuraukset ja palontorjuntatekniikan.
- **Käytön asiantuntija**, esim. työnjohtaja ja/tai kokenut työntekijä, joka tuntee käytännön toiminnan, laitteet ja olosuhteet kohteessa.
- **Kunnossapidon asiantuntija**, esim. insinööri, työnjohtaja tai kokenut laitosmies, joka tuntee laitteet, rakenteet ja kunnossapidon toiminnan ja olosuhteet .
- **Johdon asiantuntija**, esim. käyttö- tai talouspäällikkö, joka tuntee käytännön toiminnan lisäksi talousasioita, keskeytys- ja materiaalivahingot.
- **Sihteeri**, ei kuitenkaan välttämätön, jos vetäjä voi toimia myös sihteerinä. Sihteerillä on hyvä olla tekninen peruskoulutus.

Ryhmän kokoa ei tule paisuttaa tarpeettomasti. Jos ryhmän asiantuntemus ei riitä johonkin yksityiskohtaan, voidaan asia selvittää kokousten välillä tai kyseisen ongelman käsittelyn ajaksi paikalle kutsutaan asiantuntija.

Kun analyysityöryhmä on perustettu, voidaan yhdessä tutustua tarkasteltavaan kohteeseen. Jos kohde on pieni ja kaikille tuttu, ei erillistä tutustumista tarvita.

### **Analyysin laatiminen työryhmässä**

Varsinainen analyysi laaditaan kahdessa vaiheessa. Ensin aivoriihessä kerätään mahdollisia ongelmia ja vaaroja. Sen jälkeen ideat järjestellään ja luokitellaan. Toisen vaiheen analyysi-istunnoissa jatkokäsiteltäviksi valittuja vaaroja tarkastellaan yksityiskohtaisemmin. Tässä vaiheessa mietitään palon syitä ja seurauksia, määritellään riskiluku sekä arvioidaan nykyisen varautumisen riittävyttä ja kehitetään tarvittaessa parannustoimenpide-ehdotuksia.

#### Aivoriihi

Aivoriihen tavoitteena on saada paljon ideoita, lennokkaat, villit ideat ovat tervetulleita. Periaatteena on, että ideoiden arvostelu on kielletty koko ideoinnin ajan. Ideoinnissa toivotaan jatkoideoita, parannuksia ja yhdistelmiä muiden ideoista. Kaikki ideat kirjataan heti paperille.

Idean pitää olla riittävän yksityiskohtainen ja siinä tulisi selvästi olla vaaran syy ja onnettomuuteen tai häiriöön johtava tapahtumaketju.

Ongelmien ja vaarojen ideointiin aivoriihessä käytetään idealomaketta. Jokaiselle jaetaan lomake ja kukin kirjoittaa kolme palovaaraa tai ongelmaa. Sen jälkeen lomaketta kierrätetään analyysityöryhmässä seuraavalle. Luettuaan edelliset ideat hän kirjoittaa jälleen 3 ideaa. Ne voivat olla uusia tai ne voivat olla aiemmin kirjoitetuista ideoista jatkokehiteltyjä. Näin lomakkeita kierrätetään, kunnes lomakkeet ovat täynnä tai ideat tyrehtyvät. Ideoinnin apuna voidaan käyttää avainsanoja tai "tarkistuslistaa" (taulukko 2), joka näytetään kaikille ryhmäläisille esimerkiksi piirtoheittimen avulla.

*Taulukko 2. Tulipaloja koskeva ote tarkistuslistasta, jota voidaan käyttää ideoinnin apuna johdattelemaan ajatuksia.*

Palava materiaali	palavat nesteet: varastointi ja käsittely
	palavat kaasut
	roskat ja jätteet
	palavat kiinteät aineet, paperi, pöly
	palavat rakenteet
Sytytyslähteet	tupakointi
	tulityöt
	lämmityslaitteet
	kemialliset reaktiot
	sähkölaitteet
	valvomattomat koneet
	koneiden ja laitteiden rikkoutuminen
	varomaton työskentely
	tuhopoltto
Happi	ilmavuodot suljettuihin järjestelmiin
	happivuodot
Sammutusvalmiudet ja palon hallinta	alkusammutuskalusto
	alkusammutuskoulutus
	automaattiset sammutuslaitokset

	palon ilmaisimet
	osastointi ja palo-ovet
Olosuhteet ja erikoistilanteet	loma-aika, tilapäistä, kokematon henkilökuntaa
	korjaus- tai huoltotilanne, ulkopuolisia urakoitsijoita
	sääolosuhteet, vuodenaika, vuorokaudenaika
	kuljetukset, liikenne
	liikkuminen alueella, myös vieraat
	yleinen siisteys ja järjestys

Normaalisti ideoinnin aikana ei kirjatusta ideoista keskustella, ainoastaan vetäjä ohjaa lomakkeiden vaihtoa ja esittelee mahdolliset avainsanat. Usein kannattaa hiljaisen aivoriihen lopuksi kuitenkin vielä yhdessä keskustellen miettiä lisää vaaroja tai jatkokehittelä jo esiin tulleita vaaroja. Tässä vaiheessa ei kuitenkaan ole tarkoitus kehitellä parannustoimenpide-ehdotuksia. Syyttely ja selittely eivät kuulu tämän analyysin periaatteisiin. Keskustelussa kannattaa edetä järjestelmällisesti esimerkiksi prosessin tai materiaalien kulun mukaisesti tai maantieteellistä jakoa käytettäessä kohteen rakennukset, palotekniset osastot tai yksittäiset huoneet yksi kerrallaan.

### Ideoiden luokittelu

Normaalisti ideoita kertyy runsaasti, ja osa niistä on käytännössä mahdottomia tai niin vähäisiä, että niitä ei kannata tarkastella yksityiskohtaisemmin. Kuitenkin myös epätodennäköisiä, lähes mahdottomina pidettäviä mahdollisuuksia tulee arvioida. Mahdottomilla asioilla on ikävä taipumus toteutua. Ideat on hyvä luokitella ja lajitella esimerkiksi seuraavan luokittelun mukaisesti:

- A Jatkokäsittelyä edellyttävät vaarat
- B "Vanhat" ja luotettavasti hoidossa olevat vaarat
- C Vailla käytännön merkitystä olevat, "mielikuvitusvaarat", iäisyysongelmat, joille ei mahda mitään ja pienet vaarat.

Vaikka jatkokäsittelyyn valitaankin vain osa tunnistetuista vaaroista, ei mitään pidä hylätä. Vähintäänkin ne esitetään analyysin loppuraportin liitteenä olevassa vaaraluettelossa. Myöhemmin esimerkiksi seurantakokouksissa on hyvä tarkistaa idealuettelo ja arvioida, onko siinä vielä sellaisia vaaroja, joita tulisi käsitellä tarkemmin.

## Vaarojen arviointi ja riskiluvun määrittäminen

Jatkokäsittelyyn valittuja ideoita tarkastellaan yksityiskohtaisesti analyysiryhmässä. Analyysin vetäjä johtaa puhetta ja esittelee kulloinkin käsiteltävän vaaratilanteen. Kuten ideoinnin keskusteluvaihe, myös yksityiskohtainen tarkastelu etenee prosessin kulun tai materiaalivirtojen mukaisesti ja maantieteellisessä jaossa tarkoituksenmukaisesta kohdasta aloittaen alueen läpi rakennuksesta, paloteknisestä osastosta ja huoneesta toiseen.

Analyysin tulokset kirjataan ensimmäisessä vaiheessa analyysilomakkeelle, jossa on sarakkeet vaaraa, sen syytä, varautumista, seurauksia, riskilukua ja toimenpide-ehdotuksia varten.

Ensin arvioidaan, missä tilanteessa tai olosuhteissa kussakin ideassa kuviteltu vaaratilanne on mahdollinen. Tarkoitus on tunnistaa syytä, tilanteita ja olosuhteita, jotka mahdollistavat vaaran toteutumisen. Missään vaiheessa ei haeta syyllisiä. Vaaran kuvaamisen jälkeen arvioidaan seurauksia, eli kuinka suureksi esim. palo voisi kehittyä ja millaiset henkilö-, materiaali- ja keskeytysvahingot se voisi aiheuttaa. Kannattaa miettiä erikseen todennäköisiä seurauksia ja pahimpia mahdollisia seurauksia, jos esimerkiksi alkusammutus ei onnistu tai palo ehtii kehittyä pitkälle ennen sen havaitsemista.

Kun vaaran syyt on tunnistettu ja seuraukset arvioitu, voidaan määrittellä kyseisen riskin suuruus. Riskin suuruuteen vaikuttavat tapahtuman todennäköisyys ja seurausten vakavuus (henkilövahingot, materiaalivahingot ja keskeytysvahingot).

### **Riskin arviointi**

Kaikkiin vaarojen tunnistamismenetelmiin voi liittää myös riskin määrittelyn karkealla tasolla. Kun vaaran syyt on tunnistettu ja seuraukset arvioitu, voidaan kyseisen riskin suuruus määrittellä. Riskin suuruuteen vaikuttavat tapahtuman todennäköisyys ja seurausten vakavuus.

Yksinkertainen karkea luokittelu on monasti helpompi laatia ja antaa hyvän kuvan eri riskien keskinäisistä eroista.

Muista, että riskin suuruuden määrittämiseen käytetty aika ei lisää eikä vähennä riskiä. Älä siis uhraa liikaa aikaa riskilukuihin.!

### Varautuminen

Riskin arvioinnin jälkeen arvioidaan tarkasteluhetken varautumista kyseiseen tilanteeseen. Varautumisella tarkoitetaan esimerkiksi sytytyslähteiden eliminointia, myrkyllisen kemikaalin eliminointia tai minimointia, alkusammutuskalustoa, osastointia, paloilmoitusjärjestelmää, yleistä järjestystä ja siisteyttä, ohjeistusta, valvontaa ja henkilökunnan koulutusta onnettomuuksien varalta. Jos varautumista ei joiltain osin pidetä riittävänä, tehdään parannustoimenpide-ehdotuksia. Kun yksi tunnistettu vaaratilanne on käsitelty loppuun, jatketaan käsittelyä seuraavan vaaran osalta edellä kuvatulla tavalla.

## Raportointi

Jotta analyysityöstä saadaan täysi hyöty, tulee tehty työ raportoida huolellisesti. Kirjaukset analyysilomakkeisiin tulee tehdä niin, että myöhemminkin niitä lukevalle selviää, mistä on kysymys. Lomakkeiden lisäksi on hyvä laatia yhteenvetoraportti, jotta myöhemmin voidaan todeta, mitä on tehty, miten on tehty, ketkä analyysin tekemiseen ovat osallistuneet ja mitkä ovat analyysin keskeiset tulokset ja jatkosuunnitelmat. Tällöin analyysin hyödyntäminen ja päivittäminen myöhemmin vuosienkin kuluttua on helpompaa.

## Jatkotoimenpiteet

Jotta parannustoimenpide-ehdotukset toteutuisivat, tulee analyysin loppuksi sopia, mitä ehdotuksia ja miten ryhdytään viemään eteenpäin. Samalla sovitaan asioiden hoidolle vastuuhenkilöt ja karkea aikataulu. Edistymistä seurataan sopivin välein, esimerkiksi puolen vuoden välein pidettävissä seuranta-kokouksissa.

Kaikkia kehitettyjä parannustoimenpiteitä ei voida toteuttaa välittömästi. Riskinarvioinnin avulla on tunnistettu suurimmat riskit. Yleensä kannattaa aloittaa näiden poistamisella tai pienentämisellä. Joskus parannustoimenpiteet vaativat jatkoselvityksiä, lisäsuunnittelua ja jopa investointeja. Ei kuitenkaan kannata jäädä odottamaan suurimpien riskien poistamista, vaan samanaikaisesti voidaan hoitaa pieniä parannuksia pienempien riskien hallitsemiseksi. Usein toimenpiteet voidaan toteuttaa helposti ja pienin panostuksin. Tällaisia ovat esimerkiksi uudet toimintatavat ja henkilökunnan koulutus.

Tarkastelun tulokset on saatettava asianomaisten tietoon. Sekä laitoksen johtoa että kohteen henkilöstöä tulee informoida tuloksista ja kertoa jatkotoimenpiteistä. Tiedottaminen voidaan hoitaa yrityksen normaalin tiedotuskäytännön mukaisesti järjestämällä tiedotustilaisuuksia, tiedottamalla asiasta sopivissa kokouksissa, julkaisemalla keskeiset tulokset esimerkiksi henkilökuntalehdessä tai laatimalla erillinen tiedote.

## TTA:N KUVAUS

## LIITE 8

### Tarkoitus

Työn turvallisuusanalyysi on tunnistamismenetelmä. Se on systemaattisesti etenevä työmenetelmien, koneiden sekä työympäristön tutkimus, jonka tarkoituksena on tapaturmavaarojen löytäminen ja työturvallisuuden parantaminen. Työn turvallisuusanalyysi perustuu työsuorituksen järjestelmälliseen tutkimiseen. Tarkasteltava työ jaetaan lyhyisiin työosiin, minkä jälkeen etsitään kunkin työosan suorittamisessa esiintyvät vaarat ja niiden syyt. Lopuksi suunnitellaan parannustoimenpiteet vaarojen poistamiseksi tai niiden vähentämiseksi.

### Analyysin käyttö

Parhaita kohteita työn turvallisuusanalyysin käytölle ovat sellaiset työtehtävät ja laitteistot, joissa esiintyy välittömiä tapaturmavaaroja. Kohteena voi olla esimerkiksi tuotantoon liittyvät tehtävät, toistuvat huolto- tai kunnossapitotehtävät, vakanssi-kohtaiset tehtävät, yksittäinen kone tai laitteisto ja sen käyttö tai kunnossapito.

Työn turvallisuusanalyysiä voidaan käyttää ja tuloksia hyödyntää mm. seuraavissa tilanteissa:

- työnopastusohjeiden laatiminen ja täydentäminen
- konekohtaisten turvallisuusohjeiden laatiminen ja täydentäminen
- paremman työmenetelmän kehittäminen
- koneiden turvallistaminen muutostyön yhteydessä
- vastaavaan uuden koneen suunnittelu
- työssä käytettävien apulaitteiden kehittäminen.

Jos yrityksessä on käytössä standardin BS 8800 mukainen turvallisuusjohtamisjärjestelmä, on turvallisuusanalyysi yksi käyttökelpoinen keino työhön liittyvien vaarojen tunnistamiseen ja riskien arviointiin.

Työn turvallisuusanalyysin avulla saadaan selville:

- Koneissa ja laitteissa esiintyvät vaarat
  - tarvittavat tekniset ratkaisut koneen turvallistamiseksi (suojalaitteet)
  - tekniset parannukset laitteissa
  - puutteet konekohtaisissa turvallisuusohjeissa
- Työn suorituksessa esiintyvät vaarat
  - virheelliset työmenetelmät
  - ratkaisut työmenetelmien turvallistamiseksi
  - apulaitteiden käyttötarve
  - puutteet työnopastusohjeissa
- Ympäristön aiheuttamat vaarat
  - työpaikan sijoittamisen liittyvät ongelmat
  - muut ulkopuoliset häiriötekijät

Työn turvallisuusanalyysin avulla saavutetaan myös merkittäviä lisäetuja, joista mainittakoon seuraavat:

- analyysin laatiminen tehostaa työsuojelukoulutusta
- yleinen turvallisuusajattelu työntekijöiden ja työnjohdon piirissä paranee

- motivaatio työn turvalliseen suorittamiseen paranee
- työnjohdossa osataan paremmin kiinnittää huomiota turvallisuutta vaarantaviin seikkoihin
- työpaikalla tehtävät muutokset hyväksytään paremmin
- tiedonkulku työntekijöiden ja työnjohdon välillä paranee
- analyysin laadinnan yhteydessä kertyvää dia- ja videoaineistoa voidaan käyttää työntekijöiden ja suunnittelijoiden koulutuksessa.

### **Analyysikohteiden valinta**

Ennen työn turvallisuusanalyysien käynnistämistä tulee valita sopivat kohteet sekä laatia toteutusaikataulu. Analyysin tarvetta arvioitaessa voidaan käyttää apuna seuraavia tietolähteitä:

- tapaturmatilastot:
  - kohde valitaan tapaturmataajuuden mukaan
  - valitaan kohde, jossa on sattunut vakava tapaturma
- käyttöhenkilökunta:
  - kohdetta pidetään yleisesti vaarallisena
  - kohteen työmenetelmät ovat vaikeasti opastettavissa
- turvallisuusasiantuntijat.

### **Analyysin kulku**

Työn turvallisuusanalyysi laaditaan parhaiten työryhmässä. Analyysi aloitetaan jakamalla tarkasteltava työtehtävä työn osiin eli työvaiheisiin. Tähän voidaan käyttää työvaihelomaketta. Jokainen työvaihe analysoidaan ja arvioidaan siihen mahdollisesti liittyviä tapaturman mahdollisuuksia ja siihen johtavia syitä. Tulokset kirjataan analyysilomakkeeseen. Tunnistetuille vaaratilanteille arvioidaan riski. Tarvittaessa kehitetään parannustoimenpitehdotuksia. Hyvään analysointikäytäntöön kuuluu analyysilomakkeiden lisäksi tulosten raportointi ja jatkotoimenpiteistä päättäminen.

### **Työn turvallisuusanalyysien organisointi**

Kun työn turvallisuusanalyysien toteutusta suunnitellaan, tulee ensiksi valita analyysien organisoinnista vastaava henkilö. Tällainen voi olla esimerkiksi yrityksen työ-suojelupäällikkö tai osastopäällikkö. Tämän jälkeen valitaan henkilö, joka suorittaa varsinaisen kenttätöön - työn jakamisen osiin sekä vaarojen ja niiden syiden etsinnän. Tähän tarkoitukseen ovat sopivia esimerkiksi työnjohtaja, työsuojeluteknikko tai työntutkija. Tärkeintä on, että analyysin laatija tuntee työn turvallisuusanalyysin ja osaa käyttää sitä. Tarkastelukohteen tunteminen etukäteen ei ole välttämätöntä. Usein tarkastelukohteen hyvin tuntevilla henkilöillä on taipumusta "työpaikkasokeuteen". Vakiintunutta ratkaisua tai työtapaa pidetään itsestään selvänä eikä uhrata ajatuksia muihin vaihtoehtoihin. Tämä ongelma ratkaistaan käyttämällä laatijana ulkopuolista asiantuntijaa. Hän voi olla esimerkiksi tehtaan toiselta osastolta.

### **Perehtyminen kohteeseen**

Analyysin laatijan tulee perehtyä analysointikohteeseen riittävän hyvin. Hänen tulee olla selvillä kohteen toimintaperiaatteista, työssä käytettävistä työmenetelmistä ja apulaitteista.

Tietolähteinä voidaan käyttää:

- työnopastusohjeita
- koneiden käyttöohjeita
- korjausohjeita
- turvallisuusohjeita
- työtä suorittavia työntekijöitä.

Valittu henkilö tekee varsinaisen analyysityön: jakaa kohteena olevan työn osiin, etsii kaikki ajateltavissa olevat vaarat ja niiden syyt sekä arvioi seurausvaikutukset. Tämän jälkeen on vuorossa analyysin arviointi ja parannustoimenpiteiden etsiminen. Näitä varten kannattaa perustaa analyysiryhmä, jossa käsitellään analyysissa havaitut vaarat sekä päätetään jatkotoimenpiteistä.

Sopivia ryhmän jäseniä ovat:

- käyttöinsinööri tai osaston johtaja
- kunnossapidon työnjohtaja
- työsuojelupäällikkö
- kokenut työnjohtaja (joka tuntee hyvin tarkastelukohteen)
- työsuojeluvaltuutettu tai -asiamies
- työntekijä, jonka työstä laadittu turvallisuusanalyysi on työryhmässä käsiteltävänä
- analyysin laatija(t).

Ryhmä saattaa tuntua suurelta, mutta edellä kuvatulla kokoonpanolla on tiettyjä etuja. Siihen on koottu tärkeimmät henkilöt, joita analyysin tuloksista tulee informoida. Kokouksissa he saavat tiedon mahdollisimman kattavana ja samalla nopeasti. Eri henkilöstöryhmät hyväksyvät toteutettavat toimenpiteet paremmin osallistuttuaan jo varsinaiseen päätöksentekoon. Käyttöinsinöörin, kunnossapitopäällikön tai osaston johtajan osallistuminen analyysiryhmään tekee usein mahdolliseksi päättää toimenpiteiden toteuttamisesta jo analysoinnin aikana.

### **Työn jakaminen osiin**

Tarkasteltava työtehtävä jaetaan sarjaksi peräkkäin tapahtuvia työvaiheita. On vältettävä liian yksityiskohtaista jakoa, koska tällöin työvaiheita tulee tarpeettoman paljon. Työn jakoa osiin ei myöskään saa tehdä liian ylimalkaisesti, sillä tällöin saatetaan unohtaa oleellisia työvaiheita.

Jokainen työtehtävään kuuluva työnosa on kuvattava mahdollisimman selvästi. Työnosat voidaan ilmaista kuvaamalla asianomainen toiminto, esim. "käynnistä kone" tai "koneen käynnistys". Työtehtävän jakamisessa tulee kiinnittää huomiota:

- työn valmisteluun
- työn suorittamiseen
- mahdollisiin keskeytyksiin työn suorittamisessa
- työn päättämiseen.

Jokaisesta työnosasta selvitetään aluksi, minkä koneen osan kanssa työntekijä on tekemisissä ja mitä apulaitteita hän käyttää tai mitä hänen tulisi käyttää. Työn jakamisessa voidaan käyttää hyväksi työvaihelomaketta. Työtehtävän jakaminen osiin on syytä tarkistaa työtä suorittavan työntekijän kanssa. Tarkistuksessa tulee erityisesti kiinnittää huomiota kysymyksiin:

- mitä tehdään \* missä järjestyksessä.

Jo työvaiheluettelo laadittaessa voidaan tunnistettuja vaaroja merkitä luetteloon alustavasti. Katso esimerkkiä työvaihelomakkeen käytöstä.

### **Vaarojen etsiminen**

Kutakin työosaa tarkastellaan erikseen. Analysoijan on käytettävä mielikuvitusta löytääkseen tarkasteltavaan työosaan liittyvät vaarat. Tarkoituksena on löytää kaikki vaarat, johtuivatpa ne sitten työn tekijästä, koneesta, työtavasta tai työolosuhteista. Vaarat etsitään seuraamalla työsuoritusta ja haastatteleamalla asianomaista työntekijää. Analyysia laadittaessa on otettava huomioon myös muiden henkilöiden tekemä työ sekä ympäröivien laitteiden toiminta sekä niistä aiheutuvat vaarat. Näillä on usein vaikutusta tarkasteltavaan työsuoritukseen. Asialle on eduksi, jos työntekijä voidaan irrottaa normaalista työvuorosta pelkästään analyysin laatimiseen. Tarkastelussa tulee jos mahdollista arvioida myös poikkeavia olosuhteita ja tilanteita. Usein inhimilliset tekijät ovat vaikuttamassa tapaturman syntyyn.

Mikäli työsuoritus on hyvin nopea tai harvoin toistuva, voidaan apuna käyttää kuvanauhoitusta. Kuvanauha voidaan katsoa useita kertoja ja se voidaan pysäyttää olennaisten yksityiskohtien tarkempaa selvitystä varten. Näin kuvanauha tukee varsinaista analyysin laadintaa. Tämän lisäksi se on tehokas apuväline kerrottaessa havaituista vaaroista ja puutteista analyysiryhmälle tai suunnittelijoille. Kun aito työtilanne voidaan siirtää kuvanauhan avulla kokoushuoneeseen, ymmärretään analyysissä havaitut ongelmat paremmin ja parannustoimenpiteiden etsiminen tehostuu. Videoinnin lisäksi tai sijaan voidaan käyttää myös valokuvausta.

Vaarojen tunnistaminen ja syiden etsiminen on analyysin tärkein vaihe. Se muodostaa perustan jatkotoimenpiteille. Mikäli tässä vaiheessa jää jokin vaara tunnistamatta, sitä tuskin havaitaan myöhemminkään.

### **Poikkeavat olosuhteet**

Suuri osa onnettomuuksista sattuu poikettaessa työn normaalista suoritustavasta. Siksi on mietittävä, mitä poikkeavia olosuhteita ja tilanteita voi tulla esiin. Erityisesti on huomioitava tilanteet, joissa poiketaan laitteiston normaalista käynnistä tai kunnossapitotilanteesta. Tällöin esimerkiksi osa varolaitteista saattaa olla pois käytöstä. On etsittävä kaikki mahdolliset laitteistossa, työmenetelmässä tai ympäristössä tapahtuvat häiriöt ja muutokset sekä niiden syyt ja arvioitava näistä mahdollisesti aiheutuvat vaarat. Tällaisia voivat olla sähkön, veden tai paineilman katkeaminen, odottamattomat pysäytykset ja käynnistykset tai epätavallinen valmistettava tuote.

Kunkin työosan kohdalla analyysin laatija miettii eri vaarojen esiintymismahdollisuuksia. Tämän lisäksi tulee miettiä mahdollisia työntekijän omista toiminoista tai erehdyksistä aiheutuvia vaaroja. Analysoijan tulisi jokaisen työvaiheen kohdalla esittää seuraavat kysymykset:

- voiko sattua tapaturma?
- miten tapaturma voi sattua?
- mitkä tekijät vaikuttavat tapaturman syntyyn?
- voiko työosassa esiintyä häiriöitä?
- voiko työntekijälle sattua virhe tai voiko hän toimia väärin?
- mitä muita tapahtumia voi sattua?

## Inhimilliset tekijät

Tapaturmavaarat aiheutuvat usein inhimillistä tekijöistä. Tämän vuoksi analysoijan on pidettävä mielessään erityisesti seuraavat näkökohdat:

- Jos laitteistoa voidaan käyttää väärin, sitä todennäköisesti joskus käytetään virheellisellä tavalla. Mitä vaaroja siitä voi aiheutua?
- Ihmisellä on taipumus käyttää oikoteitä välttääkseen vaivalloisia tai hankalia toimenpiteitä tai säästääkseen aikaa. Onko tällaisia oikoteitä?
- Vaikeasti huollettavissa oleva laitteisto kärsii helposti huollon puutteesta. Aiheutuuko tästä vaaraa?
- Onko liian vaativia työvaiheita? Voidaanko työsuoritusta helpottaa tai tarvitaanko erityiskoulutusta?
- Onko työohje niin selvä, että se ei voi aiheuttaa väärinkäsityksiä?
- Onko vahinkokäynnistyminen estetty luotettavasti?
- Voiko jonkin asian unohtaminen aiheuttaa vaaraa?

Jos tarkasteltavaa työtä havainnoitaessa todetaan merkittäviä eroja eri henkilöiden työjärjestyksessä, ja jos väärästä työjärjestyksestä voi aiheutua vakavia seurauksia, voidaan näiltä osin väärää suoritusjärjestystä arvioida laajemminkin.

## Syiden arviointi

Virhemahdollisuuksien syitä arvioitaessa tarkastellaan teknisten tekijöiden lisäksi olemassa olevien ohjeiden täsmällisyyttä ja mahdollisia puutteita. Koulutuksen tasoa, ihmisten kokemusta kyseisestä tilanteesta, työn opastusta, valvontaa jne. arvioidaan myös.

Mieti myös, voiko kahden vähäpätöisen tekijän samanaikainen toteutuminen aiheuttaa vaaraa. Osaako uusi työntekijä toimia oikein häiriötilanteessa? Mitä katkos tiedonkulussa saattaa vaikuttaa?

## Analyysilomake

Analyysin tulokset kirjataan analyysilomakkeelle.

## Riskin arviointi

Kaikkiin vaarojen tunnistamismenetelmiin voi liittää myös riskin määrittelyn karkealla tasolla. Kun vaaran syyt on tunnistettu ja seuraukset arvioitu, voidaan kyseisen riskin suuruus määritellä. Riskin suuruuteen vaikuttavat tapahtuman todennäköisyys ja seurausten vakavuus.

Yksinkertainen karkea luokittelu on monasti helpompi laatia ja antaa riittävän hyvän kuvan eri riskien keskinäisistä eroista.

Tapaturman vakavuuden pisteyttämisessä käytetään kriteerinä tapaturman todennäköistä vakavuutta. Jos tapaturma saattaa johtaa myös vakavampaan onnettomuuteen kannattaa se mainita lomakkeella erikseen. On myös muistettava, että hyvin epätodennäköinenkin tapaturma voi joskus sattua. Ajatellaamme vaikkapa Estonian uppoamista. Arvioinnin perusteluksi ei käy toteamus: "meillä ei ole koskaan sattunut sellaista".

Vaaraa kuvaava tunnusluku saadaan kertomalla todennäköisyyden ja seurausten tunnusluvut keskenään. Saadun pisteytyksen avulla voidaan eri vaaroja verrata toisiinsa karkealla tasolla mietittäessä esimerkiksi parannustoimenpiteiden toteutusjärjestystä.

Vaarojen pisteyttämiseen ei ole syytä tuhlata liikaa aikaa. Se ei pienennä tapaturmariskiä!

### **Parannustoimenpiteiden kehittäminen**

Analyysin laatijan on pidettävä koko analyysin ajan mielessään turvallisuutta parantavien toimenpiteiden etsiminen. Usein jo työntekijöitä haastateltaessa löydetään hyviä parannusehdotuksia. Työntekijöillähän on paras tietämys työn käytännön suorittamisesta.

Kun vaarat ja niiden syyt on selvitetty ja koottu lomakkeelle, toimitetaan näin saatu yhteenveto analyysiryhmän jäsenille sekä kyseistä työtä tekeville työntekijöille. Nämä tarkistavat analyysin erityisesti seuraavien seikkojen osalta:

- ovatko kaikki työnosat mukana
- ovatko kaikki kohteeseen liittyvät vaarat otettu huomioon
- voiko vaaraan liittyä muita kuin jo kirjattuja syitä
- voiko vaarasta olla muita kuin jo havaittuja seurauksia
- onko riskien arviointi tehty oikein?

Apuna voidaan käyttää tarkistuslistaa. Tarkistamisen yhteydessä tulee miettiä eri mahdollisuuksia vaarojen poistamiseksi. Kun analyysiryhmän kokouksessa käsitellään laadittua turvallisuusanalyysia, pääpainon tulee olla vaihtoehtoisten parannustoimenpiteiden etsimisessä ja arvioinnissa. Aina ei koneen teknisellä muutoksella päästä parhaimpaan mahdolliseen tulokseen. Usein työmenetelmän muutos tai uuden apuvälineen käyttöönotto on parempi ratkaisu.

Sanontojen:

- käytetään oikeaa työmenetelmää,
- noudatetaan huolellisuutta,
- pidetään puhtaana,
- kielletään kulkemasta,

kirjaaminen ei vähennä riskiä. Vaaroja ja niiden syitä tulee tutkia yksityiskohtaisesti toimivien ratkaisujen löytämiseksi. Samalla tulee harkita, edellyttääkö ehdotettu toimenpide organisatorisia muutoksia ja vastuun täsmentämistä.

Mietittäessä parannustoimenpiteitä ei heti ensimmäiseksi saisi ajatella esimerkiksi kaiteen tai suojalaitteen asennusta. Tätä ennen tulee miettiä, onko kyseinen työnosa ylipäätään välttämätön tai voisiko työnosan tehdä kokonaan toisin. Työmenetelmän muutos on usein halpa ja varsin toimiva ratkaisu.

Parannustoimenpiteet voivat kohdistua esimerkiksi seuraaviin seikkoihin:

- työskentelytapa ja apuvälineet
- käyttäjän koulutus
- käyttöohjeet
- turvallisuusohjeet
- henkilökohtaiset suojaimet
- komponentit
- laitteiston rakenne

- toimintaympäristö
- käytettävät aineet.

Turvallisuutta parantavat ehdotukset ovat lopullisessa muodossaan konstruktioiirustuksia teknisistä muutoksista, uusia koneen käyttöohjeita, työohjeita ja työnopastusohjeita. Ohjeiden tulee olla yksityiskohtaisia. Ohjeista on selvästi käytävä ilmi, mitä ei saa tehdä ja mitä on tehtävä. Parannusehdotusten laadinnassa on toisinaan tarpeen olla yhteydessä myös laitteiston valmistajaan ja suunnittelijaan.

Kun sopivin parannustoimenpide on valittu, työryhmässä arvioidaan sen vaikutus. Tavoitteena tulee olla, että työn turvallinen suoritustapa on helppo ja vaivaton. Näin saadaan arvio toimenpiteen kannattavuudesta sekä perustelu sen tarpeellisuudesta. Samalla kirjataan toimenpiteen kohdalle henkilön nimi, joka huolehtii muutoksen toteutuksesta tai ehdotuksen eteenpäin viemisestä.

Analyysityöryhmän tekemät parannustoimenpide-ehdotukset edustavat työryhmän näkemystä. Tarvittaessa tehtyjä ehdotuksia voidaan kehittää edelleen. Analyysikohteessa mahdollisesti myöhemmin tehtävien muutostöiden yhteydessä on harkittava tehdyn analyysin täydentämistä vastaamaan muutuneita olosuhteita.

## **Raportointi**

Jotta analyysityöstä saadaan täysi hyöty, tulee tehty työ raportoida huolellisesti. Kirjaukset analyysilomakkeisiin tulee tehdä niin, että myöhemminkin niitä lukevalle selviää, mistä on kysymys. Lomakkeiden lisäksi on hyvä laatia yhteenvetoraportti, jotta myöhemmin voidaan todeta, mitä on tehty, miten on tehty, ketkä analyysin tekemiseen ovat osallistuneet ja mitkä ovat analyysin keskeiset tunnistetut vaarat ja kehitetyt parannusehdotukset sekä jatkosuunnitelmat. Tällöin analyysin hyödyntäminen ja päivittäminen myöhemmin vuosienkin kuluttua on helpompaa.

## **Jatkotoimenpiteet**

Tilanteen seuranta on olennainen jatko edellä esitetyille. Analyysin valmistuttua valvotaan päätösten toteutumista ja parannusten toimivuutta käytännössä. Työn turvallisuusanalyysi ei saa olla vain yksittäinen kertasuoritus. Turvallisuusanalyysin ajattelutavan tulee olla osa jokapäiväistä toimintaa. Jatkossa tulee huolehtia, että hyväksytyt muutokset toteutetaan asianmukaisella tavalla ja että työntekijät koulutetaan muuttuviin työmenetelmiin ja perehdytetään laitteiden muutoksiin.

Ei riitä, että vaarallisista töistä ja koneista laaditaan turvallisuusanalyseja. Tämän lisäksi on sovittava menettelytavasta, jolla seurataan parannustoimenpiteiden tehokkuutta. Toimenpiteiden vaikutusta työturvallisuuteen sekä työn suorittamiseen voidaan seurata mm. havainnoimalla työtä, haastatteleamalla työnjohtajia ja seuraamalla tapaturma- ja läheltä-piti-ilmoituksia. Tehty analyysi on hyvä tarkistaa ja täydentää, jos työkohteessa tehdään muutoksia tai siinä sattuu tapaturma.

Aktiivinen seuranta motivoi työnjohtoa ja työntekijöitä kiinnittämään enemmän huomiota työturvallisuuteen. Työskentelyilmapiiri paranee työntekijöiden huomattavasti, että heidän turvallisuudestaan huolehditaan.

## LIITE 9

## TYÖKOHTTEEN TYÖSUOJELUN TOIMINTAOHJELMA

### 1. Yritys / toimipaikka / toimipiste

### 2. Työsuojeluorganisaatio

Työsuojelupäällikkö	Tehtävänimike ja toimipiste
Työsuojeluvaltuutettu (työpaikassa säännöllisesti vähintään 10 työntekijää)	Tehtävänimike ja toimipiste
Työsuojeluasiamiehet (mikäli valinnasta sovittu)	Toimialue
Työsuojelutoimikunnan tai muun työsuojeluyhteistoimintaa hoitavan elimen jäsenet (työpaikassa säännöllisesti vähintään 20 työntekijää)	
Työnantajan edustajat	Työntekijöiden edustajat

### 3. Työterveyshuolto

Järjestämistapa

Yhteyshenkilö

Lakisääteiset tehtävät

Lakisääteisten tehtävien lisäksi työterveyshuollon toimintaan sisältyy:  
(esim. Jälkihoito, suunnatut terveystarkastukset esim. ammatti- ja ikäryhmittäin, sairaanhoitopalvelut.)

**4. Yritykset sisäiset turvallisuusohjeet**

(palontorjunta, turvaohjeet erityistilanteiden varalle, yksintyöskentelyohjeet, ensiapu työpaikan sisäiset liikenneohjeet)

**5. Työympäristön kuvaus ja kehittämistarpeet**

(työskentelyolot, työolosuhteet, työtilat, työkykyä ylläpitävä toiminta)

**6. Työolojen seurantakohteet**

(esim. sairauspoissaolot, työtaturmat, läheltä piti tapaukset, fyysinen ja psyykinen kuormittuminen, työilmapiiri, työkyvyn arviointi)

**7. Työsuojeluasioiden huomioonotto yrityksen toiminnassa**

Suunnittelu-, kehittämis- ja harkintatoimi

Perehdyttäminen

Tiedotus ja koulutus

**10. Toimintaohjelman seuranta ja ylläpito**

\_\_\_ / \_\_\_20\_\_

nimenselvennys

\_\_\_ / \_\_\_20\_\_

nimenselvennys

## LIITE 10

## TAPATURMAN VAARAT

TYÖKOHTTEEN VAAROJEN  
TUNNISTAMINEN

Yritys:	Arvioinnin kohde:
Päiväys:	Tekijät:

	Aiheuttaa vaaraa tai haittaa	Ei vaaraa tai haittaa	Ei tietoa	Kommentit ja tarken- nuksia
<b>Työympäristö</b>				
T 1. Liukastuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
T 2. Kompastuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
T 3. Henkilönostot, putoamisriski	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
T 4. Puristuminen esineiden väliin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
T 5. Lukittuun tilaan jäämisriski	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
T 6. Sähkölaitteet, staattinen sähkö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
T 7. Tavarankuljetukset ja liikenne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
T 8. Hapen puute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
T 9. Veden varaan joutuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>Esineet ja aineet</b>				
T 10. Esineiden putoaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
T 11. Esineiden kaatuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
T 12. Esineiden/aineiden lento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
T 13. Liikkuvan esineen isku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
T 14. Takertuminen liik.esineeseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
T 15. Viilto- tai leikkautumisvaara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
T 16. Pistovaara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>Henkilön toiminta</b>				
T 17. Suojainten / suojusten puute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
T 18. Turvaton toiminta / riskinotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
T 19. Poikkeavat tilanteet ja häiriöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
T 20. Pähhteiden väärinkäyttö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>Muita mahdollisia vaaratekijöitä?</b>				
T 21. Puutteet hälytys- ja pelastusvälineissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
T 22. Puutteet ensiapu-järjestelyissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Lisätietoja:

## LIITE 13

**HTOPS -HENKILÖKOHTAINEN TYÖSSÄOPPIMISSUUNNITELMA**

Nimi \_\_\_\_\_ Koulutus \_\_\_\_\_  
 Henkilötunnus \_\_\_\_\_ Valmistumis- / opiskeluvuosi \_\_\_\_\_  
 Osoite \_\_\_\_\_ Ammatti - \_\_\_\_\_  
 Muu koulutus \_\_\_\_\_  
 Puhelin \_\_\_\_\_ Sposti \_\_\_\_\_

Lähetävä taho: \_\_\_\_\_ Jakson aloituspvm \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 20 \_\_\_\_

**Työkoke-  
mus:** \_\_\_\_\_**Ohjaava jakso:**

	Starttipaja (musiikkipaja)
	Elämänhallinnalliset tavoitteet (vuorokausirytmien löytäminen, terveys, liikunta, talous)
	Työelämän pelisääntöjä
	CV, työhakemus

**Pajatyöskentelyohjelma (pajat, aikataulut, jaksojen pituudet)**


---



---



---



---



---



---



---

**Työssäoppimistavoitteet:**

	A1.SOTE	Lähihoitaja
	A1.KOTI	Kodinhuoltaja Toimitilahuoltaja
	A1.MARA	Tarjoilija
	A1.KIPA	Kiinteistönhoitaja Toimitilahuoltaja
	A1.LIPA	Merkonomi
	A1.ARTE	Artesaani
	A1.LUVA	Ympäristönhoitaja
	A1.PUUT	Puualan perustutkinto

Muu-  
ala: \_\_\_\_\_

---



---

**Navikka jakson jälkeiset tavoitteet (työharjoittelu, oppisopimus yms):**

---



---



---

**Muu verkosto / yhteistyötahot:** \_\_\_\_\_

---



---



---

**Lisätietoja / armeija, terveydelliset rajoitteet, harrastukset:**

---



---



---



---



---

**Työssäoppimisen ohjaaja tai ohjaajat eri oppimispisteis-**  
**sä:** \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---

**Yksilövalmentaja / vastuullinen työpaikkaohjaaja ja yhteystie-**  
**dot:** \_\_\_\_\_

---



---

**PVM \_\_\_\_\_ ja allekirjoitukset:**

---

**työssäoppija**

**yksilövalmentaja / työpaikkaohjaaja**

**Liite:**

Työssäoppimistavoitteen toteutussuunnitelma; tutkinnon osat ja niitä vastaavat oppimispisteet sekä aikataulu ja työssäoppimisen kesto eri oppimispisteisissä





**OPPIMISPISTEEN TUNNISTUS****TOP - ORGANISAATION NIMI**

Y-TUNNUS \_\_\_\_\_  
POSTIOSOITE \_\_\_\_\_

TOIMIPISTEEN NIMI \_\_\_\_\_  
TOIMIPISTEEN OSOITE \_\_\_\_\_

**TUNNISTETUT OPPIMISPISTEIKSI MAHDOLLISESTI SOVELTUVAT**

1. TYÖTEHTÄVÄ TAI TYÖPISTE \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ARVIO TYÖTEHTÄVÄÄN / TYÖPISTEESEEN LIITTYVÄSTÄ  
AMMATILLISESTA PERUSTUTKINNOSTA

2. TYÖTEHTÄVÄ TAI TYÖPISTE \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ARVIO TYÖTEHTÄVÄÄN / TYÖPISTEESEEN LIITTYVÄSTÄ  
AMMATILLISESTA PERUSTUTKINNOSTA

3. TYÖTEHTÄVÄN TAI TYÖPISTEEN NIMITYS \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ARVIO TYÖTEHTÄVÄÄN / TYÖPISTEESEEN LIITTYVÄSTÄ  
AMMATILLISESTA PERUSTUTKINNOSTA

**ARVIO OPPIMISPISTEEN INTEGROINTIMAHDOLLISUUDESTA  
TIETTYYN AMMATILLISEEN PERUSTUTKINTOON**

Oppimispiste kuvataan	(x)	ei kuvata	(x)
Tunnistus 1.	_____		_____
Tunnistus 2.	_____		_____
Tunnistus 3.	_____		_____

**TUNNISTUKSEN TEKIJÄ, TOP ASiantuntija**

NIMI \_\_\_\_\_ ORGANISAATIO \_\_\_\_\_

TUNNISTUS PVM \_\_\_\_\_

**TOP – ORGANISAATION YHTEYSHENKIÖ**

NIMI \_\_\_\_\_ PUHNRO \_\_\_\_\_

SPOSTI \_\_\_\_\_

**LISÄTIEDOT, HUOMIOITAVAA**

---

---

---

---

---

---

---

---