Palkkatuen palvelupolun kehittäminen nuorten näkökulmasta

Työllisyys Espoo

Merja Louhesmaa

2023 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Palkkatuen palvelupolun kehittäminen nuorten näkökulmasta Työllisyys Espoo

Merja Louhesmaa

Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta

Opinnäytetyö

Kesäkuu, 2023

Laurea-ammattikorkeakoulu **Tiivistelmä**
Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta
Tradenomi (YAMK)

Merja Louhesmaa

Palkkatuen palvelupolun kehittäminen nuorten näkökulmasta: Työllisyys Espoo

Vuosi 2023 Sivuja 50

Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa nuorten työllisyyttä palkkatuen asiakas- ja palvelulähtöisyyttä kehittämällä. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli kehittää palkkatuen palvelupolkua asiakaslähtöisemmäksi. Kehittämiskysymyksenä oli selvittää, kuinka asiakaslähtöisyys toteutuu palkkatuen kohdalla. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Työllisyys Espoo. Työllisyys Espoo on osa valtakunnallista työllisyyden kuntakokeilua.

Tietoperustassa tarkasteltiin palvelu- ja asiakaslähtöistä ajattelua, julkisia palveluita ja työvoimapalvelua sekä palkkatukea. Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osassa tehtiin 12 puolistrukturoitua haastattelua, haastateltavina olivat nuoret, alle 30-vuotiaat asiakkaat, joilla on palkkatukimahdollisuus osaamisen puutteiden pohjalta. Haastateltavat ovat Espoon kuntakokeilun työttömiä työnhakijoita nuorten jatkuvan oppimisen tiimistä. Kehittämisosuudessa luotiin nuorten tiimin omavalmentajien työpajassa haastatteluissa esille nousseiden kehittämiskohteiden pohjalta palkkatukimallin asiakaslähtöisempi palvelupolku. Samalla ideoitiin palkkatukea houkuttelevammaksi palveluksi nuorille sekä pohdittiin tunnettuuden lisäämistä työnantajille.

Haastattelututkimuksen tuloksena löytyi ongelmallisia kohtia, mutta ennen kaikkea esille nousi nuorten positiivinen suhtautuminen palkkatukeen oman työllistymisen apuna. Tämä löydös antaa hyvän lähtökohdan palvelun kehittämiselle asiakaslähtöisemmäksi. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että palkkatuki olisi nuorten kohdalla tehokkaampi työllistäjä, mikäli palvelu muotoiltaisiin nuoria kiinnostavalla tavalla yhteiskehittämällä nuorten kanssa, se olisi työnantajille tunnetumpi ja palkkatukipaikat olisivat nuorille näkyviä. Nuorten positiivisen asenteen tulisi saada vastakaikua yrityksiltä.

Asiasanat: palkkatuki, työllisyys, työttömyys, työllistyminen, palvelupolku

Laurea University of Applied Sciences **Abstract**
Degree Programme in Futures Studies and Customer-Oriented Services
Master of Business Administration

Merja Louhesmaa
Developing the Pay Subsidy Service Pathway from a Young Person's Perspective, Employment Espoo
Year 2023 Pages 50

The aim of the thesis was to improve the employment of young people by developing the customer and service orientation of pay subsidy. The development task of the thesis was to develop the service path for pay subsidy to be more customer oriented. The development issue was to find out how customer orientation was implemented in the case of pay subsidies. The client of the thesis was Työllisyys Espoo (Employment Espoo). Employment Espoo is part of a national employment experiment.

The theoretical framework looks at service and customer-oriented thinking, public services and employment services, as well as pay subsidies. In the research part of the thesis, 12 semi-structured interviews were conducted with young clients under 30 years of age who are eligible for pay subsidies based on skills gaps. The interviewees were unemployed jobseekers from the Espoo municipal experiment's continuous learning team.

In the development part, a workshop was held for the personal coaches of the youth team in order to create a more customer-oriented service pathway for the pay support model based on the development points raised in the interviews. At the same time, ideas were developed to make the pay subsidy a more attractive service for young people and to raise awareness among employers.

The interviews revealed some problematic issues, but above all, the positive attitude of young people towards pay subsidies as a means of finding employment. This finding provides a favourable starting point for developing the service in a more customer-oriented way. In conclusion, the pay subsidy would be a more effective employment generator for young people if it was designed in a way that was attractive to young people by co-developing it with them, if it was better known to employers and if the pay subsidy places were visible to young people. The positive attitude of young people should be echoed by companies.

Keywords: pay subsidy, employment, unemployment, service path

Sisällys

1 Johdanto ... 7
2 Palvelu- ja asiakaslähtöisyys ... 7
2.1 Palvelulähtöinen ajattelu ... 9
2.2 Asiakaslähtöinen ajattelu ... 10
3 Julkinen palvelu ... 11
3.1 Työvoima- ja yrityspalvelut ... 11
3.2 Laatu ja vaikuttavuus julkisissa palveluissa ... 13
3.3 Julkisen hallinnon strategia ... 17
4 Palkkatuki julkisena palveluna ... 17
4.1 Palkkatuella työllistettävien määrä ja tuen vaikuttavuuden arviointi ... 18
4.2 Palkkatukiuudistus ... 20
4.3 Palkkatuki yrittäjän näkökulmasta ... 21
5 Tietoperustan yhteenveto ... 21
6 Tutkimuksellinen kehittämishanke ... 22
6.1 Tarkoitus ja tavoite ... 23
6.2 Kehittämistehtävä ja kehittämiskysymykset ... 23
6.3 Palkkatukiprosessi kehittämiskohteena ... 24
6.3.1 Nuorten työttömyys ... 25
6.3.2 Työllisyys Espoo ... 26
6.4 Tutkimuksen ja kehittämisen menetelmät ... 26
6.4.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä ... 28
6.4.2 Työpajatyöskentely kehittämismenetelmänä ... 30
6.5 Tutkimusaineiston kokoaminen ja analysointi ... 31
6.5.1 Haastatteluaineiston kokoaminen ja valmistelu ... 31
6.5.2 Haastatteluaineiston analysointi ... 32
6.6 Haastattelun tulokset ... 34
6.6.1 Palkkatuen tunnettuus ... 34
6.6.2 Palkkatuki oman työllistymisen apuna ... 35
6.6.3 Palkkatuen palvelupolun haasteet ... 35
6.6.4 Palkkatuen ja muiden palveluiden palvelupolun kehittäminen ... 36
6.6.5 Synteesi haastattelun tuloksista ... 37
6.7 Kehittämisosuus ... 38
6.7.1 Asiakkaan palvelupolku service blueprintin osana ... 39
6.7.2 Yhdessä kehittämisen lähtökohdat ... 41
6.7.3 Service blueprintin asiakaspolun jatkokehitys ja tulokset ... 41
6.8 Kehittämisosuuden tulokset ... 42

7 Johtopäätökset 46
7.1 Palvelu- ja asiakaslähtöisyyden toteutuminen nuorten näkökulmasta 46
7.2 Pohdinta 47
7.3 Opinnäytetyön eettisyys 48
7.4 Opinnäytetyön luotettavuus 49
7.5 Jatkokehittäminen ja laajempi hyödynnettävyys 50
Lähteet 51
Kuviot 56
Taulukot 56
Liitteet 57

1 Johdanto

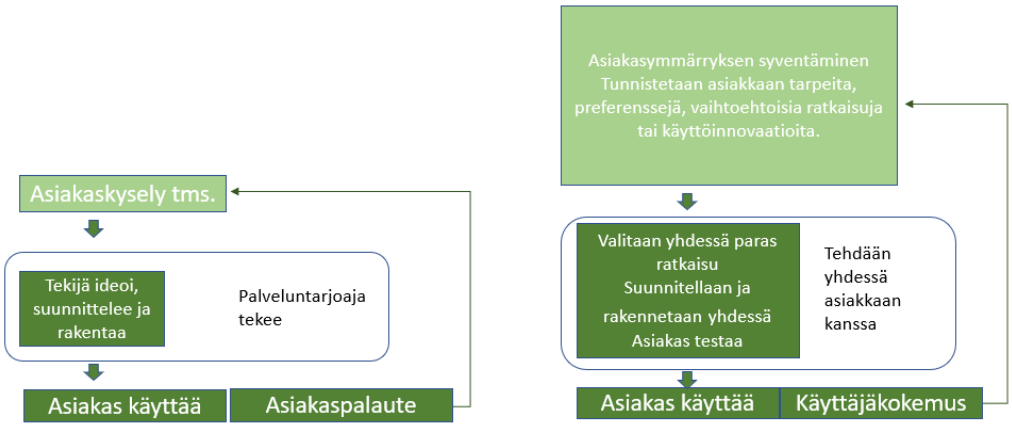
Vastuu työllisyyden hoidosta on siirtymässä valtiolta kunnille vuoden 2024 aikana (Valtioneuvosto 2021.). Työllisyyden kuntakokeilut käynnistyivät 1.3.2021 ja päättyvät 31.12.2024. Kuntakokeiluihin osallistuu yhteensä 25 kokeilualuetta ja 118 kuntaa, näistä yksi on Espoo. Työllisyyskokeilujen tavoitteen on tehostaa työttömien työnhakijoiden työllistymistä ja koulutukseen ohjautumista sekä myös tuoda uusia ratkaisuja osaavan työvoiman saatavuuteen. Erityisesti pidempään työttömänä olleiden ja heikommassa työmarkkina-asemassa olevien pääsyä työmarkkinoille on tarkoitus edistää. Asiakkaiden yksilöllisiin palvelutarpeisiin, työllistymisen esteisiin ja osaamisen kehittämiseen kiinnitetään huomiota tuomalla työllistymistä tukevia palveluja ja palvelumalleja saataville. Kokeilu antaa mahdollisuuden pilotoida erilaisia tapoja, joilla haetaan parhaita käytäntöjä palvelurakenteiden uudistamiseksi. Kokeilulla halutaan saada tietoa valtion ja kuntien rahoituksen, osaamisen ja asiakaspalvelun yhdistämisen vaikuttavuudesta, sillä valtiolla ja kunnalla on yhteinen intressi työllisyyden edistämiseksi. Mallissa kunnat voivat kehittää erilaisia palveluja oman alueen tarpeista käsin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022a.)

Kokeiluissa asiakaslähtöisyyttä tehostetaan tuomalla työllisyys-, koulutus- sekä sosiaali- ja terveyspalvelut entistä tiiviimmin yhteen. Palvelumallit eivät ole tiukasti rajattuja, vaan kunnat saavat kehittää palveluja oman alueen työnhakijoiden ja työnantajien tarpeiden mukaisesti. Kokeilussa pilotoidaan kuntien kehittämiä tapoja tarjota työllisyyspalveluja ja näin haetaan parhaita käytäntöjä palvelurakenteiden uudistamiseksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.)

Kokeilun piiriin ohjautuvat työttömät henkilöt, jotka eivät ole oikeutettuja ansiopäivärahaan, kaikki alle 30-vuotiaat työnhakijat sekä kaikki maahanmuuttajat ja vieraskieliset, jotka ovat työttömänä tai työvoimapalveluissa kokeilualueiden TE-toimistoissa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022a).

2 Palvelu- ja asiakaslähtöisyys

On hyvä pohtia, mitä eroa on asiakaskeskeisyydellä ja asiakaslähtöisyydellä. Asiakkaalle käsitteillä tai niiden eroilla ei varmasti ole mitään merkitystä, mutta eroa on, tulkintoja on toki erilaisia. Lajojärvi ym. (2012) vertaavat asiakaskeskeistä ja asiakaslähtöistä kehittämismallia kuviossa 1. Vasemmalla puolella on asiakaskeskeinen malli ja oikealla puolestaan asiakaslähtöinen malli.



Kuvio 1: Asiakaskeskeinen ja asiakaslähtöinen kehittämismalli (mukaillen Lajojärvi ym. 2012, 6)

Se, että asiakkaan rooli on aktiivisempi, ei vähennä palveluntarjoajan ja asiantuntijan merkitystä. Lajojärvi ym. (2012) toteaa, että kuntapalveluiden kehittämisessä asiakaslähtöisen kehittämistoiminnan tulisi tapahtua läheisessä vuorovaikutuksessa palveluiden käytännön toteuttamisen ja kunnallisen päätöksenteon kanssa.

Tekesin katsauksessa (2011) kirjoitetaan, että pelkkä asiakkaalta kysyminen ei riitä asiakaslähtöisten palveluiden kehittämiseen. Asiakaskeskeisessä mallissa asiakkaalta kysytään kyllä, mutta hän lähinnä kommentoi olevassa olevaa palvelua mielipide- ja laatumittausten kautta, mikä jarruttaa innovointia. Aloite uudesta palvelusta ei siis tule suoraan asiakkaalta. Asiakaslähtöisessä mallissa asiakas saattaa olla innovoimassa, testaamassa ja jatkokehittämässä palvelua. Aloite kehittämiseen voi tulla suoraan asiakkaalta ja asiakasymmärryksen syventäminen tuo usein esiin asiakkaita koskettavia kollektiivisia tarpeita. (Virtanen, Suonheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011,37.)

Vuokko (1997, 33) korostaa, että asiakaslähtöisyyden tulee näkyä yrityksen strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Strategisella tasolla tehdyt ratkaisut ovat kaiken perusta, niiden tulee näkyä taktisen tason keinovalikoimassa ja operatiivisen tason toiminnassa. Myös kohderyhmäkohtaista keinovalikoimaa on noudatettava operatiivisella tasolla. Asiakas näkee operatiivisen tason toiminnan mutta toimivuus perustuu tasojen välisiin kytkentöihin. Kytkentöjen tulee toimia kaksisuuntaisesti: asiakaskontaktien pohjalta syntyneiden palautteiden ja asiakastuntemuksen tulisi välittyä myös taktiselle ja strategiselle tasolle. Vuokko esittää viiden kohdan kysymyslistan, jonka pohjalta organisaatio ja jokainen sen jäsen voi tarkastella ja pitää yllä omaa asiakaslähtöisyyttään:

1. Kontakti, lupausten antaminen: onko kanssamme helppo toimia? onko kontakti vakuuttava?

2. Lupausten täyttäminen: pidämmekö lupaukset, neuvottelemmeko asiakkaan kanssa, mikäli lupauksia ei voida pitää?
3. Standardit: onko meillä standardeja, tiedämmekö ne?
4. Reagointi, kuunteleminen: kuuntelu on asiakaslähtöisyyden perustaito.
5. Yhteistyö: toimiiko yhteistyö organisaatiossa? Jaammeko tietoa toiminnastamme ja asiakaslupauksista? Huolehdimmeko kaikki asiakkaan tyytyväisyydestä? (Vuokko 1997, 34,35)

2.1 Palvelulähtöinen ajattelu

Tutkittaessa tarkemmin asiakasnäkökulmaa, voidaan todeta, että asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluja vaan näiden tuottamia hyötyjä. He ostavat tarjooman, joka koostuu tuotteista, palveluista, tiedoista, huomion osakseen saamisesta sekä muista tekijöistä. Yritys tarjoaa aina lopulta palvelun, riippumatta siitä, mitä se tuottaa. Eli asiakkaat eivät etsi sinänsä tuotteita tai palveluita vaan he hakevat ratkaisuja, jotka palvelevat heidän omia arvonluontiprosessejaan. Kun asiakkaat hyödyntävät ostamaansa ratkaisua tai pakettia, syntyy arvoa heidän arvontuotantoprosessissaan. (Grönroos & Tillman 2015,25.)

Slater ja Narver (1994) ovat todenneet, että asiakaslähtöisen arvon luominen on strategian peruskäsite, organisaation olemassaolon edellytys sekä keskeinen menestystekijä. Asiakasarvon tärkeyden selittäviä tekijöitä ovat sen keskeinen rooli asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden muodostumisessa. Arvolupauksen perustana on asiakasarvon syvällinen ymmärtäminen johtamisen näkökulmasta. Arvolupauksen lunastaminen on oltava mahdollista toimintamallien kehittämisen avulla. (Anttonen ym. 2012, 190.)

Vargo ja Lusch julkaisivat vuonna 2004 artikkelinsa ”Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, kyseinen artikkeli käsittelee palvelulähtöistä ajattelua. Tätä ajattelua verrattiin perinteiseen tuotelähtöiseen ajatteluun (tuotelähtöiseen logiikkaan). Palvelulähtöistä ajattelua oli jo aiemminkin käsitelty, mutta nyt se käynnistyi kansainvälisesti. Tämä artikkeli on innoittanut tutkijoita keskusteluun niin sen puolesta kuin kritisoiden sekä myös edelleen kehittäen. Peruseroavaisuuksia tuotelähtöiseen ajatteluun (Goods-dominant logic), ovat kirjoittajat kuvanneet esimerkiksi kuluttajan roolilla luoda yhdessä, ei pelkästään toimia tuotteen passiivisena vastaanottajana, käyttö määrittää arvon, yritys voi tehdä vain arvolupauksia, kun tuotelähtöisessä ajattelussa arvon määrittää tuotteen vaihdanta-arvo. Palvelulähtöisessä ajattelussa yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutus on aktiivinen. Taloudellinen kasvu syntyy aineettomien voimavarojen vaihdannasta ja soveltamisesta. Palvelu on prosessi, joka perustuu tiedon sekä muiden aineettomien resurssien hyödyntämiseen. Vargon ja Luschin (2004) mukaan kyse ei ole mallista vaan ajattelun viitekehyksestä joka tarpeen mukaan ottaa tai poistaa paloja vuosikymmenten varrelta tehdyistä palvelututkimuksista. (Vargo & Lusch 2004.)

Palvelulogiikka on herättänyt vahvaa kritiikkiä, mutta sen saavutuksiin kuuluu arvon luomisen nostaminen toiminnan keskipisteeseen, resurssien uudelleen määrittely kuten myös asiakkaiden ja organisaatioiden roolien ja tehtävien yhteensovittaminen arvopohjaisten asiakaslupausten avulla. (Anttonen ym. 2012, 191–194.)

Vargo ja Lusch esittelivät 2004 kahdeksan perusolettamusta. Nämä olettamukset ovat päivittyneet matkalla ja niitä on tullut lisää. Nämä vuonna 2004 esitetyt perusolettamukset lisättynä kohdilla 9–11 ovat lueteltu alla: (Lusch & Vargo 2019, 9.)

1. Palvelu on perusperiaatteeltaan vaihdannan perusta
2. Epäsuora vaihdanta piilottaa vaihdannan keskeisen perustan: palvelu palvelusta prosessi tyypillisesti sisältää monimutkaisia, epäsuoria prosesseja ja on siksi helppo kadottaa.
3. Tuotteet ovat jakelumekanismeja palvelulle.
4. Aineettomat resurssit ovat perimmäinen lähde kilpailuedulle
5. Kaikki taloudet ovat palvelutalouksia
6. Asiakas on aina arvon yhteistuottaja
7. Yritys ei voi tuottaa arvoa, se voi vain tarjota arvolupauksia
8. Palvelukeskeinen näkökulma on luonnostaan asiakaslähtöistä ja suhteellista
9. Kaikki sosiaaliset ja taloudelliset toimijat ovat resurssien yhdistäjiä
10. Arvo määrittyy aina yksilöllisesti ja kokemuksen kautta hyödynsaajalle (Maclaran, Saren, Stern & Tadajewski 2010, 223–227.)
11. Arvon yhteisluomista koordinoidaan toimijoiden luomien instituutioiden ja institutionaalisten järjestelyjen kautta. (Lusch & Vargo 2019, 9.)

2.2 Asiakaslähtöinen ajattelu

Heinonen ym. (2009) esittelevät uutta asiakaslähtöistä ajattelutapaa. He haastavat Vargon ja Luschin (2004) palvelulähtöistä ajattelumallia siitä, että se ei ole riittävän asiakaslähtöinen. Sen sijaan, että keskityttäisiin palveluntuottajan tuottamiin palveluihin, joista asiakkaat pitävät, suosittelevat he keskittymään siihen, mitä asiakkaat tekevät palveluilla saavuttaakseen omat tavoitteensa. Heidän mukaansa kyse ei ole pelkästä palvelusta vaan asiakkaan aikomuksista ja niistä johtuvista toiminnoista ja kokemuksista joihin markkinoijan ja palveluyrityksen tulisi keskittyä. Toisin sanoen tulisi selvittää, mitä asiakas on tekemässä tai aikoo tehdä ja miten tietty palvelu sopii tähän. Tämä esitetty lähestymistapa ei poista palveluyrityksen roolia vaan päinvastoin. Palveluyrityksen tehtävänä on tukea asiakkaan arvonluontia ja yrityksen toiminnan mahdollinen arvo voi olla laajempi kuin perinteisesti ajatellaan. (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson B, Sundström & Andersson 2009, 4–5,7.)

Arvon yhteisluomista voidaan tulkita monella tavalla. Vargon ja Luschin mukaan (2008) palvelulähtöisessä ajattelussa asiakas on aina arvon luoja yhdessä yrityksen kanssa. Yritys ei voisi yksipuolisesti luoda arvoa, se voi tarjota ainoastaan arvolupauksia ja mahdollisesti näin yhdessä luoda palvelua ja siitä johtuvaa asiakasarvoa. (Heinonen ym. 2009, 7.) Grönroos (2006) on puolestaan todennut, että arvonluonti ja palvelun yhdessä luonti eroavat toisistaan ja että on hyvä pitää erillään palvelun tuotanto, johon asiakkaat osallistuvat yhteisluojina, sekä arvon luominen. Yhteisluominen ei aina johda arvon syntymiseen. Käytännössä asiakkaat voivat haluta toimia itse, eivätkä he ole kiinnostuneita yrityksen tarjonnasta. Jos palvelulla ei ole heille suurta merkitystä, he eivät välttämättä ole kiinnostuneita palvelusta tai yhteistyöstä palveluyrityksen kanssa. (Heinonen ym. 2009, 7–8.)

Heinonen ym. (2009) painottavat, että on tarve muuttaa vakiintunutta yrityslähtöistä ajattelua asiakkaan mukaan ottamisesta yhdessä luomiseen radikaalimpaan asiakaslähtöiseen näkemykseen, palveluntarjoajan mukaan ottamisesta asiakkaan elämään (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson B, Sundström & Andersson 2009, 8.)

Heinonen ym. (2009) viittaavat mm. Grönroosin (2006) ajatuksiin selventäessään termiä käyttöarvosta vaihtoarvon vastakohtana. Asiakkaan kokema käyttöarvo voi olla täysin tai ainakin osittain palveluyrityksen näkymättömissä. Esimerkki lomamatkasta selkeyttää tätä termiä: arvoa ilmaantuu ennen matkaa, matkan aikana mutta myös matkan jälkeen muistojen muodossa. Eli ennen, aikana ja jälkeen. Näin ollen asiakaslähtöinen malli edellyttää laajempaa ymmärrystä asiakkaiden arvonluontiprosessien käytännöistä ja konteksteista. (Heinonen ym. 2009, 9.)

3 Julkinen palvelu

Julkiseen sektoriin luetaan kuuluvaksi valtio ja kunnat. Valtiosektoriin luetaan valtion hallinto, yliopistot, Kansaneläkelaitos, valtion liikelaitokset ja sosiaaliturvarahastot. Kuntiin ja kuntayhtymiin kuuluvat kunnan hallinto, kunnallinen koululaitos, kuntien ja kuntayhtymien palvelulaitokset ja toimipaikat, jotka eivät ole yhtiömuotoisia, kuten terveyskeskukset, sairaalat, päiväkodit sekä myös kuntien ja kuntayhtymien liikelaitokset. (Tilastokeskus 2023.)

Julkisen hallinnon palveluja on tarjolla asiakkaille eri kanavien kautta. Valtiovarainministeriön tehtävänä on koota ja kehittää palveluita asiakaslähtöisen ja yhtenäisen sekä monikanavaisen asiakaspalvelun rakentamiseksi. (Valtionvarainministeriö 2023a.)

3.1 Työvoima- ja yrityspalvelut

Julkisilla työvoima- ja yrityspalveluilla, lyhyemmin TE-palveluilla, edistetään työmarkkinoiden toimivuutta turvaamalla osaavan työvoiman saatavuutta, työnhakijoiden työllistymistä sekä työllistymiseen vaikuttavaa kansalaisten työllistymiskyvyn kehittymistä. TE-palveluiden

tehtävänä on vaikuttaa uuden yritystoiminnan syntymiseen ja parantaa yritysten toiminta-edellytyksiä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023a.)

Työ- ja elinkeinoministeriön vastuulla on työllisyys-, yrittäjyys- ja työvoimapolitiikka sekä maahanmuuttajien kotouttamispolitiikka. Ministeriö johtaa, ohjaa ja seuraa sitä, että TE-palvelut toteutuvat asiakaslähtöisesti ja tuloksellisesti koko Suomessa. Ministeriö on vastuussa julkista työvoima- ja yrityspalvelua koskevasta lainsäädännöstä sekä päättää laajemmista strategisista hankkeista kehittämistavoitteiden toteutumiseksi. Henkilöasiakkaat, yritykset ja yhteisöt ovat TE-palveluiden asiakkaita. Elinkeinoelämän ja työmarkkinoiden asiantuntijaorganisaatio tuottavat asiakkailleen TE-palveluja. Julkisia työvoima- ja yrityspalveluja tuottavat TE-toimistojen lisäksi mm.

- yritykset,
- seudulliset ja valtakunnalliset yrityspalveluorganisaatiot,
- oppilaitokset,
- kunnat,
- kolmannen sektorin toimijat,
- julkisen hallinnon yhteispalvelupisteet,
- koko Suomea puhelimitse ja verkossa palveleva työ- ja elinkeinohallinnon asiakaspalvelukeskus sekä
- henkilöstöpalveluyritykset ja muut yksityiset palveluntuottajat.

TE-toimistot ovat elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten, lyhyemmin ELY-keskusten alaista paikallishallintoa. ELY-keskukset ohjaavat TE-toimistoja niiden tavoitteiden saavuttamisessa ja palvelujen kehittämisessä. ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus eli KEHA-keskus tuottaa ELY-keskuksille ja TE-toimistoille kehittämis- ja hallintopalveluita. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023.)

Työllisyyden edistämisen kuntakokeilut käynnistyivät 1.3.2021 ja päättyvät 31.12.2024. Kuntakokeilujen käynnistyttyä, siirtyi osa TE-toimistojen työnhakija-asiakkaista kuntien asiakkaiksi ja osa jäi edelleen asiakkaiksi TE-toimistoon. Asiakkaan siirryttyä kuntakokeiluun, hänen palveluistaan vastaa kotikunta. Kuntakokeiluun kuuluvat työnhakija-asiakkaat ovat joko työttömiä tai lomautettuja, työllistettyjä tai työllistymistä edistävässä palvelussa olevia ja saavat työmarkkinatukea tai peruspäivärahaa Kelasta, äidinkieli on muu kuin suomi, ruotsi tai saame tai kansalaisuus on muu kuin Suomi tai he ovat alle 30-vuotiaita. (Kuntakokeilu 2023.)

3.2 Laatu ja vaikuttavuus julkisissa palveluissa

Tapio Rissasen kirjassa Hyvän palvelun kehittäminen (2005), hän lausuu näin: ”Myös kansalaisiin kohdistuvaa vallankäyttöä pyritään nykyisin kutsumaan palveluksi.” Tämä lause täydentää kuvausta siitä, että palvelu ja erityisesti hyvä palvelu ovat tavoittelun arvoisia. Hän jatkaa myöhemmin, että myös julkinen hallinto, vallankäytön sijaan, pyrkii nykyisin korostamaan palvelua ja tämä asennemuutos on vasta aluillaan ja että meillä on raskas virkavallan perinne ja tällä perinteellä ei ole mitään yhteistä palvelun kanssa. Rissanen jatkaa, että hyvää palvelua voi kuitenkin esiintyä kaupallisen toiminnan lisäksi myös julkisissa palveluissa. Tutkimukset osoittavat, että menestyjiä ovat esimerkiksi kirjastot, poliisi ja opetustoimi, kun taas kovinkaan korkeita arvosanoja ei ole annettu esimerkiksi Kelalle ja työvoimahallinnon toimipisteille. (Rissanen 2005, 17.) Täytyy huomioida, että tieto on kirjoitettu vuonna 2005, eli 18 vuotta sitten, joten tutkimuksesta on aikaa.

Virtanen (2018) pohtii, ovatko julkiset palvelut palvelua. Hän toteaa, että löytyy vain vähän tutkimusnäyttöä palvelulähtöisestä johtamisesta julkisissa palveluissa. Julkisten palvelujen rooli on kuitenkin hyvin keskeinen julkisessa hallinnossa ja yhteiskunnassa. Palveluperusteinen toimintalogiikka sekä eri toimijoiden yhteisluomisen periaate ei ole vielä saavuttanut kokonaisvaltaisesti julkisia palveluita. Hän toteaa kärjistäen, etteivät julkiset palvelut vielä olisikaan palvelua sanan varsinaisessa merkityksessä, mikä kuulostaa hänestä paradoksilta. Hän jatkaa, että julkinen hallinto ei ole helppo ”alusta” kehittää ja uudistaa julkisia palveluja osittain johtuen päätöksenteko- ja organisaatiorakenteesta, joka sisältää useita päätöksentekoportaita. Myös julkisen hallinnon verkostoituminen tuo mukanaan monen tason hallinnan haasteet sillä verkostojen johtaminen ei ole yksiselitteistä, mikäli verkostoissa toimivilta puuttuu muodollinen päätöksentekovalta. Tämä ero on suuri verrattuna yksityiseen sektoriin. Hän mainitsee myös organisaatiokulttuurin, joka ei ole uudistusmielinen. Ensisijaisesti tulisi ratkoa järjestelmän rakenteellisia ja toiminnallisia pulmia. Julkisten palveluiden uudistaminen ei tapahdu hetkessä. On kuitenkin muistettava, että ei julkisten palveluiden käyttäjät kohdataan julkisissa palveluissa, joten ei ole yhdentekevää, millainen palveluajattelu julkisissa palveluissa on nyt ja tulevaisuudessa. (Virtanen 2018.)

Uusikylän, Jokisen & Lintusen (2023) Valtionhallinnolle tekemä selvitys osoittaa, että Suomen julkisessa hallinnossa kootaan tällä hetkellä paljon kansalais- ja asiakastyytyväisyyttä käsittelevää seuranta- ja arviointitietoa mutta haasteena on tiedonkeruujärjestelmien, mittareiden ja menetelmien epäyhteneväisyys ja yhteismitattomuus. Juuri tästä syystä kattavaa kokonaiskuvaa tyytyväisyydestä julkisiin palveluihin ei voida muodostaa olemassa olevin tiedoin. Näin asiakaskokemuksen tilan kokonaisvaltaisen ymmärryksen muodostuminen on haasteellista, ja tämä on osaltaan vaikuttanut siihen, että kansalais- ja asiakastyytyväisyystietojen hyödyntäminen palvelujärjestelmän kehittämisessä ja poliittisessa päätöksenteossa on vähäistä. (Uusikylä, Jokinen, Lintunen 2023.)

Kuten edellä kerrottu raportti osoittaa, uskon vahvasti, että julkisen hallinnon yksiköiden vahva tahto on huomioida asiakas entistä paremmin. Ponnisteluja siihen suuntaan tehdään jopa systemaattisesti. Esimerkiksi Espoon arvoissa otetaan vahvasti asukkaat mukaan kehittämään Espoon toimintaa. Työllisyyttä edistetään asiakas- ja yrityslähtöisesti kohdennetuilla palveluilla. Elinvoimainen Espoo -kehitysohjelma pitää sisällään tavoitteen edistää ja ideoida uusia toimintatapoja, jotka parantavat ja sujuvoittavat nuorten, pitkäaikaistyöttömien, osatyökykyisten ja maahanmuuttajien työllistymistä. (Espoo 2022.) Asiakastyytyväisyyttä tutkitaan ja asiakkaita otetaan mukaan kertomaan omaa näkemystään tavoitteena tehdä palveluista entistä parempia ja osuvampia. Asiakkaan kohtaaminen on noussut tärkeäksi teemaksi.

Osana Työllisyyden kuntakokeilua on haluttu luoda asiakaskokemuksen mittaamisen ja kehittämisen malli, jonka avulla toteutetaan lain edellyttämää aktiivista asiakaspalautteen keräämistä ja mahdollistetaan palvelujen kehittämisen asiakkaan näkökulma vahvasti huomioiden. Kuvio 2. selventää, kuinka useista eri lähteistä ja eri keinoin kokonaisvaltaista asiakasymmärrystä kerätään. Asiakasymmärrystä mitataan usealla eri tavalla. Jatkuvan asiakaskokemuksen mittaamisen avulla tieto on ajantasaista ja saadaan ymmärrystä asiakkaan tyytyväisyydelle tai tyytymättömyydelle. Kun asiakaskokemusta mitataan, auttaa se ymmärtämään asiakaslupauksen toteutumista ja seuraamaan tehtyjen muutosten vaikuttavuutta. (Kehittämispalvelut 2023.)

Kuvio 2: Asiakaskokemuksen mittaamisen eri lähteet Työllisyys Espoossa (Kehittämispalvelut 2023)

Työllisyys Espoossa on menossa Asiakkaan ääni -niminen projekti, jonka tarkoituksena on kehittää asiakaslähtöisyyttä työllisyyspalveluissa. Projekti toimii osana Espoon valmistautumista TE-palveluiden järjestämiseen vuoden 2025 alusta. Asiakaslähtöisyyden edistämiseksi kerätään tietoa asiakaskokemuksesta, pilotoidaan uusia käytänteitä ja osallistetaan niin asiakkaita kuin henkilöstöä työllisyyspalveluiden kehittämistyöhön. Tavoitteeksi on asetettu asiakaslähtöisen kehittämisen mallin luominen työllisyyspalveluihin vuoteen 2025 mennessä, jolloin TE-palvelut ovat siirtymässä kuntiin. Projekti on käynnistynyt vuonna 2022. Kohderyhmiä ovat sekä espoolaiset työnhakijat, joille tarjotaan työllisyyspalvelua sekä työnantajat pääkaupunkiseudulla, joita autetaan työvoiman löytymisessä. Menetelminä käytetään asiakastyytyväisyyden mittaamista, osallistamista sekä palvelumuotoilua. Projektin lähtökohtana ovat ajatukset siitä, että asiakas on aktiivinen toimija, jonka asiakaskokemukseen halutaan panostaa ja asiakaskokemusta syntyy jo ennen asiakassuhteen alkamista. Asiakaskokemuksen ollessa onnistunut, on sillä työllisyyttä parantavia vaikutuksia. Toiminnan on oltava tavoitteellista. Asiakasosallisuus sekä henkilöstön tiivis mukana olo asiakaslähtöisen toimintamallin kehittämiseen on tärkeää. (Espoo 2023a)

Kela avaa omilla verkkosivuillaan asiakkaiden osallistamista ja osallistamisen eri muotoja kertomalla, että he tarvitsevat asiakkaita ja kumppaneita palveluiden kehittämiseen. He luovat uusia osallistumisen tapoja, kuten hyödyntävät erilaisia verkostoja ja foorumeja, joissa eri taustaiset ihmiset kerääntyvät yhteisen aiheen äärelle ja mahdollisimman moni asiakas pääsee osallistumaan kehittämiseen. Vuorovaikutteisuus ja pitkäjänteisyys ovat avainsanoja. Käytössä olevien keinojen lisäksi Kelan tavoitteena on luoda digitaalinen alusta, jossa verkoston jäsenet voidaan osallistaa matalalla kynnyksellä. Kelan mukaan asiakasymmärrystä rakennetaan jatkuvalla osallistamisella. (Kela 2023.)

Yhtenä hienona esimerkkinä mainittakoon vielä vuonna 2022 Muotoiluyhteisö Ornamon myöntämä merkittävä tunnustus Verohallinnolle muotoilun hyödyntäjänä asiakaslähtöisessä kehittämisessä, joka edistää kansalaisten, yritysten ja yhdistysten luottamusta yhteiskuntaa kohtaan. Palkinto myönnettiin Verohallinnon asiakaslähtöisen palvelun ja muotoilun luovasta ja syvällisestä soveltamisesta organisaatiossa. Viranomaisvelvoitteita suorittava toimija on palkintoraadin mukaan onnistunut muuttumaan palveluorganisaatioksi, joka tekee verojen maksamisesta helppoa. (Vero 2022.)

Kuntaliitto on suunnitellut osallisuuspelin kuntien ja maakuntien henkilöstölle tukemaan asukkaiden osallisuuden edistämistä. Kyseessä on lautapeli, jonka avulla konkreettisesti voidaan edistää asiakaslähtöistä työotetta. Sitä voidaan käyttää monella tavalla, kuten pohjana yleiselle keskustelulle osallisuudesta tai jopa konkreettiseen kehityskohteiden suunnitteluun. Osallisuuden edistäminen ja vaikutusmahdollisuuksien kehittäminen on keskeistä kuntien ja maakuntien toiminnassa. (Kuntaliitto 2023.) Tämä on hyvä esimerkki siitä, että pyrkimys

asiakaslähtöiseen toimintaan julkisella puolella on tärkeässä roolissa. Tapoja voi olla hyvinkin erilaisia.

Rissasen (2005) mukaan puhuttaessa palvelun laadusta, on viimekädessä kyse asiakkaan kokemuksesta, kokeeko hän sen hyväksi vai huonoksi. Ylikoski (2001) mainitsee, että asiakkaat odottavat saavansa hyvää palvelua. Palvelun tuottajalla on käsityksensä hyvästä palvelusta mutta asiakaskeskeisyys edellyttää palvelun laadun katsomista asiakkaan silmin. Eri ihmisille hyvä palvelu tarkoittaa eri asioita. Organisaation on siis selvitettävä, mitä omat asiakkaat arvostavat. Asiakkaiden odotukset tulee tehdä konkreettiseksi toiminnaksi. Laadun määritelmää Ylikoski (2001) pitää vaikeana lyhyesti kerrottuna, mutta yleisesti ottaen voidaan ajatella, että miten hyvin tuote tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia tai vaatimuksia eli miten se tyydyttää asiakkaan tarpeet ja toiveet. Laatu on asiakkaan näkemys tuotteen tai palvelun onnistuneisuudesta. Laatua tulisi aina tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan kokemus syntyy sekä palvelun lopputuloksesta että palveluprosessin sujumisesta. Henkilöstön ja asiakkaan vuorovaikutus on avainasemassa hyvän palvelukokonaisuuden muodostumisessa, (Ylikoski 2001,118.)

Grönroos (1990) toteaa, että laatu koetaan suuressa määrin subjektiivisesti. Markkinointiviestintä, imago, suusanallinen viestintä ja asiakkaan tarpeet asettavat odotukset laadulle. Voidaan sanoa, että laatu on hyvä, jos se vastaa odotuksia eivätkä odotukset laadun suhteen ole epärealistisia. Jos esimerkiksi markkinointiviestintä lupaa liikaa, koettua kokonaislaatua ei määritä pelkästään tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus vaan lisäksi odotetun ja koetun laadun välinen ero. (Grönroos 1990, 65–66.) Grönroos on listannut kuusi kriteeriä laadukkaalle palvelulle. Nämä kriteerit ovat syntyneet käytettävissä olevien tutkimusten pohjalta.

1. Ammattitaito
2. Asenne ja käyttäytyminen
3. Lähestyttävyys ja joustavuus (mm. sijainti, aukioloajat, järjestelmät helpottavat palvelun saatavuutta)
4. Luotettavuus ja uskottavuus
5. Normalisointi (prosessiin liittyvä kriteeri, odottamattomien tilanteiden hoito)
6. Maine (luotettavuus, arvot, rahalle vastinetta)

Grönroos (1990) mainitsee, että lista ei ole täydellinen ja esimerkiksi hinnan merkitystä ei ole käsitelty paljoa. Hintaa voidaan kuitenkin käsitellä suhteessa laatuodotuksiin. Jos hinta todetaan liian korkeaksi, palvelua ei osteta, se vaikuttaa laadun odotuksiin ja toisaalta se voi olla laadun kriteeri. (Grönroos 1990, 74.)

3.3 Julkisen hallinnon strategia

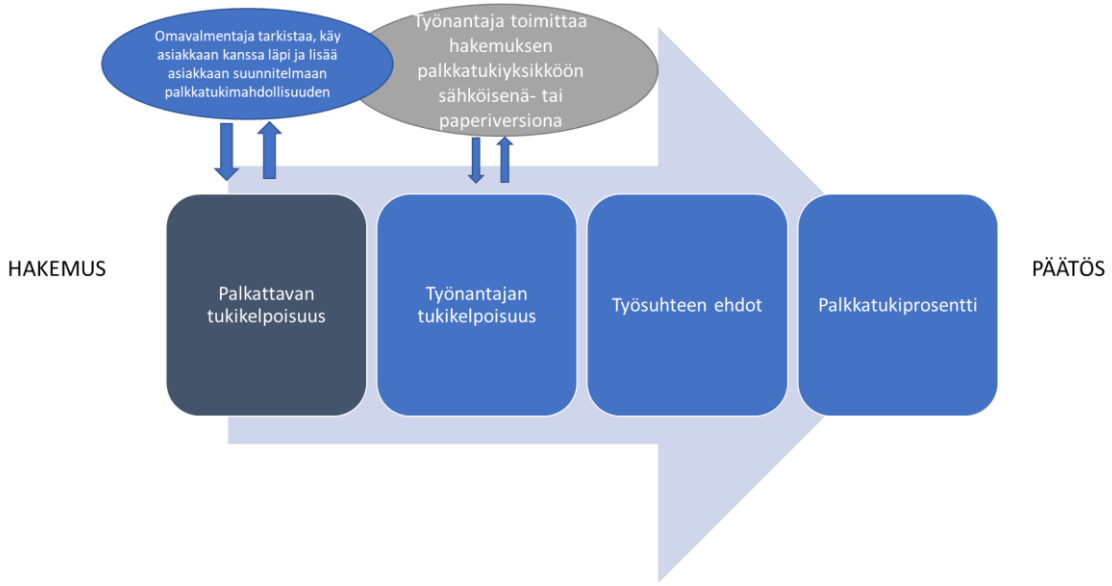
Julkisen hallinnon strategia on rakennettu valtionvarainministeriön ja Kuntaliiton johdolla hallituksen ohjelman mukaisesti. Julkisen hallinnon strategiassa todetaan, että toimiva julkinen hallinto on hyvin keskeinen osa toimivassa demokratiassa ja hyvinvoivassa yhteiskunnassa. Kuvattu hallinnon yhtenäinen ja määrätietoinen uudistaminen sujuvoittaa arjen palveluita, turvaa oikeusvarmuuden yhteiskunnassa ja luo uusia mahdollisuuksia yrityksille ja yhteisöille. Strategiassa on seitsemän toimintalinjausta, joissa otetaan kantaa laajasti eri teemoihin kuten ilmastonmuutokseen, tiedon ennakointiin, julkisen hallinnon yhteisen toimintakulttuurin lisäämiseen sekä valtion ja kuntien yhteistyön lisäämiseen. Tämän lisäksi strategia ottaa kantaa palvelujen järjestämiseen ihmislähtöisesti ja monimuotoisesti. Tämä tarkoittaa ennakoivia, tehokkaita palveluita, jotka huomioivat erilaisten ihmisten, yritysten ja organisaatioiden tarpeet ja tilanteet. Tämä toimintalinja nostaa esiin muun muassa palvelujen kehittämistä yhdessä asiakkaiden kanssa erilaisissa elämäntilanteissa, myös kielelliset oikeudet huomioiden sekä palveluiden turvaamisen taloudellisesti kestävällä tavalla tietoa ja digitalisaatiota hyödyntämällä. Tässä strategiassa otetaan vastuu siitä, että asiakkaat kohtaavat julkiset palvelut muun muassa ymmärrettävästi ja toimivasti ja palvelut ovat helposti saavutettavissa. Ihmisten osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia laajennetaan ottamalla käyttöön uusia demokratian osallistumistapoja. (Valtionvarainministeriö 2023b.) On ilahduttavaa huomata, miten strategiassa on huomioitu ihmisten osallistaminen ja palvelujen kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa.

4 Palkkatuki julkisena palveluna

Palkkatuki on harkinnanvarainen tuki työttömän työnhakijan työllistymisen edistämistä varten. Työttömän työnhakijan Finlex 1269/202, laki työllisyyden edistämisen kuntakokeilusta, määrittää seuraavasti: ”henkilö, joka ei ole työsuhteessa eikä työttömyysturvalain 2 luvussa tarkoitetulla tavalla työllisty päätoimisesti yritystoiminnassa tai omassa työssään yhdenjaksoisesti yli kahta viikkoa ja joka ei ole mainitussa luvussa tarkoitettu päätoiminen opiskelija; työttömänä pidetään myös työsuhteessa olevaa, joka on kokonaan lomautettu tai jonka säännöllinen viikoittainen työskentelyaika on alle 4 tuntia.”

Kun työnantaja palkkaa työttömän työnhakijan, hän voi saada osan palkkakustannusta palkkatukena. Palvelun tarkoituksena on edistää työnhakijan työllistymistä avoimille työmarkkinoille palkkatukijakson jälkeen. Palkkatukea voidaan myöntää, jos työttömällä henkilöllä on puutteita ammatillisessa osaamisessa tai hänellä on pysyvä tai pysyväisluonteinen vamma tai sairaus, joka vaikuttaa työkykyyn (alentaa tuottavuutta tuetussa työtehtävässä) tai jos henkilö on 60 vuotta täyttänyt pitkäaikaistyötön. Palkkatuki lähtee työttömän työnhakijan palvelutarpeesta. Tuki korvaa työnantajan käyttämää aikaa työntekijän perehdyttämiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.)

Kuviossa 1. on esitetty hyvin yksinkertaistettu prosessi palkkatuesta. Omavalmentaja ja asiakas sopivat palkkatukimahdollisuudesta ja se lisätään asiakkaan suunnitelmaan. Työnantaja hakee palkkatukea yrityksen ja työnantajan Oma asiointi -palvelun kautta sähköisellä tai verkon kautta tulostettavalla lomakkeella. Myönteisen päätöksen jälkeen työt voivat alkaa.



Kuvio 3 Palkkatukiprosessi yksinkertaistettuna

Palkkatuki on mahdollinen kaikille työnantajille pois lukien valtion virastot ja laitokset. Palkkatuki tulee olla myönnettynä ennen työsuhteen alkamista. Palkkatuen myöntämisen edellytyksenä on, että se ei vääristä kilpailua, työehtosopimuksen mukaisen palkan maksaminen sekä työnantajan lakisääteisten velvoitteiden tulee olla hoidettu. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.)

4.1 Palkkatuella työllistettävien määrä ja tuen vaikuttavuuden arviointi

Vuosina 2015–2021 palkkatukijaksojen määrät ovat vaihdelleet noin 28 000–35 000 välillä. Vuosittain määrä vaihtelee noin 17 400–22 700 työllistetyn välillä. Vuositasolla palkkatukea on maksettu noin 200–250 miljoonaa euroa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.)

Tammikuussa 2019 Valtioneuvoston kanslia on julkaissut raportin nimeltään ”Työttömyyden laajat kustannukset yhteiskunnalle” ja tässä raportissa on arvioitu työttömyydestä syntyvien suorien kustannusten, kuten työttömyysturvan, työvoimapalveluiden ja työllistämistoimenpiteiden lisäksi epäsuoria kustannuksia kuten verotulojen menetystä, sote-palvelujen menoja, sekä myös työttömien tulonmenetystä. Vuonna 2016 koko kansantalouden tasolla näin arvioidut työttömyyden kustannukset olivat 10,8 miljardia euroa, josta työttömyysturvan ja työvoimapalvelujen osuus oli 5,6 miljardia euroa, arvioitu osuus toimeentulotuesta ja asumisesta puolestaan 1,1 miljardia sekä verotulojen sekä työttömyysturvamaksujen menetys 4,1, miljardia euroa. (Alasalmi ym. 2019.)

Työttömyyden laajat kustannukset yhteiskunnalle (2019) **tutkimuksessa** työvoimapoliittisten toimenpiteiden vaikuttavuusarvioinnin pohjalta kustannustehokkaimmiksi toimenpiteiksi nousivat yksityisen sektorin palkkatuet sekä oppisopimuskoulutus. Julkisen sektorin palkkatuet puolestaan eivät tyypillisesti johda työllistymiseen. Yksityisen sektorin palkkatukia ei ole syytä kohdistaa mihinkään tiettyyn ryhmään sillä ne näyttäytyvät tehokkaina riippumatta iästä, sukupuolesta tai koulutuksesta. Tutkimuksessa todettiin aiheellisesti, että palkkatukien ja oppisopimuskoulutusten toteutuminen vaativat aktiivisuutta työnantajilta ja toki tarpeen työvoimalle. Työ- ja elinkeinotoimintojen palvelut tulisikin tuoda paremmin työnantajien saataville ja näin helpottaa heidän osallistumistaan toimenpiteisiin. (Alasalmi ym. 2019, 92.) Yksityisen sektorin palkkatuella on vaikutusta pidemmän aikavälin työllistymiseen, kun taas julkisen sektorin palkkatukea pitäisi ajatella passiivisen työvoimapolitiikan toimenpiteenä. Jensen (2008) on Tanskassa todennut eri työvoimapolitiikan toimenpiteiden kustannusvaikuttavuutta arvioitaessa, että yksityisen sektorin palkkatuki on tutkituista toimenpiteistä kustannustehokkain. (Alasalmi ym. 2020, 40–41,45.)

ETLA:n toteuttaman VN TEAS -tutkimuksen palkkatuen vaikuttavuudesta mukaan palkkatuki, joka on suunnattu yrityksiin, nostaa ansioita, lisää työkuukausia ja vähentää työttömyyskuukausia, kun taas muulle yksityiselle tai julkiselle sektorille kohdistuva palkkatuki ei vaikuta tuloihin tai työllisyyteen. Vaikka vaikutukset eivät olekaan kovin suuria, on palkkatuki vaikutukseltaan tehokas verrattuna moniin muihin toimenpiteisiin, mutta se on jäänyt varsin vaatimattomalle tasolle verrattuna Ruotsiin ja Tanskaan. (Asplund, Kauhanen, Päällysaho & Vanhala 2018.)

VN TEANS -tutkimuksessa päästään pureutumaan palkkatuen vaikutuksiin nuorten kohdalla. (Asplund, Kauhanen, Päällysaho & Vanhala 2018.) Raportissa käsitellään tuoreimpana tietona vuonna 2017 palkkatuelle siirtyneiden työttömien työnhakijoiden joukkoa, johon kuuluu yhteensä n. 7000 palkkatukilaista. Kun pureudutaan ikäryhmiin, Taulukko 1 osoittaa, että vajaa viidennes (19 %) on alle 25-vuotiaita. Alle 30-vuotiaita on yhteensä 31,4 %. (Asplund ym. 2018, 73.)

Palkkatuettujen ikäluokka	Havaintojen	
	määrä	%-osuus
Alle 25-vuotiaat	1 321	19,0
25–29-vuotiaat	863	12,4
30–54-vuotiaat	3 161	45,4
55–59-vuotiaat	1 185	17,0
60 vuotta täyttäneet	437	6,3
Yhteensä	**6 967**	**100**

Taulukko 1: Vuoden 2017 palkkatukilaisten tarkasteluryhmä ikäluokittain jaoteltuna (Asplund ym. 2018, 73)

Tutkimus osoittaa, että yrityksiin tuella palkatuista henkilöistä isoin osa on ollut alle vuoden työttömänä välittömästi ennen palkkatukijakson alkamista ja tämä koskee kaikkia ikäluokkia. Alle 25- vuotiaissa se on 71,5 % ja 25–29-vuotiaissa 57,3 %. Myös kuntasektorilla, poiketen

muista ikäryhmistä, alle 25-vuotiaista alle vuoden työttömänä olleet ovat merkittävin ryhmä (57,3 %). (Asplund ym. 2018, 73, 75.)

Kun tarkastellaan palkkatukilaisia ikäryhmittäin, 30–54-vuotiaat ovat pääsääntöisesti suurin ryhmä, mutta vuosina 2013 ja 2014 alle 25-vuotiaiden palkkatuella työllistettyjen ryhmä kasvoi suurimmaksi. Tämän jälkeen alle 25-vuotiaiden ryhmässä tapahtui romahdus, joka herättää kysymyksiä. Etenkin kun vuoden 2015 palkkatuki uudistus määritti myös alle 25-vuotiaat epäedullisessa työmarkkina-asemassa oleviksi työttömiksi työnhakijoiksi. (Asplund ym. 2018, 83.)

Välittömästi ennen palkkatukijakson alkamista alle vuoden työttömänä olleiden osuus on vuoden 2015 jälkeen pudonnut melkoisesti sekä alle 25-vuotiaiden että 25–29-vuotiaiden ikäryhmässä. Alle 30-vuotiaissa (sekä alle 25-vuotiaiden että 25–29-vuotiaiden ryhmissä) alle vuoden työttömänä olleiden kohdalla palkkatuessa on laskeva trendi. Alle 25-vuotiaista alle vuoden työttömänä olleiden osuus oli vuonna 2015 lähes 80 prosenttia, vuonna 2016 vajaa 70 prosenttia mutta vuonna 2017 enää noin 65 prosenttia, vastaavasti 25–29-vuotiaiden kohdalla kehitys lähti vuoden 2015 noin 64 prosentista, putosi vuonna 2016 juuri alle 50 prosentin ja laskeutui vuonna 2017 noin 43 prosentin tasolle. (Asplund 2018, 92.)

Työ- ja elinkeinoministeriö ylläpitää työnvälitystilastoa, jossa seurataan palkkatuella työllistyneiden tilannetta kolme kuukautta sen jälkeen, kun palkkatukijakso on päättynyt. Luonnollisesti työttömien osuuden tulisi olla mahdollisimman pieni. Vuosina 2015–2017 näin seurattuna työttömien osuus on vaihdellut 48–55 prosenttiin palkkatukijakson jälkeen. Yrityssektorilla osuus on vaihdellut 30–38 prosentin välillä, kun taas kuntasektorilla se on ollut korkeampi, 59–68 prosenttia sekä kolmannella sektorilla 53–50 prosentin välillä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.)

Yhteenvetona voisi todeta, että palkkatukijakson jälkeen yrityssektori työllistää parhaiten verrattuna kuntasektoriin tai kolmanteen sektoriin. Jos palkkatuki on tarkoituksen mukainen asiakkaalle, olisi hyvä saada se asiakkaan suunnitelmaan varhaisessa vaiheessa, sillä yritykset työllistävät parhaiten alle vuoden työttömänä olleita palkkatukimahdollisuuden omaavia työnhakijoita.

4.2 Palkkatukiuudistus

Aloittaessani opinnäytetyön kirjoittamista, oli vuoden 2022 marraskuu ja eduskunta oli saanut aiemmin hallitukselta palkkatuen uudistamista koskevan esityksen, jonka tarkoitus oli astua voimaan 1.1.2023 mutta eduskunnan käsittelyaikataulun vuoksi asia lykkääntyi. Uusimpana tietona Työ- ja elinkeinoministeriön sivuilta löytyy päivitetty voimaan astuminen 1.7.2023: Palkkatukiuudistusta koskeva hallituksen esitys on annettu eduskunnalle 19.9.2022 ja eduskunta on hyväksynyt lain 17.2.2023. Tasavallan presidentti on vahvistanut lain 23.3.2023 ja laki on tulossa voimaan 1.7.2023. Tämän uudistuksen tavoitteena on edistää heikossa

työmarkkina-asemassa olevien työllistymistä sekä lisätä palkkatuen käyttöä erityisesti yrityksissä. Palkkatukisääntelyä on tarkoitus yksinkertaistaa. Tavoitteena on, että työnantajan on entistä helpompaa ennakoida, millä ehdoilla ja kuinka paljon tukea työllistämiseen voisi saada. Myös myöntö- ja maksatusprosessia nopeutetaan aiemmasta. Tämän toivotaan houkuttelevan erityisesti yrityksiä, palkkaamaan työttömiä työnhakijoita nykyistä enemmän. Tämän lisäksi hallituksen tavoitteena on ollut nostaa vaikeasti työllistyvien osatyökykyisten, vammaisten, pitkäaikaistyöttömien ja maahanmuuttajien palkkatuen enimmäismäärää. Osana kokonaisuutta on ollut myös tarkoitus uudistaa kolmannen sektorin palkkatuki. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023b.)

Kun palkkatukiuudistus toteutuu, tulee se suurella todennäköisyydellä saamaan huomiota mediassa ja näin sen tunnettuuden voi odottaa kasvavan. Markkinointi olisi tervetullutta palkkatuen käytettävyyden lisäämiseksi. Kuten seuraavasta kappaleesta ilmenee, palkkatuella työllistäminen on turhan vähäisessä käytössä ja potentiaalia kasvulle olisi.

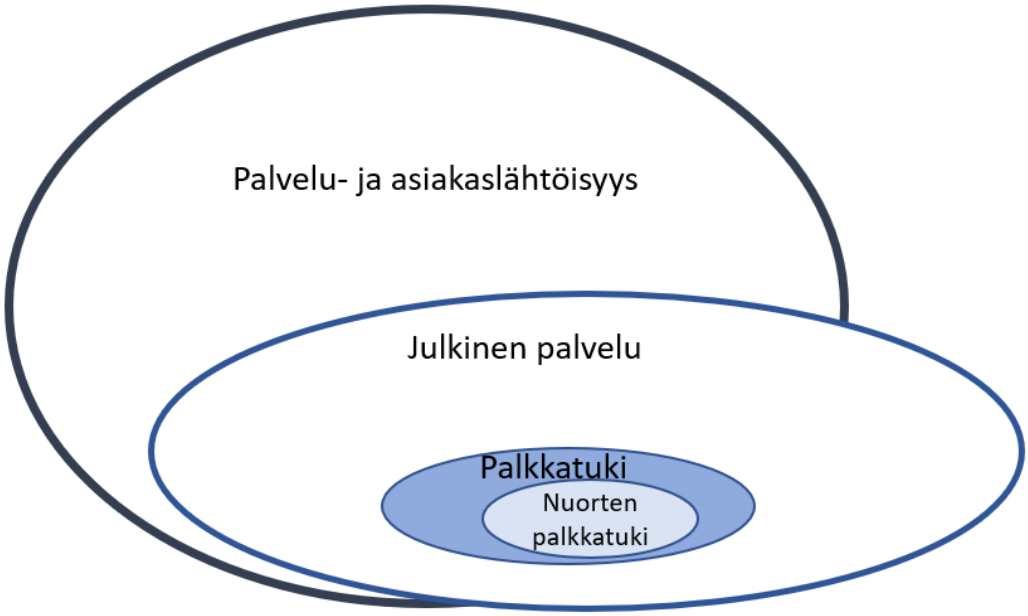
4.3 Palkkatuki yrittäjän näkökulmasta

2019 Suomen yrittäjien Kantar TNS:llä teettämän tutkimuksen mukaan vain 12 % yrityksistä kertoo työllistäneensä palkkatuella viimeisen kahden vuoden aikana. Lähes viidennes palkkatuella palkannut yritys olisi palkannut henkilön ilman palkkatukeakin. Eniten oli palkattu teollisuusyrityksiin ja vähiten palvelualoille. Tutkimuksen mukaan yli 10 henkilön yritykset ovat työllistäneet eniten palkkatuettuja henkilöitä. 69 % yrityksistä kertoi työntekijän työn jatkuneen palkkatukijakson jälkeen. 40 % yrityksistä arvioi, että palkkatuen maksatusprosessi toimii hyvin ja joka viides antoi huonon arvosanan. (Yrittäjät 2019.)

5 Tietoperustan yhteenveto

Tietoperusta voidaan karkeasti jakaa kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa kuvataan koko opinnäytetyön tärkeintä ajatusta, eli palvelu- ja asiakaslähtöistä ajattelua. Tutkimuksellisessa osiossa haetaan vastauksia siihen, miten asiakas näkee palvelun ja miten siitä ehkä saataisiin vieläkin asiakaslähtöisempi, joten siksi tämä on otettu mukaan tietoperustaan. Toinen osa avaa käsitteitä julkinen palvelu ja työvoimapalvelu sekä kolmantena osana itse tutkittavaa palvelua, eli palkkatukea. Mukana on tutkimustietoa palkkatuen vaikuttavuudesta.

Tietoperusta on kuvattuna kuviossa 4. Palvelu- ja asiakaslähtöisyys on opinnäytetyössä tärkeä osa tietoperustaa, ja tähän sisältyen on otettu omaksi teemaksi julkiset palvelut, joiden on mahdollista olla palvelu- ja asiakaslähtöistä palvelua. Niitä ei kaikilta osin koeta sellaiseksi, mutta potentiaalia ja tahtoa on tuottaa asiakaslähtöisempää palvelua. Palkkatuki on osa julkisia työvoimapalveluita ja nuorten palkkatuki osaamisen puutteiden pohjalta on yksi osa palkkatukimallia.



Kuvio 4: Tietoperustan yhteenveto

Voidaan myös ajatella, että palkkatuen kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi osaltaan kasvattaa julkisten palveluiden palvelu- ja asiakaslähtöisyyttä.

6 Tutkimuksellinen kehittämishanke

Tutkimuksellisen kehittämistyön käynnistymisen taustalla voi olla erilaisia asioita, kuten organisaation kehittämistarve tai tahto saada aikaan muutosta. Tutkimuksellinen kehittämistyö pitää usein sisällään käytännön ongelmien ratkaisemista tai uusien ideoiden, käytäntöjen ja palveluiden tuottamista ja toteuttamista. Kehittämistyö ei ainoastaan kuvaile tai selitä asioita vaan siinä haetaan parempia vaihtoehtoja ja viedään asiat käytäntöön. Tieteellinen tutkimus ja tutkimuksellinen kehittämistyö eroavat toisistaan siten, että ensin mainittu tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa ja jälkimmäinen tuottaa parannuksia käytäntöön tai uusia ratkaisuja. Voidaankin sanoa, että tutkimuksellinen kehittämistyö alkaa ideoinnista ja päätyy monien ideoiden kehittelyvaiheen kautta ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19–20.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena ei ole tuottaa uutta palvelua, vaan tarkoitus on selkeyttää olemassa olevaa palvelua asiakaslähtöisemmäksi ja käytettävämmäksi. Tarkoituksena on service blueprintin ja asiakkaan palvelupolun (customer jorney) kautta etsiä kehittämiskohdat ja pureutua niihin.

6.1 Tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on parantaa nuorten työllisyyttä asiakas- ja palvelulähtöisyyttä vahvistamalla. Tarkoituksena on tehdä nuorten palkkatukimallin palveluprosessiin tarkennuksia ja parannuksia.

Haastateltavina ovat nuoret, alle 30-vuotiaat työttömät työnhakijat. Heillä palkkatuki on mahdollinen osaamisen puutteiden vuoksi. Palkkatuen tulisi auttaa työllistymisessä ja estää työttömyyden pitkittyminen. Haastattelujen avulla saadaan heidän äänensä kuuluville palkkatuen ymmärrettävyydestä ja käytettävyydestä sekä saadaan arvokasta tietoa heidän suhtautumisestaan tähän palveluun. Tältä pohjalta päästään selkeyttämään service blueprintin asiakkaan palvelupolkua asiakkaan näkökulmasta. Toinen osa palkkatukea on työnantajan näkökulma, mutta sitä ei tässä työssä tutkita, ainoastaan sivutaan.

6.2 Kehittämistehtävä ja kehittämiskysymykset

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö palkkatuesta nuorten työllistymisen edistämisessä. Tutkimuksellinen osa pitää sisällään asiakashaastatteluja ja kehittämistyö osiossa parannetaan palvelupolkua palvelun helpommin lähestyttävyyden näkökulmasta työpajassa nuorten tiimin omavalmentajien kanssa. Aihe on osoittautunut hyväksi valinnaksi, sillä on tullut ilmi selkeä tarve kehittää ja selkeyttää palvelua paremmin ymmärrettäväksi ja saavutettavaksi. Asiakasnäkökulmaa ei tietääkseni ole aiemmin tuotu esille asiakkaan palvelupolun tai service blueprintin muodossa. Opinnäytetyö sisältää kehittämishankkeeseen liittyvän teoreettisen viitekehyksen.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on kehittää palkkatuen palvelupolkua asiakaslähtöisemmäksi. Kehittämiskysymyksenä on selvittää, kuinka asiakaslähtöisyys toteutuu palkkatuen palvelupolussa. Asiakasosallisuus on noussut tärkeäksi teemaksi Työllisyys Espoossa. Opinnäytetyössä keskitytään palkkatuen palvelupolkuun työllistettävän asiakkaan näkökulmasta. Haastattelujen pohjalta tutkitaan palvelupolun toimivuutta ja mahdollisia kehittämisen kohteita palvelupolussa.

Kehittämiskysymys on opinnäytetyössä operationalisoitu puolistrukturoitua haastattelua ohjaaviksi kysymyksiksi:

- Miten hyvin palkkatuki tunnetaan ja mitä mieltä siitä ollaan?
- Mitä mieltä alle 30-vuotias nuori työtön asiakas on palkkatuen toimivuudesta oman työllistymisensä apuna?
- Mitä ongelmakohtia palkkatuen palvelupolusta löytyy?
- Miten asiakkaan palkkatuen palvelupolkua voidaan kehittää?

Kehittämistehtävän toteutus pohjautuu asiakkaiden ajatuksiin haastatteluiden kautta. Haastattelusta muotoutui puolistrukturoitu haastattelu teemahaastattelun sijaan, sillä haastateltavien on helpompi vastata kysymyksiin kuin lähteä avoimesti keskustelemaan tietystä teemasta. Ensin kerrotaan palvelu lyhyesti ja sen jälkeen kysytään muutamalla kysymyksellä asiakkaan ajatuksia ja toiveita palvelusta. Tämän jälkeen nuorten jatkuvan oppimisen tiimissä lähdetään kehittämään palvelupolkua asiakasnäkökulmasta. Asiakaspalautteen pohjalta ryhmän jäsenet miettivät omia ratkaisujaan palvelun kehittämiseksi.

6.3 Palkkatukiprosessi kehittämiskohteena

Työnsaanti voi olla hyvin haastavaa, vaikka itse olisi työnhakijana aktiivinen. Tästä syystä työnhakemisen ja työllistymisen tueksi on tarjolla henkilökohtaista ohjausta tai taloudellista tukea työnhakijan tilanteesta ja tarpeista riippuen. Esimerkkejä näistä palveluista ovat ammatinvalinta- ja Uraohjaus, työnhakuvalmennus, nuorten valmennus, työkokeilu, työvoimakoulutus sekä palkkatuki. (Työmarkkinatori 2023.)

Opinnäytetyössäni kehittämisen kohteena on palkkatukiprosessi asiakkaan näkökulmasta. Palkkatuen lakiin sidotut asiat, kuten esimerkiksi myöntämisen kriteerit, prosenttiosuus ja palkkatukijakson pituus ovat TE-toimistoissa ja kuntakokeiluissa yhteneväiset. Tapa, jolla työnantajat ja työnhakijat kohtaavat palkkatukipaikkojen osalta, voi olla hyvinkin eri tavoin järjestetty. Joten Espoon malli ei ole käytössä välttämättä muualla.

Työllisyystilanne Uudellamaalla oli joulukuun 2022 lopussa seuraava: yhteensä 84 988 työtöntä työnhakijaa, joista ilman työsuhdetta olevia oli 79 241 ja tämän lisäksi lomautettuja 5 747. Vuoden takaiseen verrattuna Ilman työsuhdetta olevien kohdalla oli laskua 4 740 (-5,6 %) henkilöllä ja lomautettujen osalta 2 139 (-27,1 %) henkilöllä. Näin ollen työttömien kokonaismäärä laski 6 879 henkilöllä verrattuna vuotta aikaisempaan. Uudellamaalla laskua oli -7,5 %, mikä oli hieman koko Suomea (-5,4 %) paremmin. Työttömiä työnhakijoita työvoimasta joulukuun lopussa oli 9,6 %, mikä on valtakunnan (9,9 %) tasoa matalampi. (TEM 2022.)

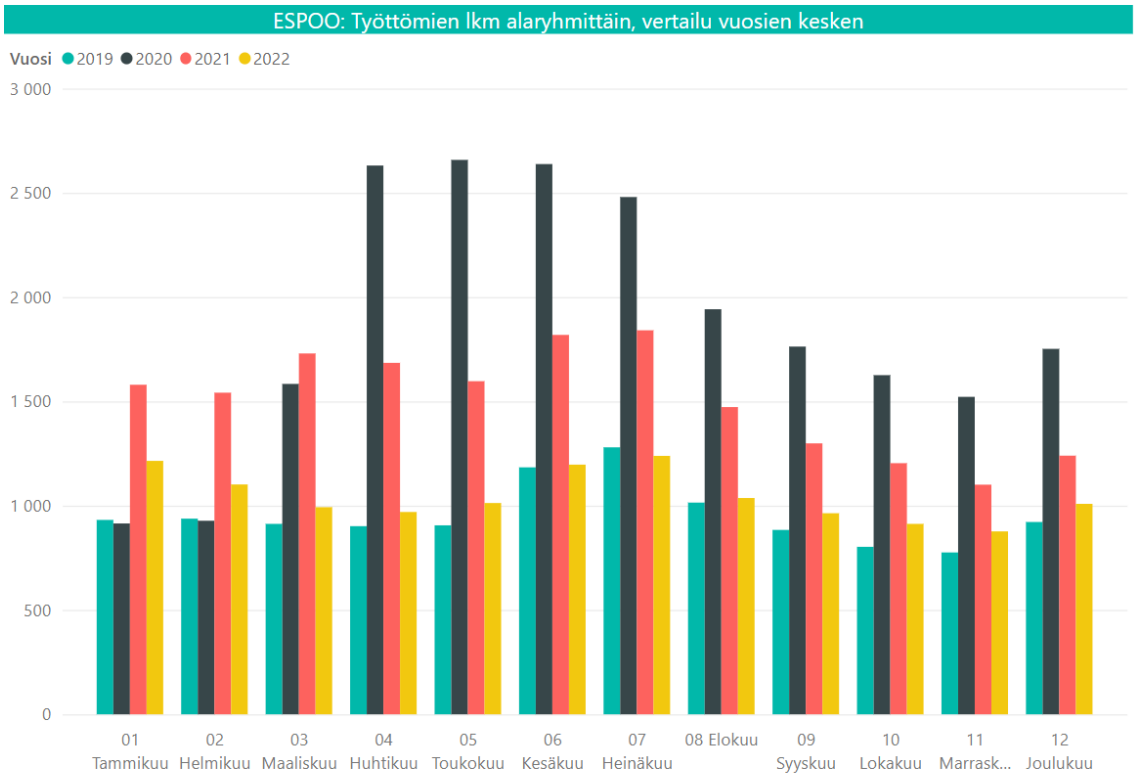
Alle 25-vuotiaita työttömien työnhakijoiden määrä oli alueella yhteensä 7 050, ja tämä on 1 393 (-16,5 %) vähemmän kuin vuotta aiemmin. Pitkäaikaistyöttömiä määrä alueella oli 33 916, mikä on laskenut vuoden takaisesta 8 795 työttömällä (-20,6 %). Yli kaksi vuotta työttöminä olleiden kohdalla lisäystä joulukuuhun 2021 on 5,0 % ja heitä oli 21 618 joulukuussa 2022. Ulkomaalaisia työttömiä Uudellamaalla oli 19 346 ja tämä on 803 henkilöä (4,3 %) enemmän edellisvuoteen verrattuna. (TEM 2022.)

Uudenmaan TE-toimistoon joulukuussa 22 ilmoitettujen uusien avoimien työpaikkojen määrä on laskussa vuoden takaisesta 431 kpl tarkoittaen -23,4 % (-6 864 työpaikkaa). Koko maan vuosimuutos oli -19,8 %. (TEM 2022.)

6.3.1 Nuorten työttömyys

Espoolaisten nuorten alle 25-vuotiaiden työttömien määrä on laskenut -18,6 % joulukuusta 2021 joulukuuhun 2022. Työttömiä oli 2021 joulukuussa 1240 henkilöä ja 2022 joulukuussa 1009 henkilöä. Työttömien määrä on kuitenkin noussut joulukuussa 2022 verrattuna marraskuuhun 2022. Espoon prosentuaalinen osuus koko Uudenmaan alle 25-vuotiaiden työttömien määrästä oli 2021 joulukuussa 9,3 % ja 2022 joulukuussa 8,4 %, eli hienoista parannusta -0,9 prosenttia. 20–25-vuotiaita oli Espoossa työttömänä joulukuussa 2021 1422 henkilöä, marraskuussa 2022 1202 henkilöä ja joulukuussa 2022 1306 henkilöä. Muutos oli -8,3 % verrattuna joulukuusta 2021 joulukuuhun 2022. (Uudenmaan ELY-keskus 2023.)

Kuviossa 4 on vertailtu espoolaisten alle 25-vuotiaiden työttömien nuorten määrän muutosta vuosittain kuukausitasolla. (Espoon kaupunki 2023a)



Kuvio 5: Alle 25-vuotiaiden työttömien määrä kuukausittain 2019–2022 Espoossa. (TEM 2023)

Nuorten alle 25-vuotiaiden työttömien määrä on laskenut vuodesta 2020, mutta on vielä korkeampi kuin vuonna 2019 pois lukien vuoden 2020 tammi-helmikuu, jolloin työttömyys oli matalampi kuin seuraavina vuosina. Tässä on nähtävissä koronan vaikutukset maaliskuusta 2020 alkaen. Työllisyysluvut elävät ajassa ja tilanne voi olla hetken kuluttua aivan toinen, kuten

esimerkiksi koronan vaikutuksesta tilanne muuttui nopeastikin. Tällä hetkellä esimerkiksi Ukrainan sota voi välillisesti vaikuttaa työllisyyteen. Levälahti & Hakanen (2022) ovat raportissaan todenneet, että Venäjän hyökkäys Ukrainaan aiheuttaa Suomen talouteen ja työmarkkinoille isoja, osin rakenteellisia muutoksia, joilla on vaikutusta työvoiman kysyntään sekä osaamistarpeisiin.

6.3.2 Työllisyys Espoo

Työllisyys Espoo on Espoon kaupungin yksikkö, jonka tehtävänä on tarjota TE-palveluja ja kunnan palveluja ”yhdeltä luukulta”. Työllisyys Espoo on osa valtakunnallista työllisyyden kuntakokeilua. Tavoitteena on löytää jokaiselle työnhakijalle oma polku työelämään, koulutukseen tai muihin palveluihin sekä tarjota yrityksille osaavaa työvoimaa (Espoo 2023b.) Työskentelen Espoon kuntakokeilussa eli Työllisyys Espoossa nuorten jatkuvan oppimisen tiimissä. Asiakaskunta koostuu alle 30-vuotiaista Espoolaisista työnhakijoista. Nuorten alle 30-vuotiaiden työllistämiseksi on useita eri palveluja tarjolla, joista palkkatuki on yksi nuorten jatkuvan oppimisen tiimin kärkipalveluista. Siksi se valikoitui opinnäytetyön aiheeksi. Koska kuntakokeilu mahdollistaa suhteellisen ketterästi erilaisia kokeiluja ja uusia palvelumuotoja, on mielenkiintoista selvittää, miten asiakas ajattelee palkkatuesta ja onko tarvetta ja mahdollisuutta lähteä muokkaamaan tältä osin palvelupolkua asiakaslähtöisemmäksi ja nuorelle sopivammaksi. Voisiko tämä poikia jopa uuden pilotoitavan palvelun?

6.4 Tutkimuksen ja kehittämisen menetelmät

Tutkimus toteutetaan aina jotakin menetelmää käyttäen. Tutkimuksen teossa valittu menetelmä ja menetelmän noudattaminen on keskeinen osa tutkimusprosessia. Valittu menetelmä vaikuttaa samalla muihin tutkimuksen osa-alueisiin. Menetelmäkokonaisuuteen voidaan katsoa kuuluvan sekä tutkimusstrategian, aineiston hankintamenetelmän, että analyysimenetelmän valinta ja noudattaminen. Nämä osa-alueet kiinnittyvät kiinteästi toisiinsa, samoin kun ne kiinnittyvät kiinteästi tutkimuksen ongelmanasetteluun. Ongelmanasettelu ohjaa tiettyjen tutkimusstrategioiden valintaan ja edelleen tietynlaisten aineistonhankinta- ja analyysimenetelmien valintaan. Menetelmälliset valinnat vastaavasti suuntaavat ongelmanasettelua. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen menetelmän tutkimusaineisto voi olla esimerkiksi tekstejä, keskusteluja, haastatteluja, havainnointeja tai kuvia tai tiloja, joissa jokin toiminta tapahtuu. Laadullisen tutkimuksen aineistoja tulkitaan osana kontekstia. Ihmisten toimintaa tutkitaan mieluiten siellä, missä se normaalistikin tapahtuu. Laadulliselle tutkimukselle vieras tapa on strukturoitu haastattelu, jossa kaikilta vastaajilta kysytään samat muotoillut kysymykset ja

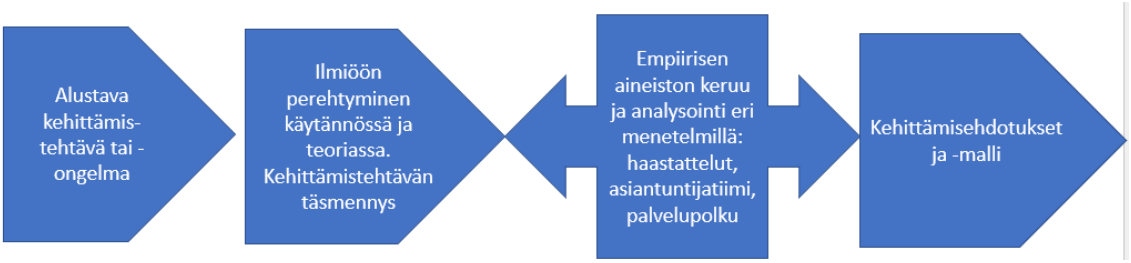
haastattelijan rooli pyritään minimoimaan. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu ymmärretään vuorovaikutustilanteena, jossa haastattelijan merkitystä aineiston muotoutumiseen ei voida koskaan kokonaan poistaa. (Juhila 2022.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein aineistoja, jotka ovat syntyneet ilman että tutkija on vaikuttanut niiden syntymiseen. Tämä on luonnollinen aineisto. Aineistoa ovat esimerkiksi ihmisten arkinen toiminta ja keskustelut sekä media-aineistot. Konteksti on näissä aina läsnä ja kietoutuu aineiston tulkintaan: keskustelut sijoittuvat johonkin ympäristöön, havainnoitava toiminta tapahtuu jossakin tilassa, lehtijutut ilmestyvät jossakin julkaisussa kommentoiden päivän tapahtumia tai uutisia. (Juhila 2022.)

Tutkimuksen prosessi etenee selkeästi vaiheittain. Prosessi vaiheet ovat tutkimusidea, tutkimusaiheeseen perehtyminen, tutkimussuunnitelman tekeminen, aineiston keruu ja analysointi sekä tutkimuksen raportointi. Prosessin eri vaiheet etenevät limittäin ja vuorovaikutteisesti. Prosessin jälkimmäinen vaihe voi vaikuttaa edellisiin vaiheisiin täsmentävästi ja jopa tutkimuksen idea saattaa muuttua merkittävästi matkan varrella. Tutkimuseettiset kysymykset on huomioitava kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Myös kirjoittaminen on prosessin osa koko ajan. (Gunther & Hasanen 2022.)

Hirsjärvi & Hurme puolestaan toteavat empiirisen tutkimuksen olevan kokonaisuus, joka sisältää useita vaiheita, joilla on keskinäinen riippuvuussuhde. Vaikka on vaikeaa kuvata tutkimusta yleispätevästi, voidaan silti nimetä tietyt vaiheet, jotka esiintyvät lähes aina tutkimuksissa. Tämä auttaa aloittelevaa tutkijaa. Nämä vaiheet ovat 1. alustava tutkimusongelma, 2.aiheeseen perehtyminen ja ongelman täsmennys, 3. aineiston keruu ja analysointi sekä 4. johtopäätökset ja raportointi. (Hirsjärvi & Hurme 2006,14.)

Kuviossa 6 on esitetty oman työni vaiheet pohjautuen Ojasalo ym. (2009) esittämään malliin tapaustutkimuksesta. Palkkatuen kehittäminen oli alustava kehittämistehtävä, joka tarkemman perehtymisen jälkeen muotoutui asiakkaan palvelupolun tutkimiseksi ja kehittämiseksi. Haastattelut tutkimuksen menetelmänä oli selkeä valinta. Myös haastateltavien valinta omasta asiakassalkusta tuntui luontevalta etenemistavalta. Kehittäminen tiimityönä oli selkeä valinta, sillä omavalmentajien osaaminen on monipuolista. Prosessin tuloksena syntyi kehittämisehdotukset ja paranneltu asiakkaan palvelupolku.



Kuvio 6: Opinnäytetyön vaiheet (mukaillen Ojasalo 2009)

6.4.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Kun halutaan tietoa toisten ihmisten toiminnasta, kokemuksista ja käsityksistä, kannattaa kysyä. Haastattelu on yleinen tapa tuottaa tutkimusaineistoa. Tutkimusta varten tehty haastattelu poikkeaa aina esimerkiksi journalistisesta haastattelusta tai työpaikkahaastattelusta. Tutkimushaastattelun avulla tuotetaan tietoa ja aineistoa tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Haastattelijan ja haastateltavan välillä on näin erityinen suhde. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen on aina tutkimuksen tekijän tehtävä ja tämän selvittämiseksi haastatteluja juuri kerätään, joten tutkimuskysymyksiä ei kysytä sellaisenaan haastateltavalta. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2022.)

Käytännössä haastattelijan kysymysten muotoilulla on suuri vaikutus siihen, millaisia vastauksia ja keskusteluja syntyy. Haastattelijan vaikutus on aina haastattelun kulkuun ja saadun aineiston analyysin kuuluva ominaisuus. Vuorovaikutus on osa aineistoa ja käytettävissä. Tämä huomioidaan tutkimuksen suunnittelussa, haastattelutilanteessa, aineistoa järjestettäessä, analyysissä sekä tulosten raportoinnissa. Vuorovaikutus on rikkaus, sillä neutraali ja etäinen haastattelija voi saada aikaiseksi neutraaleja ja etäisiä haastatteluja. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2022.)

On tärkeää pohtia, millaista tietoa tavoittelee ja missä kulkevat saadun tiedon rajat. Haastatteluja tehdään monin eri tavoin, joten on pystyttävä perustelemaan tehdyt valinnat. Vaihtoehtoja kannattaa tutkia ennen valintaa. Se, mihin haastatteluaineistolla tähdätään, vaikuttaa haastattelun toteuttamisen tapaan. Haastatteluissa voidaan pyrkiä vaikkapa todenmukaisiin kuvauksiin (asiantuntijahaastattelut), haastateltavan mahdollisimman vapaaseen puheeseen (kertomushaastattelu) tai vireään keskusteluun (ryhmäkeskustelu). (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2022.)

On tarpeen tehdä perusteltuja valintoja sen suhteen, missä määrin haastattelukysymykset etukäteen valmistellaan, missä määrin haastattelijan omaa aktiivisuutta otetaan mukaan ja miten haastattelutilanne organisoidaan. Myös haastattelun tematiikka ja haastateltavan ryhmän luonne on tarpeen huomioida haastattelun toteutus- ja käsittelytapaa valittaessa. Yleensä haastattelut jaetaan strukturoituihin ja puolistrukturoituihin. Erilaisia haastattelun

tyyppejä ovat muun muassa teemahaastattelu, asiantuntijahaastattelu, ryhmähaastattelu, kertomushaastattelu ja puhelinhaastattelu. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2022.) Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruussa. Eritoten vapaamuotoiset ja vähän strukturoidut haastattelumenetelmät ovat lisääntyneet. Haastatteluilla on sekä edut että haittapuolensa. Etuina voidaan pitää esimerkiksi sitä, että haastateltava on merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli, tai kun halutaan sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin, kun halutaan selventää vastauksia ja syventää saatavia tietoja, voidaan käyttää lisäkysymyksiä tarvittaessa. Siitä ollaan eri mieltä, onko arkojen aiheiden käsittely etu haastattelussa vai olisiko kerättävä aineisto tähän parempi vaihtoehto. Hyvät puolet sisältävät myös ongelmia: haastattelijalta vaaditaan osaamista, haastattelut vievät aikaa, virhelähteet ovat moninaisia sekä valmiiden mallien puuttuessa analysointi, tulkinta ja raportointi ovat ongelmallisia. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 34, 35.)

Puolistrukturoitu haastattelu

Puolistrukturoidun haastattelun ideana on ennakkoon laaditut kysymykset, jotka esitetään enemmän tai vähemmän samassa muodossa. Vastaamisen tapa on vapaa. Mikäli haastattelija seuraa vain valmista kysymyslistaansa ja siirtyy joka vastauksen jälkeen seuraavaan kysymykseensä, saadaan edelleenkin helposti vain haastateltavan reagointeja tutkijan tapaan jäsentää maailmaa. Tarkat kysymykset ovat paikallaan silloin, kun päämääränä on saada asiantuntijahaastattelun tapaan esiin tosiasioita siitä mitä on tapahtunut tai mitä on meneillään, jotta ei päädytä juttelemaan mukavia aiheen vierestä. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2022.)

Puolistrukturoidusta haastattelustakin käytetään toisinaan nimitystä teemahaastattelu. Esimerkiksi silloin, jos siinä esitetään tarkkoja kysymyksiä tietyistä teemoista, muttei välttämättä käydä samoja kysymyksiä läpi kaikkien haastateltavien kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Puolistrukturoidulle menetelmälle on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on sovittu, mutta ei välttämättä kaikkia (Hirsjärvi & Hurme 2006,47.)

Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa kysymyksiä ei yleensä muotoilla tarkasti etukäteen eikä niitä esitetä aina samassa järjestyksessä. Tutkija perehtyy tutkimusaihettaan koskevaan kirjallisuuteen, jonka pohjalta valitsee haluamansa näkökulman ja kysymyksensä ja tämän jälkeen päättää keskeisistä teemoista. Haastattelija muotoilee vapaasti kysymykset näistä teemoista. Teemahaastattelu on suosittu, sillä siinä on haastateltavilla vastaamisen vapaus. Lisäksi teemat helpottavat analysointia. Englanniksi käsite teemahaastattelu on tuntematon, useimmiten puhutaan puolistrukturoidusta haastattelusta. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2022.) Hirsjärvi & Hurme määrittävät teemahaastattelua niin, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan edetään keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että

yksi haastattelun näkökulma, haastattelun teema-alueet ovat kaikille sama. Muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ja kysymysten muoto ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 48.)

On hyvä tiedostaa, että tutkijan ennakkoon määrittämät teemat eivät välttämättä ole samat kuin ne teemat, jotka aineistoa analysoimalla osoittautuvat olennaisiksi aineiston sisällön jäsentämisessä. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle luontainen tarkka kysymysten muoto ja järjestys, mutta se ei kuitenkaan ole täysin vapaamuotoinen, kuten syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2006,48.)

6.4.2 Työpajatyöskentely kehittämismenetelmänä

Kehittämiskohdetta voidaan lähestyä eri tavoin. Ennen menetelmien valintaa on syytä pohtia, minkä lähestymistavan pohjalta kehittämistyötä aletaan suunnittelemaan. Kuten tieteellisessä tutkimuksessa, myös kehittämistyössä lähestymistavoiksi sopivat tapaustutkimus ja toimintatutkimus. Tapoja on muitakin, kuten esim. konstruktiivinen tutkimus ja innovaatioiden tuottaminen sekä ennakointi ja verkostotutkimus. (Ojasalo ym. 2009, 51.)

Kun valitaan lähestymistapaa, ei ole vielä kyse konkreettisten menetelmien valinnasta. Lähes kaikki menetelmät sopivat lähes mihin hyvänsä lähestymistapaan. Esimerkkinä haastattelu, jota voidaan käyttää kaikissa lähestymistavoissa. Kehittämistyössä voi myös olla piirteitä useasta lähestymistavasta. Kustakin lähestymistavasta voi luovasti poimia sopivat piirteet omaan kehittämistyöhönsä. Työssä on kuitenkin kerrottava missä kohdin mitäkin lähestymistapaa on käytetty. (Ojasalo ym. 2009, 51–52.)

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämishanke. Tutkimuksen kohde on palkkatuki asiakkaan näkökulmasta, josta on tarkoitus tuottaa tietoa sen nykyisestä toimivuudesta juuri asiakkaan näkökulmasta ja tämän pohjalta kehittää ja tuottaa kehittämisehdotuksia palvelun toimivuuden parantamiseksi ja tätä kautta työllisyyden kasvattamiseksi.

Kehittämisen menetelmänä on osallistava työpajatyöskentely. Työpajatyöskentelyn tuloksena tuotetaan tutkimuksellisen osuuden tuloksiin pohjautuen asiakaslähtöinen palkkatukimallin palvelupolku, joka on osa service blueprinttiä.

Tutkimuksellinen kehittämistyön käynnistäjä voi olla esimerkiksi kehittämistarpeet organisaatiossa tai halu saada aikaan muutoksia (Ojasalo ym. 2009, 19). Opinnäytetyöni aihe syntyi halusta saada aikaan muutosta palveluun, mutta myös kehittämistarpeesta, sillä palkkatuen tutkimuksissa todettu työllistävä vaikutus olisi hyvä saada voimallisemmin käytäntöön. Lähtökohtana oli myös se, että tämä aihe on hyödyllinen kaikille Espoon kuntakokeilun nuorten omavalmentajille ja mahdollisesti laajemminkin.

Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu. Se on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto, jossa kysymykset ovat kaikille samat mutta niiden järjestystä voi vaihdella (Hirsjärvi ym. 2006, 47–48). Teemahaastattelu tuntui liian haasteelliselta sekä keskustelun syntymisen sekä tulosten tulkinnan kannalta.

6.5 Tutkimusaineiston kokoaminen ja analysointi

Tutkimusaineistoa on pääasiassa kerätty haastattelemalla asiakkaita. Haastattelut olivat selkeä valinta metodiksi. Haastattelujen maksimimäärän arvio oli marraskuussa 30, mutta lopullinen määrä oli 12 haastattelua. Tutkimusaineiston kokoamiselle oli asetettu aikataulu, jonka puitteissa haastattelut tehtiin.

Tutkimusaineistoa on kerätty haastattelujen lisäksi sekä sisäisistä että ulkoisista lähteistä. Sisäinen materiaali on hyödynnetty opinnäytetyössä haastattelukysymysten tukena, tietoperustassa sekä palvelupolun muodostamisessa. Asiantuntijahaastatteluja palkkatukiyksikön asiantuntijan kanssa on käyty Teams-keskusteluina palkkatukeen liittyvistä asioista, joihin on kaivattu selvennyksiä. Sisäiset lähteet olivat tärkeitä service blueprintin ja vallitsevan palvelupolun muodostamisessa. Viestit ja muistiinpanot käsiteltiin ja analysoitiin palvelupolun nykyversioon.

Haastatteluiden analysointimenetelmänä on käytetty teemoittelua. Teemat syntyivät tutkimuksessa esitettyjen kysymysten pohjalta. Haastatteluja ei ole nauhoitettu vaan keskustelut on kirjattu mahdollisimman tarkoin ja vastaukset siirretty teemojen alle heti haastattelujen jälkeen.

6.5.1 Haastatteluaineiston kokoaminen ja valmistelu

Aineiston keruu tapahtui puolistrukturoidun haastattelun menetelmällä 13.12.22-8.3.23. Haastateltavina olivat oman asiakassalkkuni asiakkaat, nuoret alle 30-vuotiaat työttömät työnhakijat, joilla on oikeus palkkatukeen. He jakautuivat niihin, joilla palkkatukimahdollisuus on jo ollut työllistymis- tai aktivointisuunnitelmassa sekä niihin asiakkaisiin, joille palkkatukimahdollisuus on keskusteluissa esillä ensimmäistä kertaa työttömyyden aikana. Lisäksi asiakkaat olivat palkkatukioikeutettuja siitä syystä, että heillä oli puutteita ammatillisessa osaamisessa ja työttömyys oli vaarassa pitkittyä. Eettisistä syistä haastateltavista on rajattu pois asiakkaat, joilla olisi ollut mahdollisuus palkkatukeen sairauden tai vamman perusteella.

Vaikka alkuperäinen ajatus oli teemahaastattelu, edettiin pitkälti puolistrukturoidun haastattelun menetelmällä, sillä apukysymykset olivat valmiiksi mietitty ja niitä hyödynnettiin haastatteluissa (liite 2). Teemana oli palkkatuki ja asiakkaan mielipiteet palkkatuesta ja sen käytettävyydestä oman työnhaun tukena. Keskustelu sai kuitenkin vaeltaa työllistymisen tiimoilla ja haastateltavan esiin nostamissa aiheissa vapaasti.

Haastatteluja tehtiin tapaamisilla kolme, puhelimitse seitsemän ja Teams-keskusteluina kaksi normaalin työnhakukeskustelun yhteydessä. Kuten Ojasalo ym. (2009) toteaa, saturaatiopiste on saavutettu, kun uudet haastattelut eivät enää tuota kehittämistehtävän kannalta uutta tietoa (Ojasalo ym. 2009, 100). 12 haastattelua tuotti riittävästi tietoa, eikä viimeisten haastatteluiden kohdalla tullut enää mitään uutta tutkimuksen kannalta, ne varmistivat aiemmin esiin nousseita asioita. Taulukkoon 3 on koostettu haastatteluiden ajankohdat, tavat sekä kestot. Kaikki haastattelut sujuivat ilman häiriöitä, lukuun ottamatta 8.3. käytyä Teams-keskustelua, jossa yhteys katkesi yllättäen. Viimeinen kysymys esitettiin sähköpostilla.

haastattelu	PVM	KESTO	TAPA
H1	13.12.2022	n. 30 min	puhelu
H2	11.1.2023	n. 20 min	puhelu
H3	23.1.2023	n. 20 min	puhelu
H4	26.1.2023	n. 10 min	tapaaminen
H5	31.1.2023	n. 45 min	Teams
H6	9.2.2023	n. 20 min	tapaaminen
H7	14.2.2023	n. 15 min	puhelu
H8	23.2.2023	n. 15 min	tapaaminen
H9	24.2.2023	n. 15 min	puhelu
H10	6.3.2023	n. 15 min	puhelu
H11	7.3.2023	n. 10 min	puhelu
H12	8.3.2023	n. 20 min	Teams

Taulukko 1: Kooste haastatteluista

Aineiston valmistelulla tavoitellaan aineiston selkeyttä ja että aineisto on sisällöltään valmis analysoitavaksi. Tässä vaiheessa aineisto voidaan esimerkiksi muokata digitaaliseen muotoon. On hyvä suunnitella selkeä arkistointitapa, jaotella ja tallentaa aineisto eri tiedostoihin. (Ojasalo ym. 2009, 123.)

6.5.2 Haastatteluaineiston analysointi

Hirsjärvi & Hurme 2006 toteavat, että jos aineistoa ei ole jo keruuvaiheessa purettu ja tarkasteltu, on sen käsittely aloitettava mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen muun muassa siksi, että aineisto on tässä vaiheessa vielä tuore sekä mahdollisten täydennysten tai selvennysten vuoksi. Toisiin ongelmiin on hyvä kuitenkin ottaa ajallista etäisyyttä. On pyrittävä huomioimaan yksittäisiä tuloksia laajasta perspektiivistä ja kokonaisuus huomioiden. Analyysitekniikoita on useita. Laadullisessa tutkimuksessa on vähän standardoituja tekniikoita eikä ole vain yhtä oikeaa tapaa analysoida. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 135, 136.)

Kuten Hirsjärvi & Hurme (2006, 36) toteavat, analysointi alkaa usein jo haastattelun yhteydessä. Laadullisen analyysin pääpiirteitä voidaan hahmotella seuraavasti:

1) Analyysi alkaa jo haastattelutilanteessa. Tutkijan itse haastatellessa, hän voi tehdä havaintoja ilmiöistä niiden useuden, toistuvuuden, jakautumisen ja eritystapausten perusteella. Hän voi syntyneiden havaintojen pohjalta tehdä tyypittelyä tai mallien hahmottelua. Lisäaineiston keruulla hän voi tarkistaa kehittelemänsä mallin tai hypoteesin.
2) Aineiston analysointi tapahtuu lähellä aineistoa ja sen kontekstissa. Laadullinen tutkimus säilyttää aineiston sanallisen muodon toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa.
3) Tutkija käyttää joko induktiivista tai abduktiivista päättelyä.
4) Ei ole yhtä oikeaa tai muita parempaa analysointitekniikkaa. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 136.)

Aineiston purussa on periaatteessa kaksi tapaa: 1) aineisto kirjoitetaan tekstiksi joko puhtaaksikirjoittamalla (litterointi) sanasta sanaan tai valikoiden, esimerkiksi vain teema-alueista tai vain haastateltavan puheesta. 2) Aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi vaan päätelmät tai teemat koodataan tallennetusta aineistosta. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 138.) Ojasalo ym. 2009 ohjeistaa, että haastatteluaineiston analysoinnissa yksinkertaisin tapa on ilmiöiden esiintymisen määrän laskeminen ja nämä esiintymät voidaan esittää vaikkapa taulukkona tai prosentteina (Ojasalo ym. 2009, 99–100).

Laadullisen aineiston analysointi käsittää useita vaiheita. Analyysi erittelee ja luokittelee aineistoa, synteesi puolestaan pyrkii luomaan kokonaiskuvaa ja tuomaan uutta perspektiiviä tutkittavaan ilmiöön. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 143.) Tutkimuksen ydinasia on kerätyn tiedon analysointi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Analysointivaiheessa tutkija kohtaa vastaukset ongelmiin. Voi käydä jopa niin, että analyysivaiheessa selviää, miten ongelmat olisi pitänytkään asettaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221.)

Teemoittelu tarkoittaa sitä, että analysointivaiheessa tarkastellaan aineistosta nousevia piirteitä, joita esiintyy useasti. Teemahaastattelussa ne saattavat pohjautua teemoihin ja oletettavasti ainakin lähtökohtateemat nousevat esille. Tämän lisäksi tulee esille lukuisia muita teemoja, jotka ovat lähtökohtateemoja mielenkiintoisempia. Esiin nostetut teemat ovat tutkijan tulkintoihin pohjautuvia, eli haastateltavan ilmaisut ovat erilaisia, mutta ne koodataan samaan teemaan. Analyysin olennaisin osa on esiin nousevien seikkojen tarkastelu suhteessa toisiinsa. Ilman tätä tarkastelua analyysi jää puolitiehen. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 173–174.)

Opinnäytetyössäni aineistonhallintasuunnitelma on yksinkertainen, sillä aineiston arkistointia ei tarvita, koska kaikki haastattelut ovat siirretty omilta haastattelulomakkeiltaan yhteen koontilomakkeeseen ilman haastateltavien taustatietoja. Aineisto muokataan mahdollisimman selkeää muotoon analysointia varten. Tämän jälkeen koontilomake tuhotaan. Haastattelujen käyttötarkoitus on opinnäytetyö, eikä dokumenteilla ole jatkokäyttöä, joten tallennettavaa dataa ei synny lainkaan.

Aineiston purku tapahtui niin, että haastattelun aikana tehdyt tarkat kirjaukset siirsin apukysymysten alle yhdelle lomakkeelle pelkistäen, ei sanasta sanaan vaan asiakkaan mielipiteet sillä tarkkuudella, joka on tarpeellista, kaikki ylimääräinen pois jättäen. Näin koontilomakkeesta tuli tiivis, pelkistetty ja helposti analysoitavissa oleva. Näin valmistelin aineiston lopullista tulkintaa varten.

Opinnäytetyössäni käytin teemoittelua. Poimin haastatteluista useasti esille nousseita seikkoja ja pohdin niiden suhdetta toisiinsa. Haastateltaville esitetyt valmiiksi laaditut kysymykset ohjasivat teemoittelua. Kysymysten pohjalta syntyi teemat, joiden alle siirsin vastaukset. Lopuksi tein synteesin tutkimuskysymyksistä, teemoista ja löydöksistä.

6.6 Haastattelun tulokset

Haastattelu käynnistyi sillä, että haastateltavalta kysyttiin halukkuutta osallistua haastatteluun ja lupa käyttää anonyymisti hänen vastauksiaan opinnäytetyössä. Sen jälkeen lähdettiin liikkeelle palkkatuen tunnettuudesta, käytettävyydestä, esteistä käyttämiselle, haasteista ja edettiin kysymysten kautta mahdollisiin kehittämisideoihin. Tulokset haastatteluista on koottu teemojen alle.

6.6.1 Palkkatuen tunnettuus

Ensimmäisenä teemana keskusteltiin palkkatuesta, onko se tuttu käsite ja mitä ajatuksia se herättää. 12 vastaajasta yksi kertoi tietävänsä, kaksi kertoi jotenkin tuntevansa asiaa, yhdellä asiakkaalla palkkatukijakso oli jo käytetty, mutta hän ei siitä huolimatta tiennyt kovin tarkkaan, mitä se tarkoitti. Vastausten pohjalta syntyi käsitys, että palkkatukea ei juurikaan tunneta.

Tämän jälkeen kerroin haastateltaville, mikä on palkkatuki ja kysyin, herättikö tämä jotakin kysymyksiä. Tähän vastaukset olivat pääsääntöisesti positiivisia tai neutraaleja. Kaksi vastaajista totesi, ettei tarvitse palkkatuke tai ”vähän noloa”. Yksi totesi, että

> kuulostaa kyllä hyvältä, saisi perehdytyksen, varmistuksen, että jos saisi töitä eikä sitten perehdytettäisikään.

Perehdytys nousi esille, koska palkkatuen yksi tärkeimmistä tarkoituksista on mahdollistaa työnantajalle tulevan tuen avulla työntekijän perehdyttäminen.

Kysyttäessä mitä positiivisia tai negatiivisia ajatuksia palkkatuki herätti, olivat ajatukset suurelta osin positiivisia: sekä työnantaja että työntekijä hyötyvät, työnantajalle tuki ja kun ei työkokemusta tai ammatillista koulutusta, palkkatuki on hyvä. Koettiin, että palkkatukea voidaan hyödyntää. Yksi haastateltava kommentoi, että

> ei ole mitään negatiivista: Ei oikeastaan, ei minuun vaikuta, saisi normaalin palkan mikä maksettaisi muutenkin.

Epäilevissä vastauksissa tuli esille se, että työnsaanti ei aina johdu hakijasta, ottaisiko työnantaja kuitenkaan, vaikka olisi palkkatukimahdollisuus. Esille nousi ajatus, että kun on ollut työmarkkinoilta poissa kauan, voi olla negatiivinen viesti työnantajalle kertoa palkkatuen mahdollisuudesta, ikään kuin korostaa omaa työttömyyttään. Pohdittiin myös palkkatuen rahallista vaikutusta, voiko se vaikuttaa pidemmällä tähtäimellä yleiseen palkkatasoon laskevasti tai nousevasti. Mietintää syntyi palvelun eettisyydestä.

> En haluaisi, että sitä käytetään väärin, eli yritykset käyttävät väärin. Olisin tarkkana, millaiselle yritykselle kertoisin tästä mahdollisuudesta.

Vaikka haastateltavan suhtautuminen oli negatiivista, totesi hän

> ymmärrän, miksi se on hyvä asia, tiedostan, mikä siinä on hyvää.

Hän jatkoi vielä,

> että kuitenkin tulee tunne, että on osaamaton ja on pakko auttaa, että saa töitä. Hyötyminen, ei itse saa töitä muuten.

6.6.2 Palkkatuki oman työllistymisen apuna

Kysyttäessä, miten tärkeäksi tai hyödylliseksi koet palkkatuen oman työllistymisen tukena, olivat vastaukset positiivissävytteisiä. Haastateltavat kokivat palkkatukimahdollisuuden tärkeänä ja hyödyllisenä, jos osaamisessa on puutteita tai että osaaminen ei riitä ja ammattitutkinto puuttuu. Palkkatuki koettiin hyvänä vauhdittajana omalle työnhaulle. Todettiin myös, että pienelle yritykselle palkkatuki voisi olla iso apu ja että voisi jatkaa palkkatuen jälkeenkin töissä. Osa sanoi, että ei osaa oikein sanoa, onko mitään eroa, oliko tuki tai ei. Yhden haastateltavan kommentti oli

> Koen sen aika hyväksi, varmemmin saa työtä, jos on vähän kokemusta tai ei ole koulutusta niin hankala saada tiettyjä paikkoja.

Haastateltava totesi, että riippuu täysin ihmisestä, kuka haastattelee, onko palkkatuella mitään vaikutusta. Asteikolla 1–10 hän antoi arvosanan viisi hyödyllisyydelle. Yksi vastaaja ei käyttäisi, ellei se olisi edellytys työn saannille. Esteenä palkkatuelle tuli esiin, että haluaa itse pärjätä työnhaussa ilman apua.

6.6.3 Palkkatuen palvelupolun haasteet

Kysyttäessä, miten etsisit palkkatukityöpaikkoja ja uskotko löytyvän helposti, vastaaminen osoittautui haasteelliseksi, sillä monikaan ei ole aiemmin ollut tietoinen palkkatuesta, joten jatkokysymyksenä esitettiin: Onko sinulle tullut vastaan palkkatukityöpaikkoja, kun olet

etsinyt töitä? Vastaus oli yksiselitteisesti ei. Näin kertoivat myös asiakkaat, joiden kanssa ehdin keskustella toistamiseen tai joilla oli jo palkkatuki suunnitelmassa. Moni kuitenkin sanoi, että ilmoittaa itse haettaviin paikkoihin tästä mahdollisuudesta, vaikka sitä ei ole missään kysyttykään.

Kysyttäessä, miten koet palkkatukimahdollisuuden kertomisen työnantajalle ja missä vaiheessa kertoisit tästä mahdollisuudesta, keskusteltiin laajasti siitä, miten työnantajat ovat yleensä tietoisia palkkatuesta ja kuinka sitä haetaan. Keskustelua herätti se, missä vaiheessa asiasta kannattaisi kertoa. Haastateltavista suurin osa sanoi, että kertoisi haastatteluvaiheessa tai että mahdollisesti kertoisi, mikäli ilmapiiri vaikuttaa sellaiselta. Osa laittaisi jo hakemukseen ja yksi vastaajista tekisi kaksi erilaista CV:tä, joista toiseen laittaisi linkin palkkatukisivustolle työnantajaa varten. Yksi vastaajista totesi, että jos työnantaja ottaisi esille, sitten hän kertoisi.

Palkkatukimahdollisuudesta kertomisen teemaan liittyen keskustelimme siitä, miten haastateltava kokee, jos työnantaja ei tiedä, mikä on palkkatuki. Osa haastateltavista kertoi, että tutustuisi itse aiheeseen, jotta osaisi kertoa siitä. Osa sanoi, että tämän haastattelun pohjalta on saanut riittävästi tietoa palkkatuesta ja voi sen kertoa työnantajalle ja ohjeistaa hakemaan lisätietoa. Osa arvioi, että asema työnhakijana saattaa jopa heikentyä, jos ei riittävän hyvin pysty kertomaan, mikä on palkkatuki, varsinkin jos sen on maininnut haastattelussa. Yksi vastaajista sanoi, että ei osaisi kertoa ja se varmasti heikentäisi hänen mahdollisuuksiaan.

Myös palkkatuen perusteiden kertomisesta keskustelimme ja haastateltavat lähes yksimielisesti totesivat, että perusteleminen ei ole ongelma, jos on osaamisen tai koulutuksen puute, se selittää palkkatukimahdollisuuden.

6.6.4 Palkkatuen ja muiden palveluiden palvelupolun kehittäminen

Lopuksi kysyttiin vielä, millaisen palkkatuen haluaisit luoda? Ajatuksia ja lennokkuutta sai käyttää vapaasti vastauksessa. Tässä kohtaa ei itse palkkatukeen liittyen tullut montaa ehdotusta. Todettiin, että nyt kun tietää mikä se on, on se ihan käytettävissä oleva. Tässä kohtaa nousi vielä huolena se, että miten työnantaja tuntee palkkatukea? Voisiko sitä parantaa? Toivottiin myös, että työnantaja ja -hakija olisivat palkkatuen suhteen samalla viivalla. Olisi vaikka palvelu, josta käydä katsomassa tarjottuja palkkatukityöpaikkoja.

Muuhun työnhakuun liittyen tuli kommentteja palvelun kehittämisestä. Toivottiin työhaastattelujen jälkeen mahdollisuutta, vaikka chatin kautta keskustella työnantajan kanssa, mikäli jokin asia oli jäänyt vaivaamaan tai haluaa tarkentaa jotain. Hakujärjestelmiin toivottiin parannusta, ne eivät välttämättä toimi jouhevasti. Turhautumista esiintyi siihen, että samat työpaikat pyörivät eri kanavilla. Voisiko valtio/kunta ottaa tästä koppia? Toivottiin myös

työhön tutustumisen mahdollisuutta, esimerkiksi pääsisi seuraamaan työskentelyä työpaikalle ja näin voisi miettiä, onko työ mielenkiintoista tai sopiiko itselle. Rekrytointipalveluiden yhdenmukaistamista toivottiin ja myös palvelua johon profiilin luonnilla työnantaja voisi lähettää suoran työtarjouksen työnhakijalle ja prosessi lähtisi tästä liikkeelle. Esiin nousi myös työnantajan vaatimukset työnhakijoille, todettiin, että toivotaan ihan liikoja ja tulee olo, että ei kelpaa.

6.6.5 Synteesi haastattelun tuloksista

Tutkija, tutkittava ja vielä tutkimusselosteen lukijakin tekevät tulkintaa tutkimuksesta tai sen vaiheista omalla tavallaan. Tulkinnat eivät täydellisesti yhdy. Tulosten analysointi ei ole sama kuin tutkimuksen tulokset, vaan tuloksista tulisi laatia synteesejä. Vasta nämä synteesit antavat vastausta asetettuihin ongelmiin. Johtopäätösten perustana on laaditut synteesit. (Hirsjärvi ym. 2009, 229–230.)

Yhteenveto tutkimuskysymyksistä, keskustelluista teemoista sekä esiin nousseista löydöksistä ovat koottuna taulukkoon 4.

Tutkimuskysymykset	Teemat	Löydökset
Tunnetko palkkatuen?	• Palkkatuen tunnettuus • Suhtautuminen palkkatukeen	• Palkkatukea ei tunneta • Palkkatuki koetaan positiivisena asiana (kun on kerrottu, mistä on kyse)
Miten koet palkkatuen oman työnhaun apuna?	• Hyödyllisyys oman työnhaun tukena • Esteet käyttämiselle	• Koetaan hyvänä tukena omaan työnhakuun • Turvaa perehdytyksen, ei ole pakko heti osata vaan on aikaa oppia • Ei välttämättä haluta nostaa esille työttömänä työnhakijana olemista (vähäisesti esiintynyt)
Palkkatuen ongelmakohdat	• Kertominen hakuprosessissa palkkatukimahdollisuudesta • Jos työnantaja ei tunne palkkatukea? • Eettisyys/väärinkäytökset/vaikutus palkkatasoon pitkällä tähtäimellä • Palkkatukipaikkojen löytyminen	• Palkkatukimahdollisuuden kertominen hakuprosessissa mietityttää, CV, hakemus vai haastattelu. • Voiko kääntyä negatiiviseksi, jos ei osaa kertoa työnantajalle mikä on pakkatuki? → ratkaistava. • Nuoret ovat rohkeita, osaavat ajatella laajasti ja olla huolissaan mahd. lieveilmiöistä. • Espoon kaupungin palkkatukipaikat eivät näy asiakkaalle, muutekin vähässä määrin näkyvyyttä → ratkaistava.
Miten kehittäisit palkkatukea/muita ajatuksia?	• Työnantajien tietoisuus palkkatuesta • Jouhevampi ja suorempi haku • Realistisemmat toiveet työnantajilta osaamisen suhteen • Työnantaja ja työnhakija samalla viivalla, työnhakija ei altavastaajana	• Tietoisuuden kasvattamista tarvitaan→ markkinointia • Palvelun tunnettuuden kasvattaminen ei pitäisi olla nuoren työnhakijan harteilla. • Tarvitaan mahdollisuuksia päästä työhön, vaikka kokemus puuttuu.

Taulukko 2: Synteesi haastatteluista

Se, että palkkatukea ei tunnettu, ei yllättänyt mutta nuorten positiivinen asenne palkkatukeen yllätti täysin. Palkkatuki koettiin hyväksi palveluksi työnhaun tukena. Ennakkoluulottomasti nuoret ovat valmiita käyttämään palkkatukimahdollisuutta, mikäli tilanne on sopiva. Oma kokemuksen ja/tai koulutuksen puute ja työttömyys ei ole heille asia, jota täytyisi salata työnantajalta. Palkkatuki tuntui tuovan turvaa siihen, että on mahdollisuus oppia ja perehtyä.

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että palvelu on kuitenkin kerrottava nuorelle niin asiakkaan kuin työnantajan näkökulmasta, jotta palvelu näyttäytyy kokonaisena ja asiakas on tarvittaessa pystyvä kertomaan siitä työnantajalle riittävän vakuuttavasti ja tarvittaessa ohjaamaan työnantajan työmarkkinatorille (tyomarkkinatori.fi) laatimaan palkkatukihakemusta.

Se, missä vaiheessa palkkatuesta olisi hyvä kertoa työnantajalle, jakoi mielipiteitä. Onko CV, hakemus vai haastattelu sopivin alusta kertomiselle? Lisäksi tutkimuksen yhteydessä kävi ilmi, että palkkatukipaikat, kuten Espoon kaupungin paikat, eivät nouse asiakkaille oma asiointiin, vaikka heidän suunnitelmaansa on palkkatukimahdollisuus lisätty. Palkkatuen hyödyntäminen vaatii, että nuori itse kertoo työnantajalle palkkatuen mahdollisuudesta. Nuoret olivat tämän kanssa sinut mutta toisaalta toivottiin paikkaa, josta voisi helposti käydä katsomassa palkkatukipaikkoja. Tämä toisi työnhakijan ja työnantajan ikään kuin samalle viivalle. Työnhakijan ei aina tarvitsisi olla se aktiivinen osapuoli. Esille tuli myös huoli, että miten hyvin työnantajat tuntevat palkkatukea.

Ajatuksia palkkatuen kehittämisestä ei odotetusti tullut kovin montaa. Mikäli palvelu olisi tutumpi, olisi varmasti ehdotuksia tullut enemmän. Muita kehittämisajatuksia, jotka helpottaisivat työnhakua, nousi esille. Pientä turhautumista hankaliin ja toimimattomiin järjestelmiin ja moniin eri työnhakukanaviin esiintyi. Työnantajien ylimitoitetut vaatimukset mainittiin myös, mikä on nuorten näkökulmasta varmasti hyvin totta.

Haastattelussa saatujen tulosten pohjalta lähdetään kehittämään palvelupolkua yhteiskehittämisenä tiimin omavalmentajien kesken asiakaslähtöisemmäksi.

Haastatteluiden tuloksista tärkeimpänä nostan esiin haastateltavien positiivisen asenteen palkkatukea kohtaan. Palkkatuki koettiin hyväksi palveluksi oman työllistymisen tukena. Nuorten rohkeus lähteä kertomaan asiasta työnantajille oli ilahduttavaa. Esiin nousi heidän laajaalainen ajattelunsa esimerkiksi väärinkäytöksiin tai palkkatuen vaikutuksiin palkkatasoon pidemmällä tähtäimellä. Eniten keskustelua herätti se, missä kohtaa työnhakuprosessia palkkatuesta tulisi kertoa ja miten kertoa, mikäli työnantaja ei tunne palkkatukea. Myös palkkatukipaikkojen löytyminen nousi keskusteluun.

6.7 Kehittämisosuus

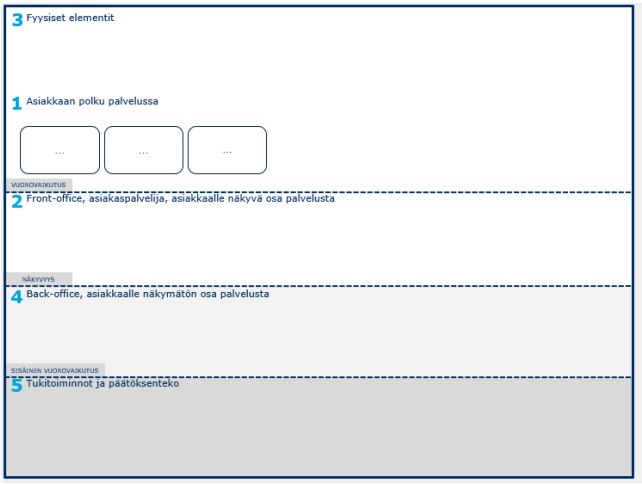
Ilman kykyä innovoida, taantuu kehittäminen. Luovuuden lisäämiseksi tarvitaan kykyä ja uskallusta katsoa asioita uudella tavalla. Luovan ongelmanratkaisun edellytys on avoin ja positiivinen ilmapiiri. Ryhmätyöskentelyllä ja verkostoitumisella on tärkeä merkitys luovuudessa. Luovan ongelmanratkaisun prosessissa arviointi on syytä pitää erillään ideoinnista, sillä se tyrehdyttää ideointia. Luovien ratkaisujen luomisen näkökulmasta määrä synnyttää laatua, tämä on hyvä tiedostaa. Aivoriihin on luovassa ongelmanratkaisussa standardimenetelmä.

Aivoriihen avulla ryhmä pyrkii ideoimaan ratkaisuja ja uusia lähestymistapoja johonkin ongelmaan. (Ojasalo ym. 2009, 143–146.)

6.7.1 Asiakkaan palvelupolku service blueprintin osana

Palvelupolulla kuvataan palvelukokonaisuutta. Asiakkaan kokemaa palvelupolkua kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida ja jotta siihen päästää vaikuttamaan suunnittelun keinoin. Ensimmäisessä vaiheessa suunnittelua määritellään, mikä osa palvelupolusta otetaan suunnittelun kohteeksi. Sen on oltava tarkoituksenmukainen osa suunniteltavan palvelun palvelupolkua. Palvelupolku voidaan jakaa myös esipalveluun, ydinpalveluun ja jälkipalveluun. Jokainen palvelupolku jakautuu palvelutuokioihin ja jokainen palvelutuokio koostuu lukemattomista kontaktipisteistä. Näiden kautta asiakas on yhteydessä palveluun kaikilla aisteillaan. Kontaktipisteet voivat myös valitettavasti välittää väärää sanomaa. Kun asiakkaan tarpeet ja odotukset on ymmärretty, voidaan olemassa olevaa palvelua kehittää vastaamaan sekä asiakkaan että palvelun tuottavan organisaation tarpeita paremmin. (Tuulaniemi 2011.)

Service blueprint tarkoittaa prosessikaaviota ja yksityiskohtaista mallia palvelusta, jossa kuvataan palvelun eri osien liittyminen toisiinsa. Blueprinting näyttää sen tosiasian, että palveluprosessi ei ole sama palveluntarjoajalla ja asiakkaalla, sillä molemmissa on esimerkiksi paljon toiselle osapuolelle näkymättömiä toimintoja. Service blueprint esittää visuaalisesti ja yhtäaikaisesti kuvan palvelun näkyvistä elementeistä, asiakkaiden ja työntekijöiden rooleista, asiakaspalvelun leikkauspisteistä sekä palvelutarjonnan prosessista. (Innokynä 2023.)



Kuvio 7: Service blueprint (Innokynä 2023)

Palveluprosessien analysointiin kehitettyä lähestymistapaa kutsutaan blueprintingiksi. Se on prosessikaavio, joka kuvaa palveluprosessin etenemistä sekä eri osallistujien rooleja yksityiskohtaisesti. Tarkoituksena on objektiivisuus, jotta kaikki osallistujat ymmärtävät palvelun kokonaisuuden samalla tavalla. Tämä helpottaa keskustelua palvelun kehittämisestä. (Ojasalo

ym. 2009,158–159.) Stickdorn ym. (2018) toteavat, että Service blueprint voidaan ymmärtää asiakaspolun laajentumaksi. Ne perustuvat sekä frontstage- (näkyviin) että backstage- (näkymättömiin) työntekijäprosessien ja tukiprosessien yhdistämisen asiakaskokemukseen. Fronstage viittaa ihmisiin ja prosesseihin joihin asiakkaalla on kontakti, kun taas backstage prosessi ja ihmiset ovat asiakkaalle näkymättömiä. Tukitoiminnot ovat muun organisaation tai ulkopuolisen kumppanin suorittamia toimintoja. Service blueprint tuo frontstage kokemuksen visuaalisena asiakaspolkuun mutta tuo myös esiin kerroksia näyttämällä näykyvän osan ja kulissien välisiä suhteita ja riippuvuuksia. (Stickdorn, Lawrence, Hormess, Schneider 2018,54.)

Palvelun blueprintingin kuvaamiseen kuuluvat seuraavat toimet:

1. Valitaan palveluprosessi, jota halutaan kehittää. Yleensä kohteena voi olla laaja osa prosessia.
2. Valitaan asiakassegmentti palvelulle. Jokaista asiakassegmenttiä varten olisi hyvä tehdä oma versio.
3. Selvitetään prosessi asiakkaan näkökulmasta, eli kaikki vaiheet kuten ostoaikomus, osto, kulutus ja palvelun arviointi.
4. Selvitetään työntekijöiden toimet, asiakkaille näkyvät sekä näkymättömät toimet sekä myös tekniikan välityksellä tehtävät toimet.
5. Yhdistetään asiakaskontaktien toimet tarvittaviin tukitoimiin. Piirretään sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta ja selvitetään asiakaskontaktiin suoranaisesti liittyvien toimien ja näitä tukevien toimien yhteydet. Tässä kohtaa tulee esiin eri toimien suora ja epäsuora vaikutus asiakkaaseen.
6. Lisätään fyysiset osat asiakkaiden toimintoon (esim. lasku tai ruokalista)

Blueprinting korostaa asiakkaan roolia prosessissa ja tämä tekee siitä käyttökelpoisen työkalun palveluiden kehittämisessä. (Ojasalo ym. 2009, 160–162.)

Service blueprinting otettiin alun perin käyttöön useita etuja tarjoavana palveluiden prosessinohjaustekniikkana: se oli tarkempi kuin sanalliset määritelmät, se pystyi auttamaan ongelmanratkaisussa ennaltaehkäisevästi ja se kykeni tunnistamaan palvelupolun vikakohdat. Yritykset ovat kehittyneet asiakaslähtöisimmiksi ja niin on myös palvelun suunnittelu. Tyypillisellä service blueprintillä on viisi osaa: asiakkaiden toimet, työntekijöiden näkyvät (fronstage) toimet sekä asiakkaille näkymättömät (backstage) työntekijöiden toimet, tukiprosessit sekä fyysiset toimet.

Kun blueprintiä lähdetään valmistelemaan, ensimmäinen toimi on ilmaista selkeästi prosessi, osaprosessi tai palvelu, jota ollaan suunnittelemassa. On määritettävä, mihin asiakassegmenttiin keskitytään. Kun nämä on päätetty, linjataan asiakkaan polku ensimmäisenä, sillä se toimii perustana kaikille muille suunnitelman elementeille. (Bitner ym. 2008, 71–74.) Blueprinttekniikan ainutlaatuisuus muihin tekniikoihin nähden on asiakkaan asettaminen keskiöön ja

oleminen perustana innovaatioille, palvelun parantamiselle ja palvelumuotoilulle. Tämä ei tarkoita sitä, että asiakas olisi innovaation lähde vaan että innovaation keskeinen tarkoitus on arvon luominen asiakkaalle. (Bitner ym. 2008, 93.)

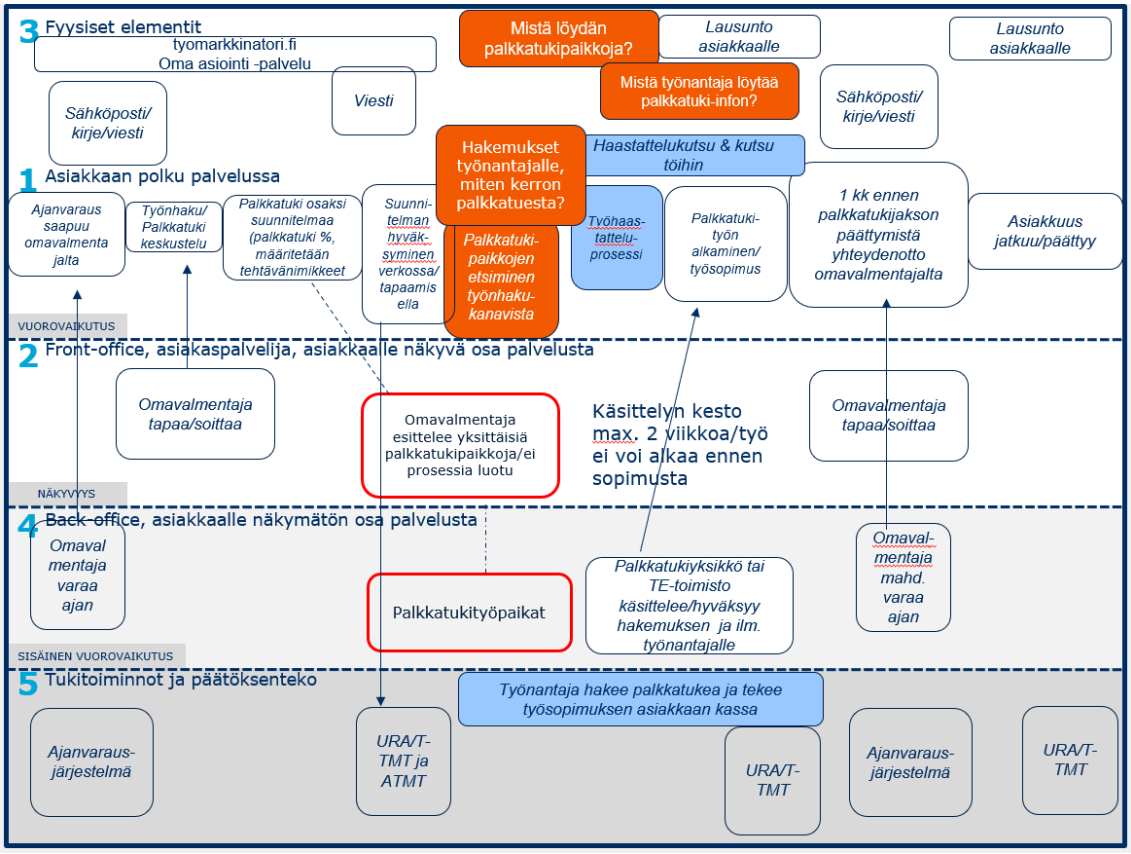
6.7.2 Yhdessä kehittämisen lähtökohdat

Ideariihi valikoitui yhteisöllisen kehittämisen menetelmäksi koska kyseessä on jo olemassa oleva palveluprosessi, jota nyt lähdetään kuvaamaan ja kehittämään asiakaslähtöisesti. Kyse ei ole villeistä ideoista tai uuden mallin luomisesta, vaan jo olemassa olevan polun parantamisesta asiakaspalautteen pohjalta. Kaikki uudet ajatukset ovat tervetulleita jatkokehittämistä varten, joten mitään ideoita ei tuomita, ideointiin kannustetaan ja jatkokehitetään muiden ideoita ja kaikki osallistujat ja ideat ovat yhtä arvokkaita (Ojasalo ym. 2009, 147). Toisaalta kuitenkin on tarkoitus ideoida palkkatuki kohderyhmälle houkuttelevampaan muotoon, niin että peruselementtejä palvelusta ei voida muuttaa, mutta miten saadaan palvelu paremmin brändättyä kohderyhmän ajatusmaailmaan sopivammaksi ja houkuttelevammaksi.

Palkkatuki on kuitenkin edelleenkin harkinnanvarainen tuki, joka vaatii tiettyjen kriteereiden täyttymistä, jotta sitä voidaan myöntää. Taustalla on laki ja asetukset, joten isot linjamuutokset eivät onnistu hetkessä. Tätä asiaa ei ole tarkoitus muuttaa, vaan rakentaa palvelupolkua nykyisillä ehdoilla, asiakas paremmin huomioiden. Kaikki ideat, vaikkakin niitä ei voida hyödyntää nykyisessä tilanteessa, otetaan talteen ja esitetään jatkokehitystä varten.

6.7.3 Service blueprintin asiakaspolun jatkokehitys ja tulokset

Palkkatuen tämänhetkinen service blueprint on kuvattu kuviossa 7. Kipu- eli ongelmakohdat on merkitty punaisella. Tähän on otettu mukaan myös työnantaja, koska se on tärkeä osa asiakkaan polkua palkkatukimallissa. Työnantaja hakee palkkatuen TE-toimistosta tai kuntakokeilusta.



Kuvio 8: Palkkatuki service blueprint ongelmakohtineen

Nuorten tiimin omavalmentajien yhdessä kehittämisen työpaja pidettiin 20.4.2023 kello 9-10.30 Työllisyys Espoon toimitiloissa. Paikalla oli kuusi omavalmentajaa. Alustuksena käytiin läpi synteesi haastatteluista sekä service blueprintistä asiakkaan palvelupolku Powerpoint esityksen muodossa (liite 1). Haastatteluiden tuloksista tärkeänä lähtökohtana kehittämiselle nousi esiin haastateltavien positiivinen asenne palkkatukea kohtaan.

Seuraavaksi pureuduimme löydettyihin ongelmakohtiin ensin keskustelemalla, ja sen jälkeen jokainen sai kirjoittaa post-it lapuille omat ratkaisuajatuksensa. Näitä kävimme tämän jälkeen yhdessä läpi.

6.8 Kehittämisosuuden tulokset

Kehittämiskohta 1: Miten saamme palkkatukipaikat näkyville asiakkaille?

- Palkkatukipaikat on saatava näkyville esimerkiksi Työllisyys Espoon sivuille.
- Palkkatuesta on kerrottava työnantajille.
- Mahdollisuus palkkatuella työllistämisestä saatava aktiivisemmin työpaikkailmoitukseen.

- Espoon kaupunki pitäisi saada mukaan nuoria työllistämään ja tuomaan paremmin esille palkkatukimahdollisuuksia.
- Espoolaiset yritykset saatava mukaan talkoisiin auttamaan nuoria (palkkatuki)työllistymään.
- Uusi palvelumanuaali aukeaa asiakkaille, voisiko sitä hyödyntää palkkatukipaikkojen esittelyssä?
- palkkatuki työnantajien & työntekijöiden, joilla palkkatukimahdollisuus, tapaaminen (rekrytointimessut, työnantajatapaamiset)

Kehittämiskohta 2: Miten ja koska asiakas kertoo palkkatukimahdollisuudesta työnantajalle?

Tähän ei edelleenkään löytynyt yhtä selkeää ratkaisua, mutta uutena ajatuksena tuli esille, että sen voisi mainita sähköpostin saatekirjeessä. Alla ehdotukset:

- kertoisin CV:ssä
- laittaisin hakemukseen
- kertoisin viimeistään haastattelussa
- laittaisin hakemukseen palkkatoiveen yhteyteen
- kertoisin sähköpostin lähetteessä

Kehittämiskohta 3: Jos työnantaja ei tiedä, mikä on palkkatuki?

- Nykyisen palkkatukikortin muokkaus (palkkatukikortti, joka kertoo työnantajalle työnhakijan oikeudesta palkkatukeen, on ollut aktiivisemmin käytössä ennen, mutta käyttö on nykyisin vähäistä).
- Tarvitaan markkinointia suunnattuna espoolaisille työnantajille, jotta he palkkaavat espoolaiset nuoret palkkatuella.
- Esite palkkatuesta yhteistyössä nuorten asiakkaiden kanssa, annetaan nuoren äänen kuulua ja tehdään toinen esite, joka on suunnattu yrityksille.
- Työnantajille linkit sivustoihin esim. suomi.fi palkkatuki -sivustoon tai Työllisyys Espoon verkkosivuille. Palkkatuesta on löydyttävä tarpeellinen tieto tiiviinä pakettina sekä linkki hakemukseen.
- Aktiivinen tietoisuuden lisääminen palkkatuesta on erittäin tarpeellista.

Näiden kehittämiskohtien miettimisen jälkeen viimeisenä lähdettiin ideoimaan lennokkaammin palkkatuen nimeä, markkinointia ja työnhakijan sekä työnantajan samalle viivalle saamista palvelun osalta. Voisiko Espoo olla edelläkävijä ja markkinoida palvelua nuorille heitä kiinnostavalla tavalla? Keskustelussa nousi esiin kysymys, että voisiko asioita tehdä enemmänkin yhteiskehittämällä, ottamalla nuoret mukaan? Näin he omaksuisivat ja hyväksyisivät palvelut osaksi omaa työllistymistään, eivätkä ne tuntuisi viranomaisten laatimilta pakotteilta. Nuorilla on rohkeutta ja ajatuksia, joita tulisi hyödyntää heille suunnatuissa palveluissa.

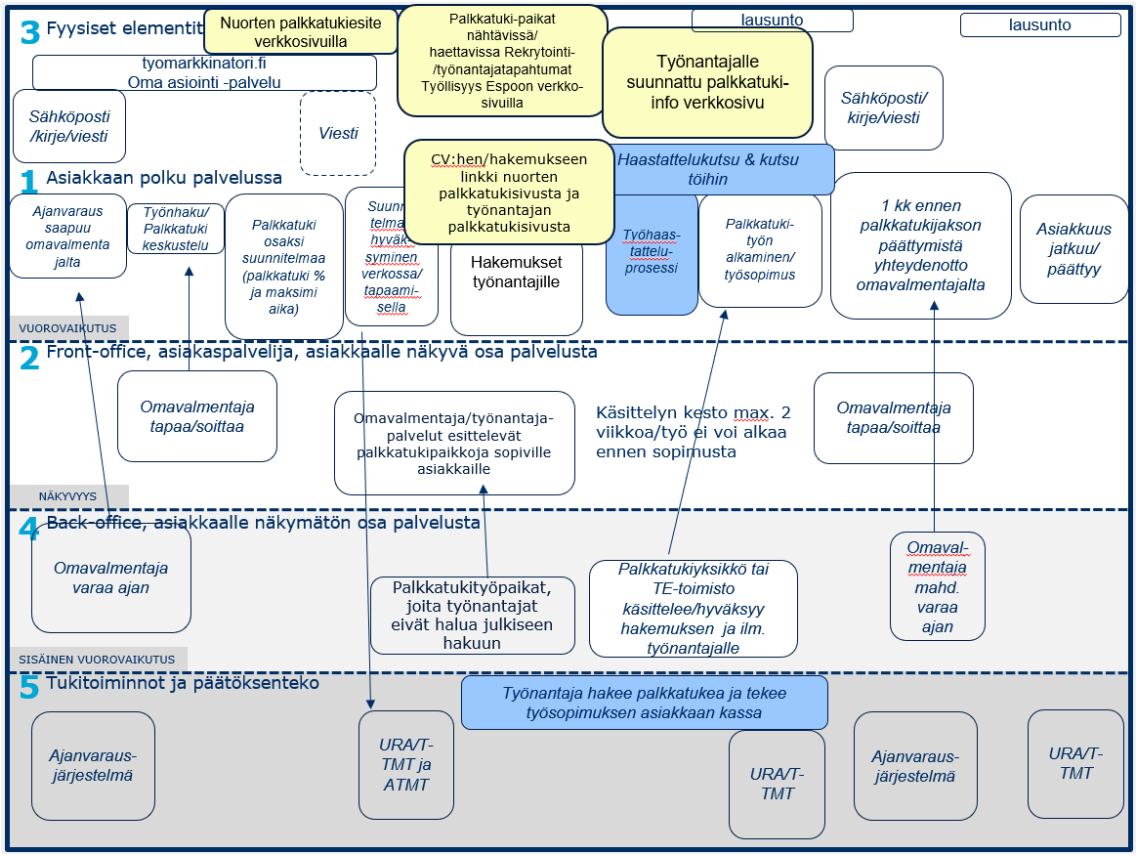
Markkinoinnin kannalta pidettiin tärkeänä, että tehdään palkkatukiesite yhdessä nuorten kanssa. Krista Keränen (2023) avaa yhteiskehittämistä Laurean opetusvideolla seuraavasti: Kyseessä on kahdensuuntainen toimintatapa, jossa kaikki oppivat. Kyseessä voi muun muassa olla **olemassa olevan palvelun jatkokehitys tai uuden palvelun kehittäminen. Yhteiskehittämisen avulla organisaatio tai yritys näkee asioita asiakkaan silmin ja näin voi kehittää ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin**. Yhteiskehittämisessä tulee unohtaa hetkeksi oma asiantuntijuus ja olla avoin uudelle tiedolle. (Keränen 2023.)

Yhteiskehittämisenä tehty esite kertoo nuoren äänellä, mikä on palkkatuki ja miksi hän sen haluaa esitellä työnantajalle. Tämän esitteen hän voi linkittää valitsemassaan vaiheessa hakuprosessia työnantajalle tiedoksi. Lisäksi tarvitaan toinen esite, joka tiiviisti kertoo työnantajalle, mikä on työnantajan näkökulmasta palkkatuki ja miten sitä haetaan. Keskustelimme siitä, että palkkatukimalli on esitettävä nuorelle niin, että hän sen ymmärtää kokonaisuutena.

Nimen kohdalla nousi esille Rekrytointituki -nimi, joka sitten lyheni Rekrytueksi. Tämä koettiin kuvaavammaksi nimeksi palkkatuelle ja on ilmeisesti ollut joskus käytössäkin. Muitakin vaihtoehtoja nousi esille, mutta todettiin, että olisi parasta antaa nuorten itse innovoida nimeä palvelulle, jotta siitä tulisi vetovoimainen.

Keskusteluun nousi palkkatuen houkuttelevuus verrattuna moniin muihin palveluihin. Palkkatuki on nuorelle työnhakijalle hyvä palvelu, koska hän saa palvelun ajalta palkkaa, eikä työttömyystukea, kuten on joidenkin muiden nuorille suunnattujen palveluiden kohdalla. Painotettiin vielä sitä, että Espoon kaupungin pitäisi ottaa isompi rooli nuorten palkkatukityöllistäjänä. Lisäksi työnantajapalveluiden (Työllisyys Espoon yksikkö) apua kaivattiin, jotta saadaan nuorten palkkatukityöllistymistä vietyä eteenpäin yrityksille.

Työpajan aluksi esitettyyn asiakkaan palvelupolkuun merkityt ongelmakohdat käytiin läpi edellä kerrotulla tavalla ja esitetyillä kehitysehdotuksilla muotoutui service blueprintin asiakaspolku. Tämä on kuvattu kuviossa 9. Tässä on merkitty keltaisella ratkaisut tai kehittämisehdotukset ongelmakohtiin. Huomioitavaa, että osa palkkatukityöpaikosta jää edelleen piiloon mutta määrä on rajallinen ja hallittavissa oleva.



Kuvio 9: Service blueprint ja asiakkaan palvelupolku, ongelmakohtiin ratkaisuehdotukset.

Tärkeimmät työpajassa esille nousseet kehittämiskohteet tiivistettynä:

- Yhteiskehittäminen nuorten kanssa sekä esite palkkatuesta että palvelun uudelleen muotoilu kohderyhmälle, eli nuorille, joilla on palkkatukimahdollisuus osaamisen puutteiden vuoksi.
- Laaditaan selkeä ja tiivis esite yrityksille palkkatuesta.
- Olemassa olevat palkkatukityöpaikat näkyviksi esimerkiksi Työllisyys Espoo verkkosivuille tai uudistuvaan palvelumanuaaliin.
- Espoolaisten yritysten ja nuorten kohtaamisen mahdollistaminen, esimerkiksi työnantajatapaamisia palkkatuen ympärille.
- Palkkatuen tunnettuuden kasvattaminen työnantajille.
- Espoon kaupungin roolin vahvistaminen nuorille suunnatuissa palkkatukityöpaikoissa.

Toiveena on, että Espoo voisi olla edelläkävijä palvelujen muotoilussa nuoria puhuttelevalla tavalla.

7 Johtopäätökset

Johtopäätökset sisältävät opinnäytetyön tulokset suhteessa opinnäytetyön tavoitteisiin, kehittämistehtävään ja kehittämiskysymykseen. Johtopäätökset sisältävät myös lyhyen pohdinnan opinnäytetyön prosessista, opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden sekä jatkokehittämisen ja tulosten laajemman hyödyntämisen.

7.1 Palvelu- ja asiakaslähtöisyyden toteutuminen nuorten näkökulmasta

Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa nuorten työllisyyttä palkkatuen asiakas- ja palvelulähtöisyyttä kehittämällä. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, jotka tarjosivat nuorten näkökulman palkkatuen palvelupolun nykytilaan. Kehittämistehtävänä oli optimoida palkkatuen palvelupolkua asiakaslähtöisemmäksi. Löydetyt ongelmakohdat on käsitelty kehittämisen työpajassa ja kehittämisehdotuksien avulla palkkatuesta saadaan asiakaslähtöisempi ja näin ollen parannetaan nuorten työllistymismahdollisuuksia. Palvelua pidetään lähtökohtaisesti hyvänä ja sen uskotaan lisäävän omia työnsaantimahdollisuuksia. Tämä positiivinen asenne antaa hyvän lähtökohdan kehittämistyön tarpeellisuudelle.

Kehittämiskysymyksenä oli selvittää, kuinka asiakaslähtöisyys toteutuu palkkatuen kohdalla. Voidaan todeta, että palvelupolussa on ongelmallisia kohtia, jotka vaikeuttavat nuoren palkkatukityöllistymistä. Uusi työnhakumalli edellyttää työnhakijan omaa aktiivisuutta työnhaussa, mutta palkkatukipaikkojen osalta sitä hankaloittaa se, että valmiit palkkatukipaikat eivät näy asiakkaille, eli niiden hakeminen edellyttää, että niistä erikseen kerrotaan asiakkaalle. Helsingin kuntakokeilulla Helsingin kaupungin palkkatukipaikat on esitelty verkkosivuilla (Helsingin kaupunki 2023), tässä olisi hyvä tehdä benchmarkingia siitä, miten he ovat tämän kokeneet. Vaikka julkisen sektorin palkkatukipaikat eivät lisää työllistymistä, nuorelle työkokemus on tärkeää.

Nuorten hakiessa töitä työmarkkinoilta (ei valmiiksi palkkatuettuja paikkoja), ovat he rohkeasti valmiita kertomaan palkkatuesta työnantajille, vaikka toisaalta työnantajan suhtautuminen askarruttaa. Vain pieni osa yrityksistä on palkannut työntekijän palkkatuella, joten tarvitaan toimenpiteitä työllistämisen aktivoimiseen. Palkkatuki uudistus tapahtuu 1.7.2023, joten siinä kohtaa on hyvä hetki markkinoinnille. Ei tunnu oikealta ratkaisulta, että nuorilla olisi vastuu valistaa työnantajaa palkkatuesta, peläten, että kertominen saattaa heikentää omia työnsaantimahdollisuuksia. Yrityksille osoitettu verkkosivu, jossa on selkeästi kerrottu palkkatuki ja hakuohjeet todettiin tarpeelliseksi.

Kehittämisen työpajassa nostimme vahvasti esille yhteiskehittämisen nuorten kanssa. Nuoret voivat itse sanoittaa sen, miten he haluavat esitellä palkkatuen työnantajille tai miten palvelusta tulisi heille mielenkiintoisempi.

Tietoperustassa todetaan, että pelkkä asiakkaalta kysyminen ei vielä riitä asiakaslähtöisyyteen vaan asiakas on otettava mukaan yhteiskehittämiseen, jotta asiakaslähtöisyys toteutuu. Vargo ja Lusch (2008) puhuvat arvon luonnista yhdessä, sekä asiakas että yritys. Voidaan päätellä, että opinnäytetyön kehittämisen tuloksena yhdistyvät sekä henkilö- että yritysasiakkaat ja Työllisyys Espoo luomaan työpaikkoja nuorille ja vastaamaan yritysten työvoiman tarpeisiin. Kuten Grönroos ja Tillman (2015) toteavat, asiakkaat eivät etsi sinänsä tuotteita tai palveluita vaan he hakevat ratkaisuja, jotka palvelevat heidän omia arvonluontiprosessejaan. Palkkatuki asiakaslähtöisempänä palveluna tuottaa tärkeän ratkaisun eli mahdollistaa työllistymisen paremmin. Kuten Ylikoski (2008) mainitsee, asiakkaan kokemus syntyy sekä palvelun lopputuloksesta että palveluprosessin sujumisesta. Viitaten tietoperustaan, haastattelututkimuksen tulokset, joiden pohjalta työpajassa syntyi kehittämisehdotuksia, ohjaavat palvelu- ja asiakaslähtöisen ajattelun ja toiminnan kehittämiseen. Tietoperustassa analysoidaan tutkimustuloksia, jotka kertovat palkkatuen vaikuttavuudesta työllistymiseen (Asplund ym. 2018), Tämä positiivinen tutkimustulos yhdistettynä nuorten uskoon palkkatuen vaikuttavuudesta oman työnhaun tukena vahvistaa sitä ajatusta, että palkkatuen asiakaslähtöisyyttä kannatti tutkia ja sitä kannattaa kehittää. Tietoperustaa on käytetty pohjana kehittämistyölle ja tulokset vahvistavat olemassa olevaa tietoperustaa. Kun asiakas otetaan mukaan kehittämistyöhön, tehdään ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Asiakaslähtöisen palvelupolun rakentaminen avartaa ymmärrystä asiakkailta kysymisen merkityksestä ja sen vaikutuksesta palveluiden kehittämiseen. Palkkatuen asiakaspolun kehittäminen toteuttaa Työllisyys Espoon asiakaskokemuksen mittaamisen ja kehittämisen mallia, jonka lähtökohtana on asiakaspalautteen kerääminen ja palvelujen kehittäminen asiakkaan näkökulma vahvasti huomioiden.

7.2 Pohdinta

Opinnäytetyön eteneminen oli pääosin suunnitellun aikataulun mukaista. Haastatteluiden aloittamisessa oli kuitenkin viivettä, koska tutkimuslupaprosessi vei odotettua enemmän aikaa. Kukaan haastateltavista ei kieltäytynyt haastattelusta. Oli hyvä ratkaisu pitää haastattelut normaalin työnhakukeskustelun yhteydessä ja samalla lisätä palkkatukimahdollisuus asiakkaan suunnitelmaan. Nuorten kanssa palkkatuesta keskusteleminen oli antoisaa ja yllätyksellistä. Haastattelut vahvistivat käsitystä siitä, että nuoret ajattelevat, heillä on mielipiteitä ja he ovat rohkeita toimijoita. Heidän ajatusmaailmansa saattaa olla hyvinkin erilainen kuin virkailijan tai aikuisemman henkilön ennakkokäsitykset. Tämä havainto korostaa tarvetta välttää ennakkoluuloja, sen sijaan on kysyttävä, kuunneltava ja kuulosteltava avoimin mielin. Tämä perspektiivi on tärkeä, kun pyritään ymmärtämään nuorten tarpeita ja tukemaan heitä asianmukaisesti.

Kehittämisen työpaja toteutui suunnitellusti, vaikka aikataulujen yhteensovittamisessa oli haasteita. Työpajatyöskentelyllä oli selkeä päämäärä ja agenda. Tapahtuma onnistui hyvin ja vahvisti sen, että ryhmässä kehittämisen laatu paranee. Jokainen toi esille oman

näkökantansa ja kehittävää keskustelua syntyi itsestään. Pidempään työllisyyspalveluissa työskennelleiden ja uudempien omavalmentajien vuorovaikutus toimi hyvin.” Ideointi isosti” eli innovatiivinen palkkatuen kohderyhmäkohtainen uudistaminen olisi vaatinut rauhallisemman ajankohdan ja toisenlaisen kehittämismenetelmän, jotta lennokkaita ideoita olisi syntynyt.

Tietoperusta toi esille, miten tärkeää palvelu- ja asiakaslähtöisyys on ja mitä tulee huomioida, että se toteutuu. Pyrin vastaamaan kysymykseen siitä, ovatko julkiset palvelut palvelua lainkaan ja kumoamaan sitä ajattelumallia, että julkisia palveluita ei kehitettäisi asiakaslähtöisesti. Julkiset palvelut eivät aina ole saaneet hyvää arvosanaa asiakkailta, mutta tietoperustassa toin esille julkisen palvelun onnistumisia ja nykytilaa, joka on ottanut asiakkaan keskiöön ja pyrkii hyvinkin systemaattisesti kehittämään asiakaslähtöistä palveluaan.

Service blueprintin kautta asiakaspolun kuvaaminen oli itselleni uusi tapa käsitellä asiakkaan palvelupolkua. Se antoi mahdollisuuden katsoa palvelupolkua asiakkaan näkökulmasta. Koska opinnäytetyöni ei ole palvelumuotoilua, saattaa service blueprintissä tai sen visuaalisuudessa olla parantamisen varaa. Pohdittavaksi jää, miten ja millä keinoin saamme nuoret innostumaan yhteiskehittämisestä ja miten julkaistut palkkatukipaikat saadaan rajattua palkkatukiasiakkaille.

7.3 Opinnäytetyön eettisyys

Kuten Ojasalo ym. (2009) toteaa, kehittämistyössä korostuvat sekä tieteellisen tekemisen että yritysmaailman eettiset säännöt. Tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työn tulee olla rehellisesti tehty ja seurausten tulee olla käytäntöä hyödyttäviä. Tutkimuksen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä, mitä tutkija on tekemässä ja toiminnan kohde ja tavoitteet sekä heidän roolinsa tässä hankkeessa. Rehellisiä vastauksia saa silloin, kun heidän anonymiteettinsa taataan. Kehittämistyössä on oltava rehellinen, joten sitoutuminen toimeksiantajan totuttuihin käytänteisiin, asenteisiin ja arvoihin saattaa olla haasteellista. On myös muistettava, että ennakkokäsitteet voivat ohjata ilmiöiden tulkintaa. Kehittämistehtävissä on muistettava työn yhteiskunnallinen merkittävyys. (Ojasalo y. 2009, 48–49.)

Opinnäytetyölle on haettu ja saatu tutkimuslupa KEHA-keskukselta 1.12.2022. Lupa painottaa muun muassa, että tietoja saa käyttää vain hakemuksessa mainitussa tutkimuksessa eikä tietoja saa käyttää siten, että yksityisyyden suoja ja yksityisyyden edut tai oikeudet vaarantuisivat. Tätä on noudatettu opinnäytetyössä tunnollisesti. Tutkimuslupa on voimassa 30.6.2023 saakka ja tämän jälkeen henkilötiedot on viimeistään hävitettävä hakemuksessa kuvatulla tavalla. Espoon kaupungilta tutkimuslupa on saatu 7.11.2022 ja tässä lupa on annettu haastatteluille marraskuu 2022 - maaliskuu 2023. Tutkimusluvan yhteydessä muistutetaan noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittelemää hyvää tieteellistä käytäntöä ja

käyttämään luovutettuja tietoja vain siihen tarkoitukseen, johon tutkimuslupa on myönnetty. Opinnäytetyössä on noudatettu eettisiä näkökulmia erityisen tarkasti. Jopa tarkemmin, kuin mihin lupa antaa myöden rajaamalla haastateltavia niin, että vamman tai sairauden vuoksi palkkatukimahdollisuuden omaavat nuoret on jätetty pois eettisistä syistä.

Haastateltavat (havaintoyksikkö) ovat alle 30-vuotiaita, mutta täysi-ikäisiä Työllisyys Espoon nuorten jatkuvan oppimisen tiimin asiakkaita, joilla on palkkatukimahdollisuus. Otoksena on tähän joukkoon kuuluvat asiakkaat opinnäytetyön tekijän asiakassalkusta. Asiakkaiden taustatiedot ovat määritetty: alle 30-vuotias työtön työnhakija, jolla on palkkatukimahdollisuus osaamisen puutteiden vuoksi. Haastattelut on tehty normaalin työnhakukeskustelun yhteydessä asiakkaille. Tämä on tutkimuslupahakemuksessa kerrottu. Lupaa ei haettu haastatteluiden nauhoittamiseen, joten haastattelut kirjoitettiin suoraan tiedostoon tietokoneella. Haastateltavien kaikkien palkkatukimahdollisuus perustuu osaamisen puutteisiin joko koulutuksen tai työkokemuksen puutteena. Haastateltavilta on pyydetty haastattelulupa sekä lupa käyttää tietoja osana opinnäytetyötä. Heille on kerrottu, miksi haastattelu tehdään ja mihin tietoja käytetään. Kukaan 12 haastateltavasta ei kieltäytynyt haastattelusta. Haastatteluista kerätty tieto on anonyymia tietoa eikä kenenkään haastateltavan nimeä tai muita tietoja tule esille opinnäytetyössä. Haastattelulomakkeeseen ei ole merkitty haastateltavan tietoja. Kaikki tieto on käsitelty mahdollisimman anonyymisti ja haastattelulomakkeet on poistettu heti kun tiedot on siirretty koontilomakkeelle. Haastattelut ja tietojen käsittely on tehty eettisesti ja asiakkaiden tietoturvallisuutta vaarantamatta.

Haasteellisimpana osana on julkaisemattomien materiaalien hyödyntäminen ja arvioiminen, mikä tukee opinnäytetyötä ja millä tavalla sen voi ottaa esille. Tästä syystä olen erikseen kysynyt tiedon tuottaneelta taholta, voinko kertoa asiasta julkisessa opinnäytetyössäni siinä kontekstissa, mihin se liittyy. Julkaisematonta tietoa on paljon eikä ole tarvetta vaarantaa eettistä näkökulmaa toimeksiantajaa kohtaan. Sellaisia tietoja, joita ei julkisessa materiaalissa olisi, ei ole sinällään vastaan tullut sisäisen materiaalin kohdalla. Kyse on lähinnä tarkentavasta informaatiosta tai tietojen soveltamisesta niiden käytettävyyden helpottamiseksi.

7.4 Opinnäytetyön luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kasvattaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kaikissa vaiheissaan. Esimerkkinä haastattelututkimuksen olosuhteet ja paikat on kerrottava totuudenmukaisesti ja selkeästi. On myös kerrottava, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja ja mihin hän nämä päätelmänsä perustaa. Tässä auttavat esimerkiksi suorat haastatteluotteet. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.) Haastattelutilanteet toteutettiin ammattieettisiä periaatteita noudattaen, ja osallistujien yksityisyydensuoja sekä tietosuoja varmistettiin asianmukaisesti. Haastattelut on suoritettu saadun tutkimusluvan mukaisesti ja niin kuin ne on opinnäytetyössä kuvattu. Haastatteluihin on käytetty aikaa 10 minuutista 45 minuuttiin per

haastattelu, riippuen siitä, miten paljon keskustelua asian tiimoilta on virinnyt. Haastatteluja on suoritettu kolmella tavalla: puhelimitse, tapaamisilla ja Teams-keskusteluina normaalin työnhakukeskustelun yhteydessä, kuten alkuperäisessä suunnitelmassa on kerrottu. Aikaa ei ole lähdetty rajaamaan, vaan sitä on ollut käytettävissä niin paljon, kun haastattelu on vaatinut. Haastattelulupa oli haettu maksimissaan 30 haastattelulle. Luvan saanti kesti arvioitua pidempään ja haastateltavien määrä jäi muutenkin arvioitua pienemmäksi perusjoukon pienentyessä työllistymisen, opiskelujen aloittamisen tai muun syyn vuoksi. Otos oli lopulta 12 haastattelua. Viimeisimmät haastattelut vahvistivat aiempien haastatteluiden tuloksia, joten 12 haastattelua antoi riittävän kattavan tuloksen. Esitetyt tulkinnat perustuvat tehtyihin haastatteluihin.

7.5 Jatkokehittäminen ja laajempi hyödynnettävyys

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö ei selvittänyt yritysten ja yrittäjien mielipidettä ja kokemuksia palkkatukityöntekijöiden palkkaamisesta. Palkkatukityöllistäminen on kuitenkin hyvin vähäistä. Kuten opinnäytetyössä on kerrottu, vuonna 2019 Suomen yrittäjien Kantar TNS:llä teettämän tutkimuksen mukaan vain 12 % yrityksistä kertoo työllistäneensä palkkatuella viimeisen kahden vuoden aikana. Olisi mielenkiintoista selvittää asenteet ja suhtautuminen palkkatuen käyttöön tai käyttämättömyyteen. Ehkä tätä kautta saataisiin uutta näkökulmaa palvelun kehittämiseen ja käytön lisäämiseen.

Haastatteluiden pohjalta syntyneiden kehitysideoiden toteutuminen onnistuessaan mahdollistaa työllistymisen kasvun. Kun yhteiskehittäminen nuorten kanssa on saatu alulle, tulisi sen jatkua systemaattisesti. Tämän jälkeen olisi mielenkiintoista seurata palkkatukityöllistymisen lukuja ja saada mitattua kehittämistyön tulokset. Mikäli tulokset ovat lupaavia, vastaavaa kehittämistyötä voidaan laajentaa muihin nuorille suunnattuihin palveluihin.

Kuntakokeiluissa on mahdollista toteuttaa parhaiksi katsottuja käytäntöjä (lain puitteissa), joten tältä osin toimintamallit saattavat erota kuntakokeilujen välillä. Hyviä toimintatapoja ja onnistuneita kehittämisiä kannattaa jakaa kuntakokeilujen kesken. Asiakaslähtöisemmän palkkatuen palvelupolun käytettävyys muissa kuntakokeiluissa on täysin mahdollista. Service blueprint saattaa olla jo käytössä mutta nyt saadun kokemuksen pohjalta voin antaa vahvan suosituksen sen käytölle palveluiden asiakaslähtöisyyden arviointiin ja kehittämiseen.

Lähteet

Painetut

Anttonen, A., Haveri A., Lehto J. & Palukka H. 2012. Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos. Tampere. Juvenes Print.

Grönroos, C. & Tillman, M. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Espoo: Weilin + Göös.

Grönroos, C. & Tillman, M. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro.

Hirsjärvi, S.& Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. 4. painos. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino Kustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Lusch, R., Vargo, S. & Koskela-Huotari, K. 2019. The Sage handbook of service-dominant logic. First edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Inc.

Maclaran P., Saren M., Stern B.& Tadajewski M.2010. The sage handbook of marketing theory.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY Pro.

Rissanen T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world: a practitioner's handbook. First edition. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Toim. Pirjo Vuokko. Edita. Helsinki.

Ylikoski T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. KY-Palvelu Oy. Otava. Keuruu.

Sähköiset

Alasalmi, J., Alimov, N., Ansala, L., Busk, H., Huhtala, V-V., Kekäläinen, A., Keskinen, P., Ruuskanen, O-P. & Vuori, L. 2019. Työttömyyden laajat kustannukset yhteiskunnalle.

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 16/2019. Viitattu 11.11.2022. Työttömyyden laajat kustannukset yhteiskunnalle (valtioneuvosto.fi)

Alasalmi J., Busk H., Kauhanen A., Leinonen T., Solovieva S., Valkonen T.& Viikari-Juntura E. 2020. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:33. Viitattu 11.11.2022. Työpolitiikka ja työllisyysaste: tutkimukseen perustuvia johtopäätöksiä (valtioneuvosto.fi)

Asplund, R., Kauhanen, A., Päällysaho M. & Vanhala P. 2018. Palkkatuen vaikuttavuus – palkkatukijärjestelmän ja sen uudistuksien arviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 75/2018. Viitattu 11.11.2022. Palkkatuen vaikuttavuus – palkkatukijärjestelmän ja sen uudistuksien arviointi - Valto (valtioneuvosto.fi)

Bitner M.J., Ostrom A.L. & Morgan F.N. 2008. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. Unversity of California. Viitattu 1.3.2023. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation - Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom, Felicia N. Morgan, 2008 (sagepub.com)

Espoo 2022. Espoon tarina. Viitattu 11.1.2023. Espoo-tarina | Espoon kaupunki

Espoo 2023a. Asiakkaan ääni. Viitattu 26.5.2023. Asiakkaan ääni | Espoon kaupunki

Espoo 2023b. Työllisyyskokeilu Espoossa. Viitattu 14.4.2023. Työllisyyskokeilu Espoossa | Espoon kaupunki

Espoon kaupunki 2023. Konsernin hallinto, Strategiat, Tutkimus ja tilastot. Lähde TEM. Viitattu 3.2.2023. Microsoft Power BI

Finlex 1269/2020. Laki työllisyyden edistämisestä kuntakokeilussa. Viitattu 2.12.2022. Laki työllisyyden edistämisen kuntakokeilusta 1269/2020 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX ®

Finlex 916/2012. 7 luku - Palkkatuki. Viitattu 1.12.2023. Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX ®

Günther K.& Hasanen K. 2022. Teoksessa Vuori J. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.12.2022. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja - Tietoarkisto (tuni.fi)

Heinonen K., Strandvik T., Mickelsson K-J., Edvardsson B., Sundström E. & Andersson P. 2009. Hanken School of Economics Working papers. Rethinking Service Companies' Business Logic: Do We Need a Customer-Dominant Logic as a Guideline? Viitattu 27.1.2023. Microsoft Word - titelblad_Heinonen_mfl.doc (helsinki.fi)

Helsinki 2023. Työllisyyspalvelut. Helsingin kaupungin palkkatuetut työpaikat. Viitattu 26.5.2023. Palkkatuetut työpaikat | Helsingin työllisyyspalvelut | Helsingin työllisyyspalvelut

Hyvärinen M., Suoninen E. & Vuori J. 2022. Teoksessa Vuori J. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.12.2022. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja - Tietoarkisto (tuni.fi)

Innokynä 2023. Service blueprint. Viitattu 5.3.2023. Service Blueprint | Innokylä (innokyla.fi)

Juhila K. 2022. Teoksessa Vuori J. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.12.2022. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja - Tietoarkisto (tuni.fi)

Jyväskylän yliopisto 2015. Koppa. Menetelmäpolku. Viitattu 27.2.2023. Menetelmäpolku — Jyväskylän yliopiston Koppa (jyu.fi)

Kela 2023. Asiakasymmärrys ja palvelujen kehittäminen. Viitattu 24.5.2023. Asiakasymmärrys ja palvelujen kehittäminen | Tietoa Kelasta | Kela

Kosonen K. 2023. Mitä on yhteiskehittäminen. Yhteiskehittämisen määrittely ja sen merkitys asiakaslähtöisessä toiminnassa. Viitattu 19.5.2023. Mitä on yhteiskehittäminen? - Laurea MediaSpace

Kuntakokeilu 2023. Viitattu 16.4.2023. Työllisyyden kuntakokeilu - TE-palvelut

Kuntaliitto 2023. Osallisuuspeli on valmis kaikkien kuntien ja maakuntien käyttöön. Viitattu 21.5.2023. Osallisuuspeli on valmis kaikkien kuntien ja maakuntien käyttöön | Kuntaliitto.fi

Larjovuori R-L., Nuutinen S., Heikkilä-Tammi K. & Manka M-L. 2012. Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjäksi. Opas tehokkaan osallistumisen työkaluiksi. Tampereen yliopiston johtamiskoulutus. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 3.2.2023. ea53676f-asiakkaat-kuntapalveluiden-kehittajiksi.-opas-tehokkaan-osallistumisen-tyokaluihin.pdf (tuni.fi)

Leveälahti S.& Hakanen J. 2022. Ukrainan sodan vaikutukset suomen työmarkkinoihin ja jatkuvan oppimisen haasteisiin. Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus. Viitattu 28.5.2023. Ukrainan sodan vaikutuksia Suomen työmarkkinoihin ja jatkuvan oppimisen haasteisiin 1.7.2022.pdf

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.12.2022. KvaliMOTV - 6.3.3 Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu (tuni.fi)

TEM 2022. Työllisyyskatsaus Uusimaa. Joulukuu 2022. Työttömien työnhakijoiden määrä laskee koko maan keskiarvoa paremmin. Viitattu 27.1.2023. UUSIMAA Työllisyyskatsaus Joulukuu 2022 (temtyollisyyskatsaus.fi)

Tilastokeskus 2023. Viitattu 3.2.2023. Julkinen sektori | Käsitteet | Tilastokeskus (stat.fi)

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Työllisyyden kuntakokeilut. Viitattu 14.12.2022. Työllisyyden kuntakokeilut - Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu (tem.fi)

Työ- ja elinkeinoministeriö 2022a. Työllisyyden kuntakokeilut. Viitattu 11.11.2022. Työllisyyden kuntakokeilut - Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu (tem.fi)

Työ- ja elinkeinoministeriö 2022b. Palkkatukea työnantajalle työttömän palkkaamiseen. Viitattu 25.11.2022 Palkkatuki - Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu (tem.fi)

Työ- ja elinkeinoministeriö 2023b. Palkkatuen uudistus voimaan heinäkuun alusta lähtien. Viitattu 14.4.2023. Palkkatuen uudistus voimaan heinäkuun alusta lähtien - Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu (tem.fi)

Työ- ja elinkeinoministeriö 2023a. TE-palvelut tukevat työllisyyttä ja kasvua. Viitattu 3.2.2023. Julkiset työvoima- ja yrityspalvelut - Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu (tem.fi)

Työmarkkinatori 2023. Palveluita työnhaun tueksi. Viitattu 17.2.2023. Palveluita työnhaun tueksi - Työnhaku - Työmarkkinatori (tyomarkkinatori.fi)

Uudenmaan ELY-keskus 2023. Nuorisotyöttömyyden seuranta Uudenmaan ELY-keskuksen alueella. Viitattu 3.2.2023. Nuorisotyöttömyyden seuranta Uudenmaan ELY-keskuksen alueella (ely-keskus.fi)

Uusikylä P., Jokinen J. & Lintunen U. 2023. Julkisten palveluiden kansalais- ja asiakaskokemuksen tietopohjan nykytila. Valtiovarainministeriön julkaisuja. Julkisten palveluiden kansalais- ja asiakaskokemuksen tietopohjan nykytila (valtioneuvosto.fi)

Valtioneuvosto 2021.TE-palvelut siirtyvät kunnille vuoden 2024 aikana – ministerityöryhmä linjasi valmistelun periaatteista. Viitattu 11.11.2022. TE-palvelut siirtyvät kunnille vuoden 2024 aikana – ministerityöryhmä linjasi valmistelun periaatteista (valtioneuvosto.fi)

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 16/2019. Viitattu 11.11.2022. Työttömyyden laajat kustannukset yhteiskunnalle (valtioneuvosto.fi)

Valtionvarainministeriö 2023a. Julkiset palvelut. Viitattu 3.2.2023. Julkiset palvelut - Valtiovarainministeriö (vm.fi)

Valtionvarainministeriö 2023b. Julkisen hallinnon strategia 2023.Viitattu 21.5.2023. Toiminta-linjaukset - Julkisen Hallinnon Strategia

Vargo, S. & Lusch R 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing 68. Viitattu 1.11.2022. jmkg.68.1.001 (dret.net)

Vero 2022. Verohallinnon asiakaslähtöinen kehittäminen palkittiin Ornamon Muotoilun hyödyntäjä -palkinnolla. Viitattu 22.3.2023. Verohallinnon asiakaslähtöinen kehittäminen palkittiin Ornamon Muotoilun hyödyntäjä -palkinnolla - vero.fi

Virtanen P. 2018. Sitra. Viitattu 22.1.2023. Ovatko julkiset palvelut palvelua? - Sitra

Virtanen P., Suonheimo M., Lamminmäki S., Ahonen P. & Suokas M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöiseen sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011.Helsinki. Tekes. Viitattu 15.1.2023. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen - PDF Ilmainen lataus (docplayer.fi)

Yrittäjät 2019. Kysely: Palkkatuen käyttö yleisintä isoimmissa yrityksissä. Viitattu 27.1.2023. Kysely: Palkkatuen käyttö yleisintä isommissa yrityksissä | Suomen Yrittäjät (sttinfo.fi)

Julkaisemattomat

Kehittämispalvelut 2023, Espoon työllisyyspalvelut

Kuviot

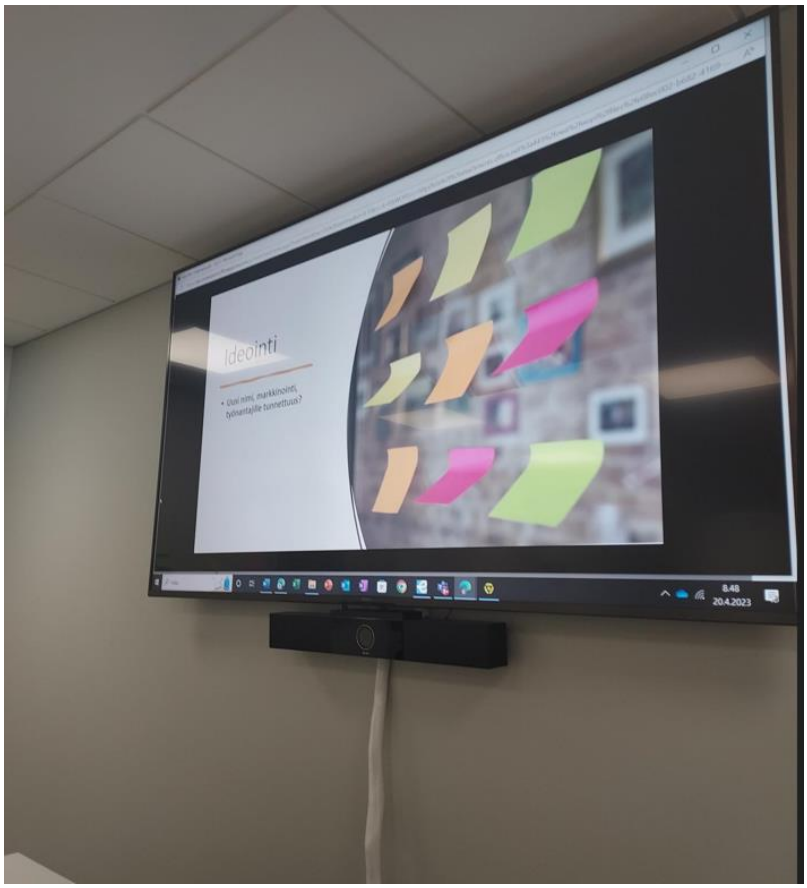
Kuvio 1: Asiakaskeskeinen ja asiakaslähtöinen kehittämismalli (mukaillen Lajojärvi ym. 2012, 6) 8
Kuvio 2: Asiakaskokemuksen mittaamisen eri lähteet Työllisyys Espoossa (Kehittämispalvelut 2023) 14
Kuvio 3 Palkkatukiprosessi yksinkertaistettuna 18
Kuvio 4: Tietoperustan yhteenveto 22
Kuvio 5: Alle 25-vuotiaiden työttömien määrä kuukausittain 2019–2022 Espoossa. (TEM 2023) 25
Kuvio 6: Opinnäytetyön vaiheet (mukaillen Ojasalo 2009) 28
Kuvio 7: Service blueprint (Innokynä 2023) 39
Kuvio 8: Palkkatuki service blueprint ongelmakohtineen 42
Kuvio 9: Service blueprint ja asiakkaan palvelupolku, ongelmakohtiin ratkaisuehdotukset. .. 45

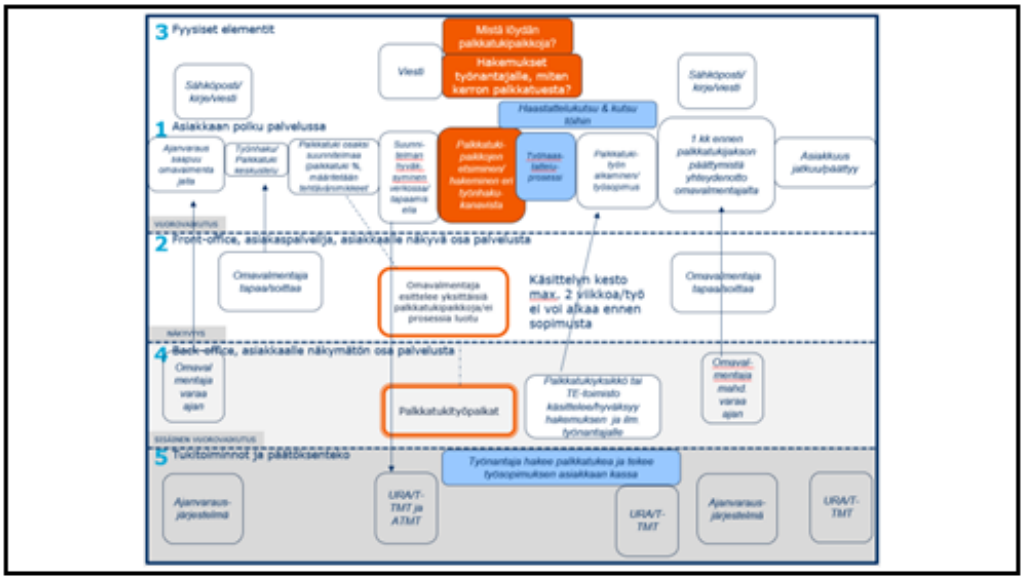
Taulukot

Taulukko 1: Kooste haastatteluista 32
Taulukko 2: Synteesi haastatteluista 37

Liitteet

Liite 1 : **Yhdessä kehittämisen työpaja** 58





1

Tutkimuskysymykset	Teemat	Löydökset
Tunnetko palkkatuen?	• Palkkatuen tunnettuus • Suhtautuminen palkkatukeen	• Palkkatukea ei tunneta • Palkkatuki koetaan positiivisena asiana (kun on kerrottu, mistä on kyse)
Miten koet palkkatuen oman työnhaun apuna?	• Hyödyllisyys oman työnhaun tukena • Esteet käyttämiselle	• Koetaan hyvänä tukena omaan työnhakuun • Turvaa perehdytyksen, ei ole pakko heti osata vaan on aikaa oppia • Ei välttämättä haluta nostaa esille työttömänä työnhakijana olemista (vähäisesti esiintynyt)
Palkkatuen ongelmakohdat	• Kertominen hakuprosessissa palkkatukimahdollisuudesta • Jos työnantaja ei tunne palkkatukea? • Ennakkoluulot/käännöksiä/vaikutus palkkatasoon pitkällä tähtäimellä • Palkkatukipaikkojen löytyminen	• Palkkatukimahdollisuuden kertominen hakuprosessissa miettyttää, CV, hakemus vai haastattelu. • Voiko kääntyä negatiivisesti, jos ei osaa kertoa työnantajalle mikä on palkkatuki? → ratkaistava. • Nuoret ovat rohkeita, osaavat ajatella laajasti ja olla huolissaan mahd. leveilmiöistä. • Espoon kaupungin palkkatukipaikat eivät näy asiakkaalle, muutekin vähässä määrin näkyvyyttä → ratkaistava.
Miten kehittäisit palkkatukea/muita ajatuksia?	• Työnantajien tietoisuus palkkatuesta • Jouhevampi ja suoremp. haku • Realistisemmat toiveet työnantajilta osaamisen suhteen • Työnantaja ja työnhakija samalla viivalla, työnhakija ei alisvaitsajana	• Tietoisuuden kasvattamista tarvitaan → markkinointia • Palvelun tunnettuuden kasvattaminen ei pitäisi olla nuoren työnhakijan hartellla. • Tarvitaan mahdollisuuksia pääsistä töihin, vaikka kokemus puuttuu.

2

21.5.2023

Kipukohta 1
• Miten saamme näkyville kaikki palkkatukipaikat työnhakijoille (joilla on palkkatukimahdollisuus)?

3

Kipukohta 2
• Missä vaiheessa kerron työnantajalle että minulla on palkkatukimahdolllisuus?

4

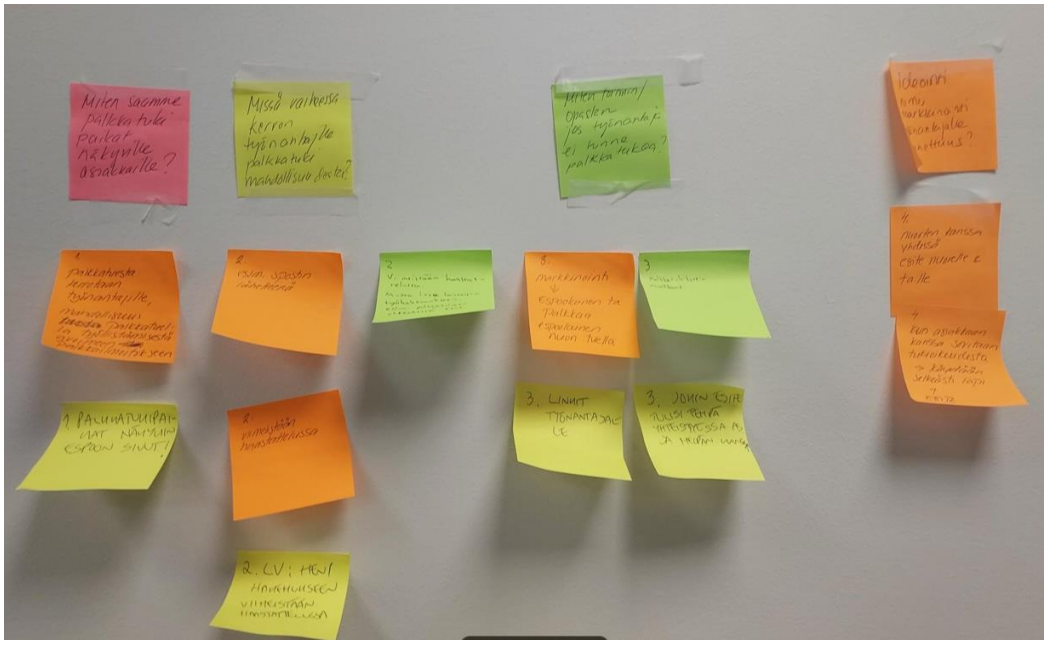
21.5.2023

Kipukohta 3
Mitä, jos työnantaja ei tunne palkkatukea?

5

Ideointi
• Uusi nimi, markkinointi, työnantajille tunnettuus?

6



Ideoinnin satoa

Liite 2: **Haastattelulomake: MITÄ MIELTÄ OLET PALKKATUESTA?**

Alkuun: Sinulla on palkkatukimahdollisuus ja haluaisin keskustella hetken kanssasi siitä, miten koet palkkatuen työllistymisen edistäjänä omalla kohdallasi. Tämä on osa työtäni etsiä sinulle sopivia palveluita mutta myös tutkimusaiheeni opinnäytetyöhön. Ei haittaa, jos et ennakolta tunne palkkatukea, käymme sen tässä läpi. Vastauksesi auttavat ymmärtämään nuoren asiakkaan näkökantaa ja sitä kautta tekemään kehitysehdotuksia. Mitään tietojasi tai suoria vastauksia ei tule opinnäytetyöhön. Ne lajitellaan esille nousevien eri teemojen alle anonyymeina vastauksina. Annatko minulle suostumuksen hyödyntää vastauksiasi opinnäytetyöhöni? Saanko käyttää vastauksiasi opinnäytetyössäni? Toivon, että annat rehellisen mielipiteesi palkkatuesta.

Tiedätkö, mitä palkkatuki tarkoittaa?

Kerron/kertaan (tarpeen mukaan) sen sinulle lyhyesti: Palkkatuki on työttömän työnhakijan työllistymiseen tarkoitettu harkinnanvarainen tuki, jota myönnetään työnantajalle palkkakustannuksiin, eli työnantaja hakee palkkatukea. Toisin sanoen Palkkatuki on taloudellinen tuki, jota TE-toimisto tai kuntakokeilu voi myöntää työnantajalle työttömän työnhakijan palkkauskustannuksiin ja korvauksena työnohjaukseen käytetystä ajasta. Palkkatuetun työn tarkoituksena on parantaa työttömän työnhakijan ammatillista osaamista ja edistää avoimille työmarkkinoille työllistymistä.

Työnantaja voi olla kunta, kuntayhtymä, yhdistys, säätiö, seurakunta tai esim. myös henkilöstövuokrausfirma. Yrityksellä ei saa olla tuotannollisista ja taloudellisista syistä päättyneitä työsuhteita edellisen 12 kk aikana. Ei verojen, palkkojen tai lakisääteisten maksujen laiminlyöntejä.

Työsuhde voi olla kokoaikainen tai osa-aikainen, ei kuitenkaan 0-sopimus. Työnantaja sitoutuu maksamaan vähintään työehtosopimuksen mukaisen palkan (jos työehtosopimusta ei ole, kohtuullisen palkan kyseisestä työstä.) Työ ei saa alkaa ennen palkkatukipäätöstä. Palkkatukea hakee työntekijän palkkaava yritys. (Finlex 916/2012)

Palkkatuki uudistuu vuoden 2023 aikana (heinäkuussa): Jatkossa ammatillisen osaamisen puutteiden perusteella myönnettävä tuki tulisi olemaan aina 50 prosenttia (nykyisin 30, 40 tai 50 %). Tuen enimmäiskesto tulee olemaan alle vuoden työttömyydessä 5 kk ja yli vuoden työttömyydessä 10 kk. Palkkatuki 100 % voidaan myöntää yhdistykselle, säätiölle tai rekisteröidylle uskonnolliselle yhdyskunnalle, kun työttömyys on jatkunut vähintään 24 kk viimeisen 28 kk aikana. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023b.)

****

Millaisia kysymyksiä palkkatuki herätti sinussa?

Millaisia positiivisia ajatuksia heräsi koskien palkkatukea?

Millaisia negatiivisia ajatuksia heräsi koskien pakkatukea?

Miten tärkeänä tai hyödyllisenä koet palkkatuen oman työllistymisen tukena?

Miten koet palkkatukimahdollisuuden kertomisen työnantajalle?

tai

Mitkä ovat suurimaat esteet, miksi et halua hyödyntää palkkatukimahdollisuutta? Mitä olisivat ne asiat, joita kaipaat palkkatukimalliin, jotta siitä tulisi mielestäsi parempi palvelu?

Millaisen palkkatuen haluaisit itse luoda? Kerro vapaasti ajatuksiasi. Saat olla lennokas ajatuksissa.