

Nuorten työpajatoiminnan tiedolla johtaminen

Tilastoinnin vuosikello

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK, Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla

2024

Satu Saarela

Tiivistelmä

Tekijä(t) Satu Saarela	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 45 + 7	Valmistumisaika 2024
Työn nimi Nuorten työpajatoiminnan tiedolla johtaminen Tilastoinnin vuosikello		
Tutkinto ja koulutusala Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla YAMK		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) lin kunta		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tiedolla johtamisen käytänteitä nuorten työpajatoiminnassa lin kunnan työllisyyspalveluissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda tilastoinnin vuosikello työpajatoimintaan. Vuosikellon käyttöönottamisen tavoitteena on tuottaa jatkossa riittävän laadukasta sekä säännöllistä tietoa kuntaorganisaation päätöksentekoa varten muuttuvassa yhteiskunnassa. Työllisyyspalveluihin sekä työpajatoiminnan toimintaympäristöön on kohdistunut ja kohdistuu laajoja muutoksia. Toimivan vuosikellon avulla voidaan todentaa toiminnan vaikuttavuutta sekä sitä kautta vaikuttaa toiminnan jatkuvuuteen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Kehittämistyön lähestymistapana oli toimintatutkimus, jossa käytettiin työmenetelminä sähköisiä kyselyitä sekä työpajatyöskentelyä. Sähköiset kyselyt suunnattiin nuorten työpajatoiminnan ohjausryhmän jäsenille sekä yhteistyöorganisaation työllisyyspalveluiden henkilökunnalle. Työpajatyöskentelyyn osallistui työllisyyspalveluiden henkilökuntaa. Saatu aineisto analysoitiin teemoitellen, jolloin saatiin nostettua esiin olennaisia näkökulmia. Ohjausryhmälle suunnatun kyselyn mukaan toiminnan tuloksia esitellään pääasiassa riittävästi. Henkilökunnan osuudessa nousi esille tiedolla johtamisen haasteita, joista saatiin olennaisia osioita tilastoinnin vuosikellon kokoamiseen.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena tuotettiin tilastoinnin vuosikello, jonka avulla tiedolla johtamista voidaan jatkossa toteuttaa laadukkaammin. Yhdessä sovitut käytänteet sekä selkeät työnjaot mahdollistavat jatkossa säännöllisen tiedon tuottamisen päätöksentekoa varten.</p>		
Asiasanat nuorisotyöttömyys, nuorten syrjäytyminen, nuorten työpajatoiminta, tiedolla johtaminen, tilastointi		

Abstract

Author(s) Satu Saarela	Type of Publication Masters's Thesis Number of Pages 45 + 7	Published 2024
Title of Publication Knowledge management in Youth workshops activities Annual Statistical Table		
Degree, Field of Study Master's Degree Programme in Social and Health Care, Leader of the Future in Social and Health Care		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Ii Municipality		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to investigate the knowledge management practices in youth workshops in the employment services of the municipality of Ii. The aim of the thesis was to create an annual statistical table for the workshop activities. The aim of the introduction of the annual calendar is to produce in the future sufficiently high quality and regular data for the decision-making of the municipal organisation in a changing society. Employment services and the environment in which workshops operate have undergone and are undergoing major changes. An effective annual calendar makes it possible to verify the effectiveness of activities and thus to influence the continuity of activities.</p> <p>The thesis was carried out as a research-based development project. The approach was action research, using electronic surveys and workshops as working methods. The electronic questionnaires were addressed to the members of the steering group of the youth workshops and to the staff of the employment services of the partner organisation. The workshop was attended by staff from the employment services. The material obtained was analysed thematically to highlight relevant perspectives. According to a questionnaire addressed to the steering group, the results of the activities are mainly presented in an adequate way. In the staff section, the challenges of knowledge management emerged, which provided relevant insights for the compilation of the annual statistical report.</p> <p>As a result of the development work, a statistical yearbook was produced which will help to improve the quality of data management in the future.</p>		
Keywords Youth unemployment, Youth exclusion, Youth workshop activities, Leading with knowledge, Statistics		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kehittämistyön lähtökohdat.....	3
2.1	Yhteistyökumppani	3
2.2	Nykytilan kuvaus.....	3
2.3	Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus.....	4
3	Näkökulmia nuorten palvelutarpeeseen työllisyyspalveluissa.....	6
3.1	Nuorisotyöttömyys	6
3.2	Nuorten syrjäytymisen ehkäisy	6
3.3	Nuorisotakuu ja nuorisolaki.....	7
3.4	Työpajatoiminta	8
4	Tietoon perustuva johtaminen.....	10
4.1	Tiedolla johtaminen muuttuvalla työvoimapalveluiden kentällä	10
4.2	Tiedolla johtaminen työpajatoiminnassa	13
4.2.1	Nuorisotilastojen tiedonkeruu työpajatoiminnassa	13
4.2.2	Työpajatoiminnan tiedonkeruuvälineet.....	14
5	Toimintatutkimus kehittämistyönä	15
5.1	Tutkimuksellinen kehittäminen.....	15
5.2	Toimintatutkimus	15
5.3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	16
6	Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus	19
6.1	Kehittämistyön aikataulu ja kulku	19
6.2	Kehittämistyön aineiston keruu	20
6.3	Aineiston analysointi	21
6.3.1	Sähköisten kyselyiden analyysi	22
6.3.2	Työpajatyöskentelyn analyysi	22
7	Kehittämistyön tulokset.....	23
7.1	Sähköisten kyselyiden tulokset	23
7.2	Työpajatyöskentelyn tulokset.....	31
8	Vuosikellon laatiminen	34
9	Pohdinta	36
9.1	Tulosten tarkastelu	36
9.2	Eettisyys ja luotettavuus	37
9.3	Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisisideat.....	40
	Lähteet	41

Liite 1. Sähköisten kyselyiden kysymykset

Liite 2. Työpajan keskustelurunko

Liite 3. Saatekirjeet kyselyihin

Liite 4. Saatekirjeet osallistujille, työpaja

Liite 5. Työpajan whiteboard

Liite 6. Työpajan analyysi

Liite 7. Tiedolla johtamisen vuosikello

1 Johdanto

Nuorten yhteiskuntaan osallistumattomuus sekä nuorten syrjäytyminen kuten nuorisotyöttömyyden kasvu voivat johtaa tulevaisuudessa nuorten ulkopuolisuuden kokemukseen yhteiskunnasta. Väestön vanhetessa nuorten merkitys yhteiskunnallisina toimijoina lisääntyy. Kuntien olennaisiin tehtäviin kuuluu tulevaisuudessa lasten ja nuorten laaja-alaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen sekä nuorten tukeminen yhteiskunnalliseen osallistumiseen. Lisäksi kansalaisuuskasvatuksen merkitys korostuu tulevaisuudessa. Nuoret kokevat, että koulutus ja sen saavutettavuus, toimivat kulkuyhteydet sekä alueellinen tasa-arvoisuus kaikissa palveluissa ovat tärkeitä työllisyysmahdollisuuksien ohella. (Valtionvarainministeriö 2017, 12-13.)

Ylistön (2023, 154-156) mukaan työelämän kasvanut vaatimustaso sekä työnantajien osamisvaatimukset syrjäyttävät nuoria työmarkkinoilta. Nuorten pitkäaikaistyöttömien kohdalla suora työllistyminen pitkittyneen työttömyyden jälkeen on epätodennäköistä. Ennen työmarkkinoille siirtymistä elämänhallinnan perusedellytykset tulee olla tasapainossa. Nuoren työttömän elämässä voi olla useita haasteita, joita tulisi ratkaista ennen työelämään kiinnittymistä. Oikea-aikaisilla ja laadukkailla työllistämistoimenpiteillä voidaan lisätä nuoren onnistumisen kokemuksia, jolloin nuoren tavoitteilla on mahdollisuus toteutua. Työllistämistoimenpiteiden sijoituessa väärään ajankohtaan, voi nuoren tilanteeseen tulla kauaskantoisia haittavaikutuksia. Pitkäaikaistyöttömiä nuoria varten tarvitaan räätälöityjä toimenpiteitä, joissa huomioidaan elämäntilanteita kokonaisvaltaisesti. Tämä vaatii poliittisten päättäjien sekä työvoima- ja sosiaalipolitiikan yhteistä tahtotilaa.

Opinnäytetyöni aiheen ajankohtaisuus yhteiskunnassamme korostui opinnäytetyöni suunnitteluvaiheessa, jolloin Heli Mutasen (2024) väitöskirja julkaistiin Joensuun yliopistossa. Mutanen on tarkastellut väitöstutkimuksessaan koulutuksen ja työn ulkopuolella olleita sekä aktivointitoimenpiteisiin nuorten työpajalla osallistuneita alle 29-vuotiaita nuoria aikuisia. Tutkimuksen viitekehys on suomalainen koulutus- ja palkkatyöyhteiskunta, jossa koulutus ja työ ovat tärkeässä roolissa. Ne vaikuttavat poliittisiin toimenpideohjelmiin sekä arkisiin keskusteluihin, joissa määritetään ihmisyyden ihannekuvaa, yhteiskunnallista osallisuutta sekä kansalaisuuden määritelmää.

Hilpisen (2023, 8) kirjoittamassa Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmän raportissa kuvataan työpajatyöryhmän selvitystä lainsäädännössä tapahtuvien muutosten vaikutuksia työpajatoimintaan. Työryhmän selvitystyö keskittyi erityisesti nuorten työpajatoiminnan toteuttamiseen muuttuneessa tilanteessa. Työryhmän tehtävänä oli selvittää sote-lainsäädännön, TE24 -uudistuksen sekä koulutuksen lakiuudistuksen vaikutuksia työpajatoimintaan ja tehdä suosituksia, joilla voidaan vähentää lakimuutosten negatiivisia vaikutuksia.

Työpajatyöryhmä suosituksen mukaan työpajatoiminnan järjestämistä sekä rahoitusta tulisi jatkossa säädellä monialaisena palveluna. Työpajatoimintaan tulisi kohdentaa erillinen toimenpide pitkään työttömänä olleiden tai monialaista tukea tarvitsevien nuorten ja aikuisten tarpeisiin. Lisäksi työryhmä suositteli selvittämään työpajojen osuutta koulutuskokonaisuudessa.

Yhteiskuntamme rakenneuudistukset vaikuttavat merkittävästi työpajojen toimintaympäristöihin. Sote-uudistus aiheutti vuonna 2023 muutoksia työpajatoimintoihin. Uudistuksen vaikutuksesta työpajatoimijoiden toimintaedellytykset vaikeutuivat. Osa työpajoista siirtyi kunnista hyvinvointialueiden toiminnaksi ja joitain yksiköitä tai koko toimintoja jouduttiin lakkauttamaan. Työllisyyden kuntakokeilut ovat haastaneet työpajatoimijoita asiakasohjauksen muututtua. Työ- ja elinkeinopalvelut ovat siirtymässä TE-toimistoista kuntiin, joka mahdollistaa tulevaisuudessa laadukkaampia lähipalveluita. TE -uudistuksen keskiössä on rahoitusmalli, joka kannustaa kuntia jatkossa järjestämään vaikuttavia palveluita. Koko palvelujärjestelmämme sekä toimintaympäristöt ovat muuttumassa merkittävästi. (Riipinen ym. 2023, 5 ; Valtioneuvosto c.)

Kivimäki ym. (2023, 22-24) toteavat, että kuntaorganisaatioissa tietoa on saatavilla erittäin hyvin. Haasteena voidaan kuitenkin nähdä se, että tietoa ei saada oikea-aikaisesti eikä kohdennetusti. Tiedolla johtamisen näkyväksi tekeminen sekä erilaisten seurausten arviointi ovat merkittävä osa tiedolla johtamista. Niillä on vaikutuksia organisaation toimintatapoihin, kulttuuriin sekä asenteisiin. Kuntien tiedolla johtamiseen tarvitaan selkeämpiä toimintamalleja tiedon hyödyntämisen sekä epätyypillisten tulosten havainnointiin. Tiedolla johtamisen prosessien ja toimintamallien tunnistaminen, havainnollistaminen sekä niistä viestiminen on tärkeää koko organisaation kannalta.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä. Kehittämistyön lähestymistapana oli toimintatutkimus, jossa käytettiin työmenetelmänä sähköisiä kyselyitä sekä työpajatyöskentelyä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää tiedolla johtamisen käytänteitä nuorten työpajatoiminnassa sekä nuorten työllisyyspalveluissa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda tilastoinnin vuosikello työpajatoimintaan. Vuosikellon käyttöönottamisen tavoitteena on tuottaa jatkossa riittävän laadukasta sekä säännöllistä tietoa kuntaorganisaation päätöksentekoa varten muuttuvassa yhteiskunnassa.

2 Kehittämistyön lähtökohdat

2.1 Yhteistyökumppani

Kehittämishankkeen yhteistyökumppanina oli Iin kunnan työllisyyspalvelut. Työllisyyspalvelut on osa kunnan työllistämispalveluorganisaatiota, joka toimii kunnan hyvinvointipalveluiden sekä hyvinvointilautakunnan alaisuudessa. Iin kunnan työllisyyspalveluissa toteutetaan työllisyyden kuntakokeilua osana Oulun seudun työllisyyden kuntakokeilua ajalla 1.3.2021 – 31.12.2024. Lisäksi työllisyyspalveluissa toteutetaan mm. kunnan työpajatoimintaa, nuorten kesätyöllistämistä, kunnan palkkatukityöllistämistä sekä hanketyötä. (Iin kunta c.)

Iin kunta on mukana Oulun seudun työllisyyden kuntakokeilussa, jonka tavoitteena on edistää työttömien työnhakijoiden työllistymistä ja luoda uudenlaisia ratkaisuja osaavan työvoiman saatavuuteen. Kuntakokeilussa kehitetään työnhakijoille tarjottavia palveluja, joiden avulla tunnistetaan ja ratkaistaan asiakkaiden yksilöllisiä palvelutarpeita, työllistymisen esteitä sekä osaamisen kehittämistarpeita aiempaa paremmin. (Iin kunta a.)

Iin kunnassa työpajatoimintaa tarjotaan kaiken ikäisille työnhakijoille. Työpajatoiminnassa tarjotaan työpajatoimintaa kolmessa erilaisessa työympäristössä. Tieto & Taito -pajalla tarjotaan toimintaa alle 29 -vuotiaille nuorille ja puutyöosastolla kaiken ikäisille työnhakijoille. Lisäksi työpajatoimintaa järjestetään ympäristötoissa sekä seinättömässä työpajatoiminnassa. Iin kunnan työpajatoiminta on vakinaistettu 1.1.2007. (Iin kunta b; Iin kunta c.)

2.2 Nykytilan kuvaus

Iin kunnan työpajatoimintaa toteutetaan valtionavustuksen tukemana. Aluehallintovirasto myöntää valtionavustuksia nuorten työpajatoimintaan. Avustus on tarkoitettu nuorisolaissa (1285/2016) säädetyin nuorten työpajatoiminnan tukemiseen. Avustusta voidaan myöntää nuorten sosiaaliseen vahvistamiseen, vakinaiseen työpajatoimintaan tai työpajatoiminnan kehittämiseen. Tavoitteena on vähentää nuorten syrjäytymistä. (Aluehallintovirasto 2024.)

Iin kunnan työpajatoiminnan toiminnan tavoitteena on tukea valmentautujien koulutus- ja työelämävalmiuksia, hyvinvointia, arkielämäntaitoja, sosiaalista vahvistumista sekä tekeillä oppimista. Valmentautujille tarjoutuu mahdollisuus osallisuuteen sekä ohjattuun ja tuettuun työntekoon. Lisäksi nuoria tuetaan ammatilliseen kasvuun erilaisissa työtehtävissä pajayhteisöissä. Seinättömän työpajatoiminnan kautta valmentautujille tarjotaan tuettuja vaihtoehtoja työkokeiluun, palkkatuettuun työhön tai avoimille työmarkkinoille. (Iin kunta c.)

Työllisyyden kuntakokeilut toimivat ajalla 1.3.2021 - 31.12.2024. Niitä on toteutettu Marinin hallitusohjelman mukaisesti. Kokeiluihin osallistuu 25 kokeilualueita ja 118 kuntaa. Työllisyyden kuntakokeiluiden päätyttyä lakisääteiset työvoima- ja elinkeinopalvelut siirretään 1.1.2025 valtiolta kunnille tai useammasta kunnasta muodostuville työllisyysalueille. TE24-uudistuksessa siirretään palvelut lähemmäs asiakkaita sekä kuntien ekosysteemejä. Tavoitteena on muodostaa palvelurakenne, jolla edistetään työntekijöiden nopeaa työllistymistä sekä lisätään työ- ja elinkeinopalvelujen saatavuutta sekä vaikuttavuutta. Suomeen muodostuu 45 työllisyysaluetta, samalla TE-toimistojen toiminta lakkautetaan. Jatkossa Oulun seudulle muodostuu 11 kuntaa kattava työllisyysalue, johon lin kunta kuuluu. (Businessoulu; Työ- ja elinkeinoministeriö a; Työ- ja elinkeinoministeriö b.)

Työ- ja elinkeinopalveluiden uudistus vaikuttaa jatkossa merkittävästi kuntatalouteen. TE24-uudistuksessa kunnille siirtyy palvelukokonaisuus, jonka osuus kuntien käyttökuluista on noin 10 prosenttia. Siirtyvässä kokonaisuudessa voidaan havaita kaksi eri osaa; siirtyvät palvelut sekä kasvavat etuuskulut. Siirron jälkeen kuntien kustannuksia lisäävät lakisääteisten palveluiden lisäksi vapaaehtoisesti järjestettävät työllisyyttä ja elinvoimaa edistävät palvelut. Lisäksi kuntien rahoitusosuudet työttömyysetuuksista muuttuvat kuntien rahoitusvelvollisuuden lisääntyessä työttömyyden määrän sekä sen keston mukaan. Mitä pidempään työnhakijan työttömyys kestää, sitä isomman osan kunnat maksavat etuuskuluista. Aiemmin kunnat ovat osallistuneet vain työmarkkinatuen rahoittamiseen. Muutoksen jälkeen kunnat rahoittavat myös peruspäivärahaa sekä ansiopäivärahan perusosaa. Työnhakijan työllistyminen avoimille työmarkkinoille vähentää kunnan työttömyysetuusmenoja. Työttömyysetuuksien rahoitusvastuu on peruskunnilla, vaikka palveluita toteutetaan työllisyysalueella. Työttömyysturvaan liittyvällä laajemmalla velvollisuudella kuntia kannustetaan jatkossa järjestämään työllisyydenhoidon palvelut mahdollisimman tehokkaasti ja vaikuttavasti. (Kuntaliitto; Valtioneuvosto b).

2.3 Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus

Tämän kehittämistyön tavoitteena on kehittää ja selkiyttää tiedolla johtamisen sekä työpajatoiminnan tilastoinnin käytänteitä työpajatoiminnassa. Kehittämistyön lähestymistapana on toimintatutkimus, jossa käytetään työmenetelmänä sähköisiä kyselyitä sekä työpajatyöskentelyä. Kehittämistyön tarkoituksena on luoda tilastoinnin vuosikello työpajatoimintaan. Vuosikellon avulla selkiytetään tiedolla johtamisen osa-alueita sekä kirjataan ja sovitaan vastuuhenkilöt tilastoinnin osa-alueisiin. Toimivan tiedolla johtamisen vuosikellon avulla voidaan jatkossa turvata laadukas sekä johdonmukainen tilastointi päätöksentekoa varten. Samalla voidaan varmistaa työajan tehokkaampi käyttö sekä välttää päällekkäisiä työtehtäviä.

lin kunnan työpajan palvelut on suunnattu kaiken ikäisille työnhakijoille. Tässä kehittämissä viitekehys on kuitenkin rajattu koskemaan nuorten työpajatoimintaa. Nuorten palveluntarvetta määritellään useasta eri suunnasta esimerkiksi nuorisolaissa, työllistymisen monialaisesta edistämisestä sekä Orpon hallitusohjelman tavoitteessa alle 30 vuotiaiden nopeasta palvelusta. (Nuorisolaki; Laki työllistymisen monialaisesta edistämisestä; Valtioneuvosto a 2023, 72.) Nuorille suunnattuja valmennuspalveluita tullaan arvioimaan jatkossa kriittisesti toimintaympäristön muuttuessa, joten palveluiden vaikuttavuutta on kyettävä kuvaamaan jatkossa aiempaa tehokkaammin palveluiden turvaamiseksi. Tämän vuoksi kehittämistyön keskiössä on nuorten työllisyyspalvelut.

3 Näkökulmia nuorten palvelutarpeeseen työllisyyspalveluissa

3.1 Nuorisotyöttömyys

Työttömyys on yhteiskunnan yksi merkittävä haaste, jota ei ole kyetty torjumaan vahvalla poliittisella tahtotilallakaan. Nuorisotyöttömyys aiheuttaa erityistä huolta, koska uhkana on nuorten syrjäytymistä työmarkkinoilta kokonaan. Lisäksi nuorisotyöttömyys aiheuttaa pitkityessään nuorten urakehityksen vaikeutumista, taloudellisen aseman huonontumista sekä hyvinvoinnin haasteita. Näiden näkökulmien vuoksi nuoret ovat yksi suomalaisen työvoima- ja sosiaalipolitiikan merkittävimmistä kohderyhmistä. (Ylistö 2023, 166.)

Työttömyysturvalain mukaan työtön on henkilö, joka ei ole työsuhteessa eikä työllisty yhdenjaksoisesti päätoimisesti yli kahta viikkoa yrittäjänä tai omassa työssä (Työttömyysturvalaki 1290/2012.) Suomessa työttömien määrä oli 291 100 vuoden 2024 tammikuussa. Nuoria alle 25-vuotiaita työttömiä työnhakijoita oli 32 200, joka on 4 800 enemmän kuin edellisen vuoden tammikuussa. Pohjois-Pohjanmaalla oli tammikuun lopussa 23 500 työtöntä työnhakijaa. Työttömien työnhakijoiden osuus työvoimasta (työttömyysaste) oli Pohjois-Pohjanmaan alueella 12,1 %, koko maassa 10,9 % ja lissä 13,7 %. Tammikuun lopussa alle 25-vuotiaita nuoria työttömiä työnhakijoita oli Pohjois-Pohjanmaalla noin 3 500, joka on 350 työtöntä enemmän kuin vuotta aiemmin. Nuorten työttömien määrä on Pohjois-Pohjanmaalla valtakunnan toiseksi korkein Uudenmaan jälkeen. Nuorista työttömistä alle 20-vuotiaita oli noin 740. lissä sama luku oli 21. (Työ- ja elinkeinoministeriö c 2024.)

Tilastokeskuksen tekemässä työvoimatutkimuksessa käytettävä NEET on lyhenne määritelmästä "Not in Employment, Education or Training" eli "ei työssä, tutkintoon johtavassa koulutuksessa eikä kurssikoulutuksessa". Määritelmällä ilmaistaan 15-24-vuotiaiden nuorten osuutta ikäluokasta, jotka eivät ole työssä, koulutuksessa tai varusmies- tai siviilipalveluksessa. Vuonna 2023 NEET nuoria oli Suomessa 45 000 henkilöä, mikä oli 7 % 15–24-vuotiaista. Heistä miehiä oli 24 000 ja naisia 20 000. Suurin osa työn ja koulutuksen ulkopuolella olevista (31 000 henkilöä) oli 20–24-vuotiaita. (Tilastokeskus a; Tilastokeskus b.)

3.2 Nuorten syrjäytymisen ehkäisy

Nuorten syrjäytymisen riskitekijöitä ovat matala koulutus, pitkäaikainen työttömyys, toimeentulo haasteet sekä päihde- ja mielenterveysongelmat. Suomessa on arvioitu olevan 50 000 - 70 000 nuorta syrjäytymisriskissä. Tilastojen mukaan nuorista noin 3–10 prosentilla on useita syrjäytymisen riskitekijöitä. Syrjäytyneiden ja syrjäytymisriskissä olevien nuorten

todellista määrää on haastavaa arvioida. Tilastoista voidaan päätellä, kenellä on useita riskitekijöitä, mutta ei voida todentaa sitä, kuka on syrjäytynyt. Valtiontalouden tarkastusviraston arvion mukaan yksittäinen syrjäytynyt nuori voi maksaa elämänsä aikana 1,2 miljoonaa euroa julkiselle taloudelle. Nuorta voidaan tukea erilaisten palveluiden piiriin jo varhaisessa vaiheessa tunnistettaessa riskitekijöitä. Työpajatoiminnalla ja TE -palveluilla voi olla merkittävä rooli ennaltaehkäisevässä työssä. Tarjoamalla nuorelle myönteisiä palvelukokemuksia, voidaan lisätä nuoren itseluottamusta sekä kokemusta selviämisestä opinnoissa sekä työelämässä. Palvelujen saavutettavuuden parantamisella, nuorten toimijuuden lisäämisellä sekä tuen oikea-aikaisuuden avulla voidaan ehkäistä syrjään jäämisen kokemuksia. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos; Aluehallintovirasto.)

Syrjäytymisen ehkäisy voidaan nähdä toimenpiteinä, joilla riskissä olevien nuorten tilannetta pyritään parantamaan tai pysäyttämään jo alkanut syrjäytymiskierre. Tällöin voidaan puhua kohdennetuista interventioista. Nuorten työpajatoiminta voidaan nähdä yhtenä toimintana, jolla pyritään katkaisemaan olemassa oleva kierre. (Hiilamo ym. 2022, 444.) Työpajajaksojen kestot ovat rajallisia. Siksi on merkittävää havainnoida, mitä vaikutuksia työpajajaksosta jää nuoren elämään. Suoria hyvinvointivaikutuksia on helppo havainnoida, kun taas pitkäkestoisten vaikutusten arviointi on haasteellisempaa. Hyvinvointivaikutuksena nähtävä psykososiaalinen vahvistuminen voi edesauttaa nuoren koulutukseen ja työhön pääsyä ja siten vaikuttaa nuoren elämään pitkäkestoisesti. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että interventiolla voi olla psykososiaalisesti vahvistavaa sekä hyvinvointia parantavaa vaikutusta, vaikka nuori jäisikin työn ja koulutuksen ulkopuolelle pitkäksi aikaa. (Vauhkonen & Hoikkala 2020, 7-8.)

3.3 Nuorisotakuu ja nuorisolaki

Nuorisotakuun tarkoitus on edistää nuorten siirtymistä koulutukseen ja työelämään sekä estää työttömyyden pitkittymistä ja ehkäistä syrjäytymistä. Nuorisotakuu koskee alle 25-vuotiaita tai alle 30-vuotiaita, jotka ovat valmistuneet ammattiin viimeisen 12 kuukauden aikana. Nuorisotakuussa taataan, että ennen kuin nuori on ollut kolme kuukautta työttömänä, hänelle tulisi tarjota työtä, koulutusta, työkokeilua tai muuta palvelua. Nuorisotakuu voi myös toteutua siten, että nuori ohjataan muuhun kuin työllistymistä edistävään palveluun, esimerkiksi kunnan sosiaali- tai terveystalouteen. (Työmarkkinatori.)

Pääministeri Petteri Orpon uudessa hallitusohjelmassa on kirjattu, että nuoret alle 30-vuotiaat ohjataan nopeasti työllisyyspalveluiden piiriin sekä huolehditaan henkilökohtaisesta palvelusta sekä riittävästä palvelusta. Työttömäksi jääneelle henkilölle turvataan laaja alkukartoitus, jonka jälkeen hänen tulee vastaanottaa yksilöllisesti räätälöityjä ja työllistymistä edistäviä palveluita velvoitteineen. (Valtioneuvosto a 2023, 72.)

Nuorisolaissa säädetään nuorten työpajatoiminnan tehtävistä, tarkoituksesta ja rahoituksesta. Nuorisolain mukaan nuorten työpajatoiminnan tehtävänä on valmennuksen avulla parantaa nuoren valmiuksia päästä koulutukseen, suorittaa koulutus loppuun ja päästä avoimille työmarkkinoille tai muuhun tarvitsemaansa palveluun. Toiminnan tarkoitus on parantaa nuoren elämönhallintataitoja sekä edistää hänen kasvuaan, itsenäistymistään ja osallisuutta yhteiskuntaan. Työpajalla nuori valmentautuu tekemällä työtä tai työtoimintaa omien edellytystensä mukaan. Nuoren kanssa tehdään henkilökohtainen valmennussuunnitelma työpajajakson ajalle. Suunnitelma tehdään yhdessä nuoren, työpajan ja lähettävän tahon kanssa. (Nuorisolaki 1285 / 2016, 13§.)

Nuorisolain (1285 / 2016, 21§) mukaan valtion talousarvioon voidaan sisällyttää vuosittain määräraha suunnattavaksi nuorten työpajatoimintaan. Sen määrää arvioitaessa huomioidaan nuorten työpajatoiminnan laatu ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus sekä se, miten työpaja toteuttaa nuorisolaissa asetettuja tavoitteita ja lähtökohtia. Nuorten työpajatoimintaan suunnatun valtionavustuksen edellytyksenä on, että opetus- ja kulttuuriministeriö on hyväksynyt nuorten työpajan valtionapukelpoiseksi. Valtionapukelpoisuutta pohdittaessa huomioidaan työpajan taloudelliset ja toiminnalliset mahdollisuudet sekä toiminnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

3.4 Työpajatoiminta

Työpajatoiminnan tavoitteena on vahvistaa heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden koulutus- ja työelämävalmiuksia. Työpaja on valmennusyhteisö, jonka toiminnalla tuetaan valmentautujia oman polun löytämisessä. Toiminnan tarkoituksena on vahvistaa valmennuksen ja merkityksellisen tekemisen avulla elämönhallintaa sekä opiskelu- ja työelämävalmiuksia. Työpajatoiminnassa tunnistetaan valmentautujien osaamista ja valmennetaan kohti koulutusta ja työelämää. Lisäksi tuetaan valmentautujien kokonaisvaltaista hyvinvointia. Työpajan valmennustoiminta on tavoitteellista osallistujien tarpeisiin vastaavaa taitojen ja osaamisen kehittämistä. Valmennuksella tuetaan osallistujien yksilöllistä kasvua, sosiaalista vahvistumista sekä osallisuutta. (Riipinen ym. 2023, 4,9.)

Työpajatoimintaa on toteutettu Suomessa 1980-luvulta alkaen. Työpajat ovat lunastaneet paikkaansa lamavuosien aikana monialaisessa yhteistyössä sekä vakiinnuttaneet asemansa palvelujärjestelmässämme. Työpajatoimintaa on kehitetty suunnitelmallisesti ja nykypäivänä toiminnan ammatillisuus on vahvistunut. Työpajatoimintaa toteutetaan nuorisotyön, työllisyyspalveluiden, koulutuspalveluiden ja sosiaalipalveluiden rajapinnoilla. Toiminta toteutetaan monialaisena tukipalveluna kuntien, kuntayhtymien sekä työhallinnon sosiaali-, työllisyys- ja koulutuspalveluille. Nuorisolain lisäksi työpajatoiminnan toteuttamisesta ei ole kirjattu asetusta. (Hilpinen 2023,41; Riipinen ym. 2023, 5,9.)

Nuorten työpajatoiminta on suunnattu alle 29-vuotiaille valmentautujille. Toiminnan tavoitteena on lisätä nuoren mahdollisuuksia siirtyä koulutukseen tai suorittaa koulutus loppuun ja päästä avoimille työmarkkinoille tai muuhun palveluun. Työpajalla nuorella on mahdollisuus vahvistaa arjenhallintaa ja toimintakykyä sekä saada tukea jatkosuunnitelmien selvittämiseen. Työpajaympäristö tarjoaa lisäksi mahdollisuuksia kokeilla uutta ammattialaa, lisätä ammatillista osaamista sekä vahvistaa työelämätaitoja. Jakson aikana nuorelle mahdollistuu sosiaalisten taitojen vahvistaminen sekä tarjoutuu kokemus osallisuudesta työyhteisöön ja yhteiskuntaan. Lisäksi työpaja voi toimia vaihtoehtoisena oppimisympäristönä tutkinnon tai tutkinnon osan suorittamisessa. (Riipinen ym. 2023, 4.)

Pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelman tavoitteena on, että jokainen nuori suorittaa toisen asteen tutkinnon. Tavoitteena on myös mahdollistaa oppivelvollisuuden suorittaminen työpajatoiminnassa. Lisäksi panostetaan ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin, kuten työpajatoimintoihin. Jatkossa työpajatoiminta tulee sijoittumaan lähemmäs koulutuksen kenttää. (Riipinen ym. 2023, 5; Valtioneuvosto a 2023, 85, 95).

4 Tietoon perustuva johtaminen

4.1 Tiedolla johtaminen muuttuvalla työvoimapalveluiden kentällä

Tiedolla johtaminen on tiedon systemaattista analysointia ja sen hyödyntämistä päätöksenteossa. Tiedolla johtaminen voidaan nähdä kokonaisuutena, johon kuuluvat tiedon tuottamisen, hallinnan säilyttämisen ja analysoinnin lisäksi osuus tiedon hyödyntämisestä. Tiedolla voidaan luoda tiedon pohjalta uutta arvoa. Tiedolla johtamisessa datan laatu on merkittävä tekijä. Lisäksi data tulee analysoida laadukkaasti. Tiedolla johtamiseen voivat vaikuttaa heikentävästi tiedon epävarmuus, monimutkaisuus, epäselvyys sekä monitulkintaisuus. (Kosonen 2019.)

Tiedolla johtamisen prosessi yhdistää organisaatiossa oleva tiedon käytännön toiminnan sekä johtamisen välillä. Tiedolla johtamisen prosessi sekä tiedon raportointi liittyvät vahvasti toisiinsa. Tiedolla johtamisen prosessille on määritelty selkeä malli. Sen mukaan on tärkeää sopia, että mitä tietoa milloinkin tuotetaan, kenen toimesta ja mihin tarkoitukseen. Lisäksi on huomioitava, mitä tietoa milloinkin raportoidaan ja kenelle. Olennaista on myös sopia, miten tietoa hyödynnetään ja miten siihen reagoidaan. Tiedolla johtamisen käytänteissä tulisi olla sovittuna toimintamallit siitä, että miten reagoidaan tavoitteista poikkeaviin tuloksiin. Tiedolla johtamisen vastuut ja roolit tulee olla selkeästi sovittuina sekä se, että kuka opastaa tarvittaessa tiedolla johtamisen käytänteissä. (Listenmaa 2023, 223,225.)

Julkisten palveluiden tehokas tuottaminen vaatii tiedonhyödyntämistä, ja siten myös sen johtamista. Julkisella sektorilla, kunnissa ja valtion hallinnossa voidaan havaita yhteinen peruseriaate: lakisääteisiä palveluja tuotetaan kansalaisille. Tämän toteuttaminen vaatii useiden näkökulmien huomioonottamista. Se tarkoittaa tiedon ja sen johtamisen merkitystä, oikean tiedon tunnistamista, löytämistä ja hyödyntämistä. Täyttääkseen kuntalain vaatimukset kunnan on kerättävä tietoa ja jaettava sitä riittävästi sekä ymmärrettävä toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Kunnissa tiedolla johtamisella voidaan edistää organisaatioiden toimintaa, ymmärtää kuntalaisten tarpeita paremmin sekä tarjota toimivampia palveluja huomioiden resurssitehokkuuden ja kestäväen kehityksen periaatteet. (Laihonen & Ahlgren 2020, 10; Kivimäki ym. 2023, 7.)

Valtiokonttorin selvityksessä kartoitettiin kuntien tiedolla johtamisen nykytilaa. Selvityksen mukaan tiedon saatavuus on kunnissa hyvällä tasolla. Kuntien haasteena on oleellisen tiedon löytäminen sekä kunnan tarpeisiin vastaavien valmiiden raporttien tarjonta. Jotta raportoinnista saataisiin tarvittavaa hyötyä, suunnittelussa tulisi ottaa huomioon laajemmin eri

toimintojen tietotarpeet sekä tiedonhyödyntämisen tavat. Selvityksen perusteella julkisen hallinnon keskeinen kehittämiskohde tiedolla johtamisessa on tämän kokonaisuuden johtamisen parantaminen. Selkeästi määritellyt tavoitteet ja vastuut takaavat tiedolla johtamisen kehittymisen koko organisaatiota läpileikkaavaksi. Ensimmäisenä tulisi laatia kehittämissuunnitelma sekä määritellä tiedolla johtamisen vastuut ja kokonaisuus. Kuntien ja valtiohallinnon kehittämiskohteiksi tunnistettiin tietotarpeita tukeva raportoinnin tarve koko organisaation laajuisesti. Lisäksi järjestelmien tulisi tukea paremmin tiedolla johtamista. Tiedolla johtamisen kulttuurin vahvistamista tukevat olemassa olevien hyvien käytänteiden tunnistaminen sekä näkyväksi tekeminen. (Kivimäki ym. 2023, 29-32.)

Työ- ja elinkeinoministeriö tuottaa tilastoja työ- ja elinkeinotoimistojen asiakkaista. Tilastoissa tuodaan esille työttömien työnhakijoiden lisäksi avoimien työpaikkojen ja eri palveluissa olevien lukumäärät useilla erilaisilla luokituksilla ja muuttujilla. Tiedot julkaistaan kuukausittain Työllisyyskatsauksessa sekä laajemmin Tilastokeskuksen StatFin-tilastopalvelussa. Työttömyyttä seurataan kuukausittain kahdella eri tilastolla. Tilastokeskuksen työvoimatutkimus perustuu otantaan ja työ- ja elinkeinoministeriön työnvälitystilasto työ- ja elinkeinotoimistojen asiakasrekisteriin. Molempien tilastojen tiedot julkaistaan kuukausittain yhtä aikaa. Työ- ja elinkeinoministeriön työnvälitystilastossa työttömyyden määritelmänä on, että henkilöllä ei ole työsuhdetta eikä työllistävää yritystoiminnassa. Lisäksi työnvälitystilastossa kokoaikaisesti lomautetut lasketaan työttömiin, kun taas päätoimisia opiskelijoita ei huomioida. Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen työttömyyden määritelmä on tiukempi: sen edellytyksenä on, että työttömät ovat hakeneet aktiivisesti töitä edellisen neljän viikon aikana sekä valmiutta ottaa työtä vastaan seuraavien kahden viikon aikana. Kansainvälisesti vertailukelpoisena Tilastokeskuksen työvoimatutkimus tuottaa viralliset työttömyysluvut. (Työ- ja elinkeinoministeriö d.)

Kuntien tiedolla johtamisessa on haasteena tiedon monimuotoisuus. Tieto joudutaan kokoamaan usein eri lähteistä, joten tiedonhallintaa olisi tärkeää jäsentää. Tietoa voidaan ajatella voimavarana, jolla voidaan kehittää organisaation päätösten laatua. Riskinä on kuitenkin se, että päätöksenteossa vältetään syylliseksi leimautumista peläten huonoja lopputuloksia, jolloin tietoa ei haeta tosiasioihin pohjautuen. Tiedon laadun kehittämisessä on merkittävää huomioida eri toimialojen erityispiirteet. Kunnat sisältävät organisaatioina useita eri toimialoja, joiden toiminnat sekä prosessit voivat erota toisistaan oleellisesti. Tiedolla johtamisen tueksi on merkittävää tunnistaa myös hiljaista tietoa sekä huomioida se organisaation tiedossa. (Jalonen 2018, 6; Kivimäki ym. 2023, 19-21.)

Työvoimapalveluiden viitearkkitehtuuri on tietopaketti, jossa kuvataan työvoimapalveluiden arkkitehtuurintavoitetila vuoden 2025 alussa. Sen tarkoituksena on tukea

työvoimaviranomaisia TE24 -uudistuksen toimeenpanossa. Siinä kuvataan myös tiedolla johtamisen osuus työvoimapalveluissa. Työvoimapalveluissa merkittävimpiä tietoryhmiä ovat henkilö- ja organisaatioasiakkaiden tiedot, työn ja työntekijöiden kohtaannon tiedot sekä palveluiden tiedot. Lisäksi kerätään tietoja tukitoiminnoista sekä toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä käytettäviä tavoite- ja seurantatietoja sekä taustatietoja. Keskeisiä työvoimapalveluiden operatiivisessa toiminnassa tarvittavia substanssitietoja säilytetään työvoimapalveluiden kansallisissa tietovarannoissa. Lisäksi työvoimapalveluissa hyödynnetään erilaisia yleisiä ja sidostoimialojen kansallisia tietovarantoja sekä työvoimaviranomaisten paikallisia tietovarantoja. Tietoarkkitehtuurilla voidaan edistää organisaation tiedolla johtamista. Työvoimapalveluissa keskeisimmät valtakunnalliset tietojärjestelmät ovat työvoimapalveluiden asiakkaiden tieto- ja itsepalvelukanava Työmarkkinatori sekä työvoimaviranomaisen asiantuntijoille tarkoitettu työvoimapalveluiden asiakastietojärjestelmä. Muita valtakunnallisen tietojärjestelmäkokonaisuuden järjestelmiä ovat avustusten käsittelyyn tarkoitettu yleinen avustusjärjestelmä, aluehallinnon asiointijärjestelmä, keskitetty asianhallintajärjestelmä sekä raportointi- ja analytiikkaratkaisu. Valtakunnallisen tietojärjestelmäkokonaisuuden tietojärjestelmistä on teknisiä yhteyksiä eri sidostietojärjestelmiin. Työvoimaviranomainen on vastuussa oman toimintansa vaatimista yleisistä tietojärjestelmistä, kuten ohjaus-, ydin- ja tukitoimintojen tietojärjestelmät. (Valtioneuvosto 2023c, 2, 7 -8.)

Kosonen (2019) toteaa, että johtaminen, organisaatiokulttuuri, inhimillinen tietämys sekä yhteisön sosiaalinen pääoma vaikuttavat siihen, miten tiedolla johtamisessa onnistutaan. Organisaatioilla on erilaisia esteitä, jotka vaikuttavat tietoon perustuvaan päätöksentekoon. Ihmisyys vaikuttaa tiedon käsittelyyn. Ihmisten erilaiset taustat ja kokemukset vaikuttavat informaation tulkintaan ja ymmärrykseen, joka voi myös vääristää tietoa tai jättää sitä huomiotta. Kaikki organisaation kannalta tärkeä tieto ei ole näkyvässä muodossa. Merkittävää on myös hyödyntää ihmisille kertynyttä hiljaista kokemuksiin perustuvaa tietoa. Jotta hiljaista tietoa voidaan hyödyntää, tarvitaan pysähtymistä sekä aikaa, jotta syvempi ymmärrys voi muodostua. Myös Toikko & Rantanen (2009, 40) kirjoittavat kehittämistoiminnassa esille nousevasta hiljaisesta tiedosta. Ammattilaisella voi olla vahva tieto, että jokin toiminta on hyvä ja tuottaa tulosta, mutta hän ei pysty määrittelemään mihin tämä tieto perustuu.

Merkityksellistämisen prosessissa yksilöt antavat merkityksiä erilaisille ilmiöille sekä asioille. Niistä kehittyi organisoitumiseen liittyviä merkityksiä sekä voidaan luoda yhteistä ymmärrystä. Tämä on olennainen osa julkishallinnon päätöksentekoa, josta rakentuu ymmärrys julkishallinnon perustehtävästä tavoitteista ja päämääristä. Päätöksentekotilanteissa toimijat antavat merkityksiä julkiselle toiminnalle. Samalla määritetään ja arvotetaan uudelleen julkisen hallinnon tavoitteita ja tehtävää sekä niiden toimeenpanoa. (Laihonen ym. 2022.)

4.2 Tiedolla johtaminen työpajatoiminnassa

Seuranta ja dokumentaatio ovat merkittävä osa tiedontuotantoa. Toiminnan suorituksen seurannassa on mahdollista käyttää erilaisia käytännön työn mittareita. Työsuoritteita koskevien tilastojen avulla saadaan hyvin tietoa käytännön toteutuksesta. Asiakastapaamisia, asiakaspäätöksiä sekä toimenpiteitä koskevat tilastot ja taloudelliset mittarit kuvaavat työn ulkoista luonnetta ja siinä tapahtuvia muutoksia. Tilastoja tulkittaessa on tärkeää huomioida, että suoritteiden määrä ei ilmaise tietoa työn tuloksellisuudesta tai vaikuttavuudesta. (Toikko & Rantanen 2019, 142.)

lin kunnan työpajalla kerätään asiakaspalautteita sähköisillä kyselyillä työpajan asiakkaiden aikana. Lisäksi sidosryhmiltä kerätään palautetta yhteistyöstä sähköisellä kyselyllä. Toiminnassa järjestetään säännöllisiä asiakkaiden pajakokouksia, joissa nuoret voivat vaikuttaa työpajan toimintaan. Nuorilta kerätään vähintään puolivuositain anonyymisti sähköinen kysely työpajan toiminnasta. Vuosittaiselle asiakasmäärälle on asetettu tavoite, jonka toteutumista seurataan ohjausryhmän kokouksissa ja kunnan työllistämispalveluiden väliarvioinneissa sekä vuosittaisessa toimintasuunnitelman toteutumisessa. Työllisyystilastoissa seurataan nuorten työnhakija-asiakkaiden määrää sekä palveluihin sijoittumista. Nuorten työpajan toimintaa ohjaa ja seuraa monialainen ohjausryhmä, jonka jäsenistö koostuu työpajatoiminnan kehittämistyön kannalta merkittävien yhteistyötahojen edustajista. Ohjausryhmä kokoontuu vuosittain neljä kertaa (lin kunta c.)

4.2.1 Nuorisotilastojen tiedonkeruu työpajatoiminnassa

Nuorisotilastoihin kerätään tietoa PAR-järjestelmän avulla. PAR on asiakas- ja tilastointijärjestelmä työpajoille sekä etsivään nuorisotyöhön. Siihen sisältyy kaksi toimintaan suunniteltua osiota. PARty on suunnattu työpajojen ja PAREnt etsivän nuorisotyön asiakashallintaan, tilastointiin ja raportointiin. PAR-järjestelmää käytetään aluehallintovirastojen myöntämän valtionavustuksen seurantaan, valtakunnallisesti yhdenmukaiseen tiedontuotantoon sekä tilastointiin ja oman työn tuloksellisuuden seurantaan sekä raportointiin rahoittajille. (PAR-järjestelmät; Nuorisotilastot a).

Opetus- ja kulttuuriministeriön avustusta saavilla organisaatioilla on velvollisuus vastata nuorten työpajoja koskevaan kyselyyn. Työpajoille suunnatun sähköisen kyselyn avulla kerätään määrällistä ja laadullista tietoa työpajatoiminnan organisoitumisesta, työpajojen toiminnan sisällöistä sekä kehittämissuunnista. Lisäksi kyselyssä kuvataan työpajatoiminnan haasteita, onnistumisia sekä kehittämistarpeita. (Nuorisotilastot a; Nuorisotilastot b.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö kerää tietoa edellä mainittujen vuosittaisten kyselyiden sekä PAR-järjestelmän avulla työpajatoiminnasta. Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto vastaa valtakunnallisista työpajatoiminnan tilastotietokannoista toteuttamalla kyselyt sekä ylläpitämällä PAR-järjestelmää. Tiedonkeruussa kootaan tietokokonaisuus, johon sisältyy asiakastilastoja, työntekijätilastoja ja tietoja organisaatioista. Tiedonkeruu kohdistuu valtionavustusta saaville nuorten työpajoille sekä osaan aikuisten pajoista. Yhtenevien tilastojen avulla tutkitaan nuorisotyön avustuksen ohjautumista sekä helpotetaan päätöksentekoa. Tilastot julkaistaan kerran vuodessa organisaatio- ja kuntakohtaisesti nuorisotilastot.fi -sivustolla. (Nuorisotilastot a; Nuorisotilastot b.)

4.2.2 Työpajatoiminnan tiedonkeruuvälineet

Sovari – sosiaalisen vahvistumisen mittarin avulla tuotetaan tietoa etsivän nuorisotyön ja työpajatoiminnan laadusta ja vaikutuksista elämäntaitoihin ja – valmiuksiin sekä asiakkaiden näkemyksiä palveluiden kehittämiseksi. Sovarin tuottama valtakunnallinen tieto kuvaa, millaista on etsivä nuorisotyö ja työpajatoiminta. Lisäksi voidaan havainnoida, millaisia vaikutuksia niillä on nuorten ja aikuisten elämänpolkuihin. Tietoa julkaistaan vuosittain valtakunnallisesti, alueellisesti ja palveluyksiköittäin. Sovari -mittaria ylläpitää Into – etsivä nuorisotyö ja työpajatoiminta ry. lin kunnan työpajalla nuoret täyttävät Sovari –mittari kyselyn asiakkuuden päättyessä. (Into; lin kunta c.)

lin kunnan työpajalla käytetään **RUORI-arviointimenetelmää**. RUORI-arvioinnissa vastataan kysymyksiin työelämä- ja opiskeluvalmiuksista. Kyselyn avulla saadaan tietoa tuen ja ohjauksen tarpeesta. Ensimmäinen kysely täytetään työpajajakson alkuvaiheessa ja toinen jakson loppuvaiheessa. RUORI-kyselyn tuloksia voidaan analysoida yhdessä nuoren kanssa sekä sitä kautta havainnoida toiminnan vaikuttavuutta yksilötasolla. RUORI-arviointimenetelmä sisältää asiakkaan itsearvioinnin, RUORI-pelin sekä asiantuntijoiden käyttöön suunnatun arviointiosuuden ja ohjauskeskustelulomakkeen. RUORI-arviointimenetelmä on kansainväliseen ICF-luokitukseen perustuva toimintakyvyn kuvaamisen menetelmä. (Luovi; lin kunta c.)

lin kunnan työpajalla on käytössä **Walmu asiakastietojärjestelmä**. Walmu on kokonaisvaltainen asiakashallintajärjestelmä, jonka avulla voi hallinnoida erilaisia palvelukokonaisuuksia. Walmu tietojärjestelmän avulla voidaan helpottaa tiedollajohtamista. Organisaatio voi seurata ja ohjata työllistämisen toimenpiteitä kaikilla organisaatiotasolla myös monituotajamalleissa. Walmu -järjestelmä voidaan integroida valtakunnallisiin tietojärjestelmiin, kuten Kanta-palveluun. (lin kunta c; Walmu.)

5 Toimintatutkimus kehittämistyönä

5.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta voidaan ajatella yleiskäsitteenä, jolla kuvataan tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhteyttä. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tuotetaan tietoa, jossa kysymyksenasettelut löydetään käytännön rakenteista sekä toiminnasta. Tällöin ei enää sovelleta tutkimustietoa, vaan tuotetaan uutta tietoa tutkimuksen avulla. Tutkimuksen ensisijainen tavoite on uuden tiedon tuottaminen, joka voi johtaa kehittämiseen ja innovaatioihin. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on tavoitteena konkreettinen muutos sekä perustellun tiedon tuottaminen. (Toikko & Rantanen 2009, 21 - 23.; Salonen 2013, 10.)

Kehittämistoiminnassa toiminta sisältää kokonaisymmärrystä työskentelystä, jonka perusteella syntyy uusi asia. Kehittämistoiminta sisältää kehittämisen käsitteelliset lähtökohdat sekä säännöt. Niillä luodaan käytännön kehittämishankkeelle käsitteellinen kehys, jonka avulla kehittämiseen osallistuvat toimijat uudistavat kehittämiskohdetta. Kehittämisellä tähdätään muutokseen, jolla tavoitellaan parempaa toimintatapaa. Toiminnassa saatava tieto syntyy aidoissa toimintaympäristöissä vastaten käytännön tarpeeseen ratkaista ongelmia ja haasteita. Kehittämisen kohde voi olla yksittäinen henkilö tai tuote, mutta se voi myös liittyä erilaisiin prosesseihin, työyhteisöihin tai organisaatioihin. (Toikko & Rantanen 2009, 16 – 17, 41.; Salonen 2013, 7.)

Käytännönläheisyys on tärkeässä roolissa tutkimuksellisessa kehittämisessä. Erityisen tärkeää on havainnoida saavutettu hyöty tutkimuksesta saadun tiedon rinnalla. Kehittämistyöhön tulisi osallistua niiden, jotka työskentelevät kehittämisen kohteessa tai niitä, jotka käyttävät palveluita tai ovat toiminnan yhteistyökumppaneita. Työntekijöillä on oikeus ja velvollisuus osallistua muutoksen toteuttamiseen. Ilman heidän näkemystään kehittämisen lopputulosta ei voida pitää luotettavana. Tällöin ihminen nähdään aktiivisena, pystyvänä ja osaavana tekijänä osana kehittämistyötä. (Salonen ym. 2017,38- 39)

5.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa tieto tuotetaan käytäntöjen kehittämistä varten. Sen tavoitteena on muuttaa toiminnan käytänteitä toimivammiksi. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu toimintaan aktiivisesti muiden tutkimukseen osallistuvien toimijoiden kanssa.

Toimintatutkimuksen keskeisenä piirteenä voidaan nähdä pyrkimys reflektioon, jonka avulla pyritään parantamaan toimintaa. (Heikkinen ym. 2023, 17-33; Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36.)

Toimintatutkija voi olla työyhteisön jäsen. Toimintatutkija on tutkimuksessaan toimiva subjekti, joka tulkitsee sosiaalisia tilanteita omasta näkökulmastaan. Tällöin hän ei toimi puolueettomana tarkkailijana. Tämän vuoksi tutkijan saavuttaman tieto ei ole täysin objektiivista. Toimintatutkimus voidaan näin ollen nähdä subjektiivisena ja arvosidonnaisena lähestymistapana. Toimintatutkimuksessa saavutetaan tietoa, joka on tulkintaa yhdestä näkökulmasta. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 40, 46, 48.)

Toimintatutkimuksessa olemassa olevaan toimintaan pyritään vaikuttamaan tutkimuksen keinoin. Tällöin voidaan puhua interventioista eli muutokseen tähtäävästä väliintulosta, jonka tavoitteena on saada aikaan muutos tutussa toimintamallissa. Toimintatutkimuksessa ei ole tavoitteena saada aikaan millaisia muutoksia tahansa, vaan keskeisenä ajatuksena on saada muutos parempaan käytäntöön. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 44-45.)

Toimintatutkimuksesta puhutaan usein laadullisena menetelmänä. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohteen laatua ja merkitystä ilman numeroita. Toimintatutkimus ei kuitenkaan ole ainoastaan laadullinen tai määrällinen tutkimus. Siinä voidaan hyödyntää rinnakkain laadullisia ja määrällisiä aineistoja. Tällaisia tutkimustapoja voidaan kutsua monimenetelmällisiksi lähestymistavoiksi. Toimintatutkimus voidaan nähdä tutkimusmenetelmää laajempänä käsitteenä. Toimintatutkimusta voidaan nimittää tutkimusstrategiaksi, jossa korostuu käytännöllisyyden sekä tieteellisyyden yhdistäminen. (Heikkinen ym. 2023, 35 - 36.)

Toimintatutkimuksen kehittämisvälineitä voidaan jaotella tavoitteiden mukaan. Niiden valintaan vaikuttavat se, että onko prosessin tavoitteena selvittää kehittämisen tarpeita, ylläpitää kehittämisen sosiaalisia prosesseja vai arvioida tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi kehittämismenetelmät voivat kohdistua idean keksimiseen ja sen jalostamiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 18.)

5.3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

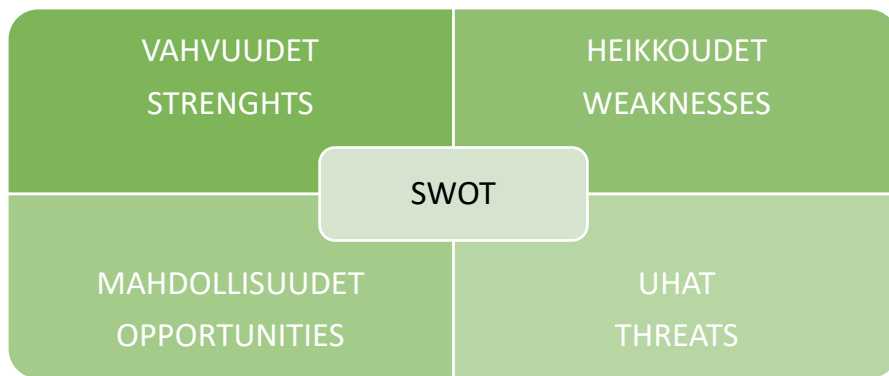
Tässä opinnäytetyössä käytettiin ensimmäisenä kehittämismenetelmänä **sähköistä kyselyä**. Kyselyt suunnattiin työllisyyspalveluiden henkilökunnalle sekä työpajatoiminnan ohjausryhmän jäsenille. Kyselyt toteutettiin molemmille ryhmille erillisinä. Henkilökunnan kyselyssä kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia tiedolla johtamisesta liittyen työpajatoimintaan. Ohjausryhmälle suunnatussa kyselyssä kartoitettiin ohjausryhmän näkökulmia kokouksissa käytössä oleviin tilastonäkymiin sekä toiminnan tulosten esittelyihin.

Molemmilta ryhmiltä pyrittiin saamaan esille kehittämisehdotuksia tiedolla johtamiseen työpajatoiminnassa. Kyselyt lähetettiin osallistujille sähköpostilinkkeinä toukokuun 2024 aikana. (Liite 1.) Kyselylomakkeet luotiin digitaalisesti Zef -kyselytyökalulla. Zef-kyselytyökalun avulla kyselylomake on helppo jakaa sähköisesti. Kyselylomakkeeseen on mahdollista vastata siten, että osallistujien tunnistetietoja ei kerätä ja osallistujien anonymiteetti turvataan. Työkalu analysoi kyselyn vastaukset automaattisten yhteenvetojen avulla. Lisäksi se mahdollistaa tarkan ja tilastollisesti validin tavan analysoida vastaajaryhmien eroja, joten se soveltuu akateemiseen tutkimukseen. (Zef.)

Toisena kehittämismenetelmänä tässä kehittämistyössä hyödynnettiin **työpajatyöskentelyä**. Työpajatyöskentelyyn osallistui työllisyyspalveluiden henkilöstöä. Osa heistä työskentelee työpajan työntekijöinä, osa palveluun ohjaavina työntekijöinä. Työpajalla (Workshop) tarkoitetaan tapahtumaa, jossa osallistujat ovat yhteisessä vuorovaikutuksessa hyödyntäen yhteisiä menetelmiä ja välineitä. Työpajatyöskentely voidaan nähdä toimivana muotona yhteiskehittämisessä. Työskentelymuotona se auttaa uusien ideoiden tuottamisessa sekä toimenpiteiden suunnittelemisessa. Osallistujat tuottavat sisällön työpajoissa. Kehittämisen ajatuksena on se, että työpajaan osallistuvilla on tietotaitoa tuottaa vastauksia kehittämiseen. Toteutus tapahtuu keskustelemalla vuorovaikutuksessa arvostaen osallistujien mielipiteitä, ajatuksia, ideoita sekä näkemyksiä. (Koskinen ym. 2018, 156-157; Salonen ym. 2017, 61.)

Sähköisten kyselyiden näkökulmia tarkasteltiin alustavasti ennen työpajatyöskentelyä. Työpajan sisällön teemoissa huomioitiin kyselyissä esille tulleita näkökulmia. Työpajan sisällöstä laadittiin ennakkoon keskustelurunko, jonka mukaan työpaja toteutettiin (Liite 2). Työpajatyöskentelyssä tiedolla johtamista arvioitiin SWOT-analyysin kautta kyselyn tuloksia hyödyntäen. Saavutetun tiedon perusteella tuotettiin tilastoinnin vuosikello työpajatoiminnan käyttöön.

Tämän kehittämistyön työpajassa hyödynnettiin SWOT-analyysia (kuvio 1). SWOT-analyysi on yksinkertainen sekä helppokäyttöinen suunnittelun väline. Sen käytössä voidaan ottaa arviointiin koko toiminta tai jokin osa-alue toiminnasta. SWOT-analyysissä hyödynnetään nelikenttää, johon kirjataan analysoitavan asian sisäiset vahvuudet, sisäiset heikkoudet, ulkoiset mahdollisuudet sekä ulkoiset uhat. Nelikentän vasempaan puoliskoon kuvataan myönteiset ja oikeaan puoliskoon negatiiviset asiat. Nelikentän yläosa kuvaa nykytilaa ja sisäisiä asioita, alapuoli ilmaisee tulevaisuuden ja ulkoisia asioita. SWOT-analyysia käyttämällä voidaan selvittää, miten vahvuuksia voidaan hyödyntää, mitä heikkouksia on merkittävä huomioida, mihin uhkakuviin on hyvä varautua sekä mitä mahdollisuuksia tilanteessa havaitaan. (Salonen ym.2017, 55.)

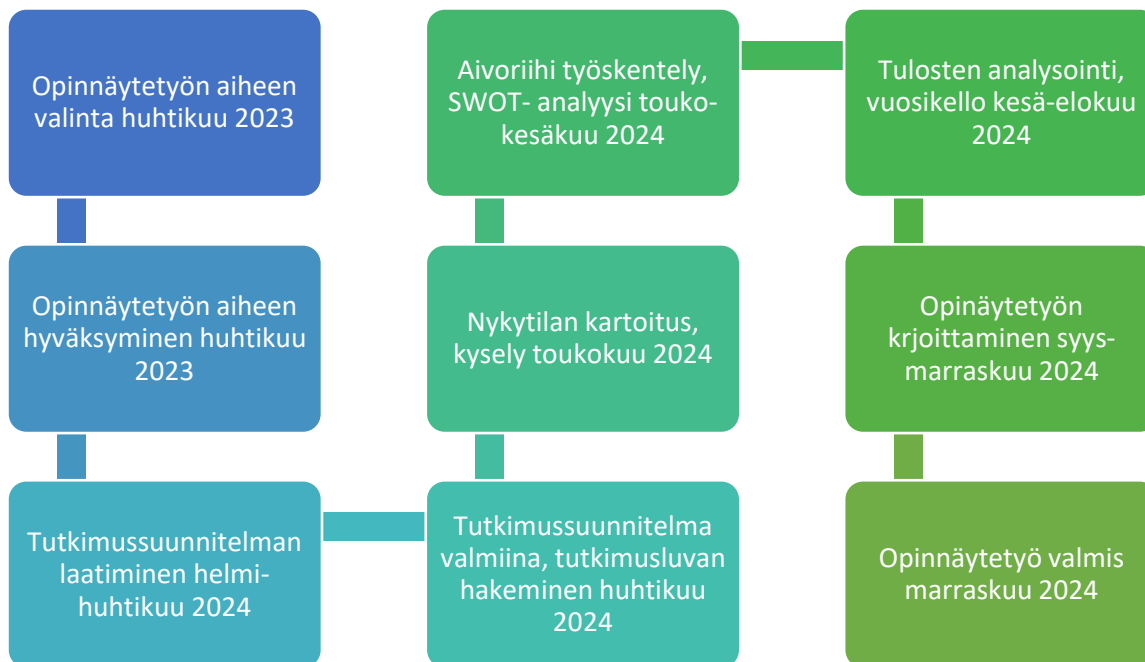


Kuvio 1 SWOT-analyysi (mukaellen Salonen ym. 2017)

6 Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus

6.1 Kehittämistyön aikataulu ja kulku

Kehittämistyö jaettiin kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tehtiin sähköinen kysely työllisyyspalveluiden koko henkilökunnalle toukokuussa 2024. Lisäksi toteutettiin erillinen kysely ohjausryhmän jäsenille. Kyselyiden tavoitteena oli kartoittaa tiedolla johtamisen nykytilannetta työpajatoiminnassa. Kyselyn vastaukset ja tulokset koottiin ennen seuraavaa vaihetta. Seuraavassa vaiheessa toteutettiin työpaja kesäkuussa, jossa tiedolla johtamista arvioitiin SWOT-analyysin kautta kyselyn tuloksia hyödyntäen. Työpajaan kutsuttiin esihenkilön lisäksi viisi työllisyyspalveluiden työntekijää, jotka ovat aiemmin olleet mukana tilastoinnin tuottamiseen liittyvissä työtehtävissä. Yksi työntekijöistä on aloittanut uutena työntekijänä. Työpajan jälkeen elo- syyskuun aikana tuotettiin tilastoinnin vuosikello työpajatoiminnan käyttöön. Vuosikelloa esiteltiin esihenkilölle, jonka jälkeen siihen tehtiin tarvittavia muutoksia. Valmis vuosikello esiteltiin työllisyyspalveluiden kuukausipalaverissa marraskuussa. Tämän vaiheen jälkeen opinnäytetyö kirjoitettiin loppuun ja kehittämistyö saatettiin päätökseen marraskuussa 2024.



Kuvio 2. Opinnäytetyön aikataulu

6.2 Kehittämistyön aineiston keruu

Tutkimuksen toteutusvaihe käynnistyi **sähköisillä kyselyillä**. Sähköisten kyselyiden tavoitteena oli selvittää tiedolla johtamisen nykytilaa nuorten työpajatoiminnassa henkilöstön sekä ohjausryhmän näkökulmasta. Yksikön esihenkilö kommentoi sähköisiä kyselyitä ennen kuin ne lähetettiin vastaajille. Kysymyksiä tarkennettiin esihenkilön antamien ohjeiden sekä yksikön tarpeiden mukaan. Kysely toteutettiin suljetuilla ja avoimilla kysymyksillä.

Tutkimuksen aikana toteutettiin sähköiset kyselyt työllisyyspalveluiden henkilökunnalle sekä työpajatoiminnan ohjausryhmän jäsenille. Kyselyt toteutettiin Zef -kyselytyökalun avulla. Kyselyn saatekirjeessä kerrottiin, mitä varten kysely tehtiin ja kuka kyselyn toteutti. Kyselyn vastaukset tallentuivat anonymieinä Zef -kyselytyökaluun opinnäytetyöntekijän henkilökohtaiseen työtiliin. Muilla työntekijöillä ei ollut pääsyä kyseisiin vastauksiin. Vastauksia säilytettiin palvelimella opinnäytetyöraportin valmistumiseen saakka ja tiedot poistettiin prosessin valmistuttua.

Yksikön esihenkilö lähetti sähköisten kyselyiden linkit kohderyhmille 16.5.2024. Sähköisten kyselyiden saatekirjeissä kerrottiin, miksi kysely tehtiin sekä ilmaistiin osallistumisen vapaaehtoisuus. (Liite 3.) Työllisyyspalveluiden henkilöstön kysely lähetettiin kahdeksalle työntekijälle ja ohjausryhmän kysely kuudelle ohjausryhmän jäsenelle. Vastausaikaa annettiin seuraavan viikon perjantaihin 24.5.2024 saakka. Henkilöstön kyselyyn vastasi seitsemän henkilöä määräaikaan mennessä, ohjausryhmän kyselyyn saatiin kolme vastausta. Ohjausryhmän kysely lähetettiin uudelleen vähäisen vastausmäärän vuoksi kaikille ohjausryhmän jäsenille ja vastausaikaa annettiin saman viikon perjantaihin 31.5.2024 saakka. Päivämäärään mennessä saatiin yhteensä kuusi vastausta eli kaikki vastasivat kyselyyn.

Työpajatyöskentelyyn kutsuttiin työllisyyspalveluiden henkilöstöä. Opinnäytetyöntekijä lähetti sähköiset kutsut työpajaan seitsemälle työntekijälle 7.5.2024. Työpajatyöskentelyyn kutsuttiin lin kunnan työllisyyspalveluiden henkilöstöä. Työpajaan kutsumisen yhteydessä lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin, että osallistumalla työpajaan osallistuja antoi suostumuksensa käyttää työpajasta nousutta tietoa osana opinnäytetyötä. Lisäksi saatekirjeessä kerrottiin, että osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja sen voi keskeyttää halutesaan. (Liite 4.)

Työpaja toteutettiin 12.6.2024 työllisyyspalveluiden tiloissa. Työpajaan osallistui opinnäytetyöntekijän lisäksi kuusi työllisyyspalveluiden työntekijää mukaan lukien yksikön esihenkilö. Työpajatyöskentely toteutettiin SWOT-analyysia hyödyntäen. Opinnäytetyöntekijä toimi työpajan vetäjänä sekä sparraajana osallistumatta sisällöntuottamiseen. Suunnitelmavaiheessa oli ajateltu, että työpajassa käytetään paperisia muistilappuja ajatusten

kirjaamiseen. Työpajaan osallistujat halusivat kuitenkin kirjata näkemyksiään suoraan Whiteboard- alustalle, yksi osallistuja kirjasi paperisille muistilapuille tietoteknisten ongelmien vuoksi. Nämä ajatukset opinnäytetyöntekijä siirsi Whiteboard-alustalle työpajan jälkeen. Työpajan toteutus onnistui hyvin. Osallistujat osallistuivat työpajatyöskentelyyn aktiivisesti ja työpajassa saatiin tuotettua laajasti erilaisia näkemyksiä ja ajatuksia. (Liite 5.)

6.3 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen aineisto on tyypillisesti monimuotoista ja se vaatii tutkijalta kykyä yhdistellä eri lähteitä. Aineistoa kerätään useissa eri vaiheissa eri menetelmillä, joten analyysiakin tulisi tehdä koko tutkimuksen ajan. Tutkija on aktiivisessa roolissa koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan tehtävänä on yhdistää havaintoja ja johtolankoja, joista muodostuu perusteltu kokonaisuus. Käytetyn metodin kuvaus ja jäljitettävyyden ovat keskeisessä osassa aineiston analyysissä. Niiden avulla voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Puusa 2020.)

Puusan (2020) mukaan sisällönanalyysi on yksi yleisimmin sovellettu metodi laadullisen aineiston tarkastelussa. Sisällönanalyysi voidaan nähdä laajana metodisena viitekehystenä, jolloin aineistoa voidaan tarkastella monipuolisesti. Tällöin voidaan tunnistaa sekä aineistolähtöisiä että teorialähtöisiä piirteitä. Sisällönanalyysin tarkoituksena on järjestää aineisto selkeään muotoon kadottamatta olennaista tietoaineistoa. Tutkijan tehtävänä on koota aineistosta selkeää ja ymmärrettävää. Analyysissä on olennaista pysyä tiedon totuudenmukaisuudessa sekä kyettävä perustelemaan tehtyjä ratkaisuja. Analyysin eri vaiheet on hyvä tallentaa, jotta niihin voidaan tarvittaessa palata. Analysoinnin jälkeen tulokset tulee tutkia ja selvittää.

Analyysin merkittävin tehtävä on nostaa olennainen tieto esiin huomioiden tutkimuksen tavoite. Tässä voidaan käyttää apuna teemoittelua. Sen avulla tutkimusaineistosta tuodaan esille tutkimustehtävän kannalta olennaisia kokonaisuuksia ja usein esiintyviä tyypillisiä piirteitä. Teemat voidaan rakentaa ennakkoon suunniteltujen teemojen mukaisesti tai aineistosta voi löytyä kokonaan uusia teemoja. Tutkijan tulee pohtia teemojen kiinnostavuus ja tärkeys useamman kerran, jotta tutkimukseen nousee parhaimmat teemat. Tutkimusaineiston eri teemoja vertaillaan pohtien niiden esiintymistä aineistossa. Seuraavaksi samankaltaisia teemoja yhdistellään ja niistä muodostetaan yläkategoria. Kategorioita muodostetaan niin kauan, kuin tietosisältö sen mahdollistaa. Näin tutkija tematisoi tutkimuksen aineiston. Tästä voidaan myös käyttää nimitystä tyypittely. (Puusa 2020; Juhila 2021.)

6.3.1 Sähköisten kyselyiden analyysi

Tässä kehittämistyössä sähköiset kyselyt sisälsivät sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä. Suljettujen kysymysten avulla haettiin tietoa ja kokemusta tutkimusaikana käytössä olevista menetelmistä. Avointen kysymysten avulla kartoitettiin kehittämisehdotuksia sekä ajatuksia siitä, mitä tulisi huomioida tiedolla johtamisen käytänteistä. Kyselyssä nousseita vastauksia teemoiteltiin, jotta saatiin nostettua esiin merkityksellisiä näkökulmia työpajatyöskentelyä varten.

Sähköisten kyselyiden analysoinnissa hyödynnettiin Zef-kyselytyökalun ominaisuuksia. Zef-kyselytyökalu mahdollistaa suljettujen kysymysten vastausten analysoinnin kaavioiden avulla. Kyselyssä olevat avoimet kyselyt analysoitiin myöskin Zef-kyselytyökalun avulla. **Ohjausryhmän kyselyssä** avointen kysymysten vastausmäärät olivat pienet; kahden ja neljän välillä, joten niitä ei ollut tarpeen siirtää erilliseen taulukkoon. Zef-kyselytyökalun analyysissa avoimet vastaukset esitellään jaettuna positiivisiin ja negatiivisiin näkökulmiin. Näistä pystyttiin johtamaan avointen vastausten teemat. **Henkilöstön kyselyn** tulokset analysoitiin samalla tavalla kuin ohjausryhmän kyselyn tulokset. Suljetuissa kysymyksissä hyödynnettiin Zef-kyselytyökalun kaavio-ominaisuuksia. Avoimet vastaukset analysoitiin hyödyntäen Zef-kyselytyökalun ominaisuuksia, joista siirrettiin erilliseen taulukkoon alkupe- räisestä ilmaisusta pelkistetyt käsitteet sekä yläkäsitteet. Näistä nostettiin analyysin pää- teemat. Henkilöstön kyselyn avointen kysymysten taulukkoa ei esitetä tai käytetä vastaus- ten suoria lainauksia anonyymiteetin turvaamiseksi. Työyhteisö on pieni ja työnimikkeitä on vähän. Vastauksissa on tunnistettavissa vastaajan työtehtävä, joten tämä raja- us on perus- teltua.

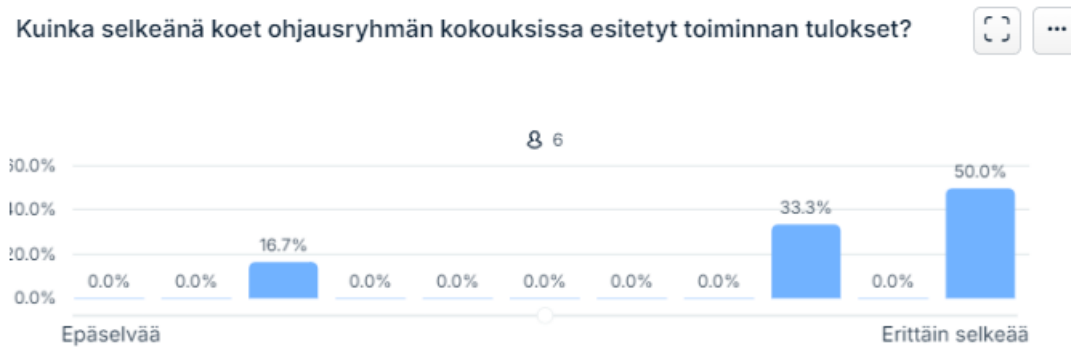
6.3.2 Työpajatyöskentelyn analyysi

SWOT-analyysissa nousi esille laajasti eri näkökulmia. Työpajassa kirjattiin aineisto White- board-alustaan. Seuraavaksi aineisto analysointiin. Työpajassa kirjatut asiat siirrettiin erilli- seen taulukkopohjaan (liite 6). Taulukossa näkökulmat kirjattiin SWOT-analyysin mukai- sesti (vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet ja uhat.) Aluksi kirjattiin alkuperäinen ilmaisu, josta kirjattiin pelkistetty ilmaisu. Näistä johdettiin analyysin teemat ja näkökulmat. Aineis- tosta oli nostettavissa seuraavat yläkäsitteet: **henkilöstö, työnantaja, toimintaympäristö, järjestelmät, asiakkuudet, mittarit sekä organisaatio**. Samaan yläkäsitteeseen liittyvät ilmaisut merkittiin värikoodeilla analyysin helpottamiseksi. Analyysin johtopäätelmät ja tu- lokset koottiin esille nousseiden yläkäsitteiden alle.

7 Kehittämistyön tulokset

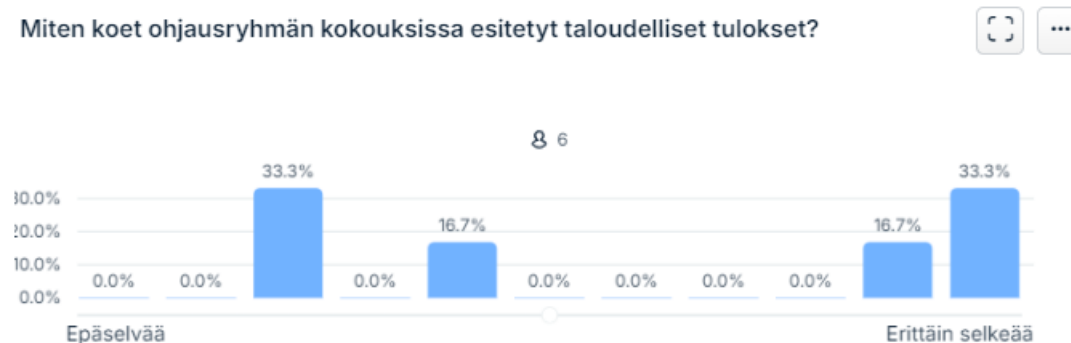
7.1 Sähköisten kyselyiden tulokset

Ohjausryhmän kyselyn alussa oli **suljettuja kysymyksiä**, joissa haluttiin kartoittaa ohjausryhmän jäsenten näkemyksiä ohjausryhmän kokouksissa käsiteltävistä teemoista. Ensimmäiseksi haluttiin selvittää näkemystä toiminnan tulosten esittelystä. Toiminnan tulosten esittelyn suurin osa koki erittäin selkeänä, osa vastaajista melko selkeänä, yhdessä vastauksessa koettiin toiminnan tulosten esittelystä olevan epäselvyyttä. Tätä jakaumaa esitellään seuraavassa kuviossa.



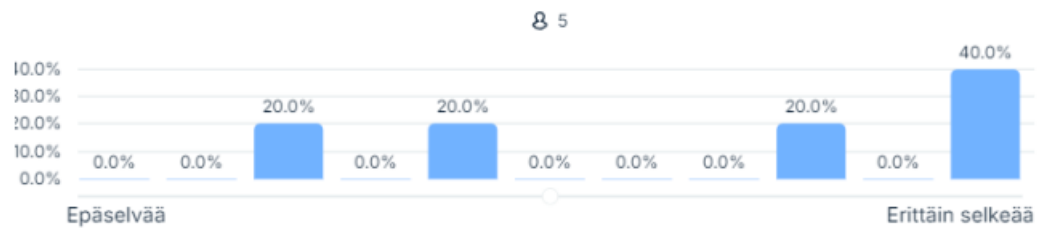
Kuvio 3. Kysymys toiminnan tuloksista.

Taloudellisten tulosten esittelyn sekä talousarvion esittelyn puolet koki oleva selkeää, kun taas puolet koki niissä olevan epäselvyyttä. Näitä esitellään kahdessa seuraavassa kuviossa.



Kuvio 4. Kysymys taloudellisista tuloksista

Miten koet ohjausryhmän kokouksissa esitetyt talousarvion toteumat?



Kuvio 5. Kysymys talousarviosta

Vaikuttavuuden näkökulmat koettiin selkeänä tai erittäin selkeänä, samoin asiakkaiden palautteiden esittelyt sekä toiminnoiden sisältöjen osuus. Suljettujen kysymysten vastauksissa nousi eniten hajontaa taloudellisten tulosten sekä talousarvion esittelyssä.

Seuraavaksi oli tavoitteena selvittää ohjausryhmän käsityksiä liittyen työpajatoiminnassa käytössä oleviin tiedonkeruuvälineisiin. Viisi vastaajaa vastasi tähän kysymykseen. Mikäli vastaaja tunnisti välineen, siitä avautui jatkokysymys, jossa vastaajaa pyydettiin arvioimaan kyseisen tiedonkeruuvälineen tuottamaa tietoa ohjausryhmän kannalta. Mikäli vastaaja ei tunnistanut tiedonkeruuvälinettä, ei jatkokysymystä avautunut. Näihin jatkokysymyksiin vastasi 1-3 henkilöä. Eniten tunnistettuja tiedonkeruuvälineitä olivat Sovari-vaikutusmittari, WALMU järjestelmä sekä RUORI-arviointimenetelmä. Nämä tunnisti kolme vastaajaa. Party tilastoinnin tunnisti vain yksi vastaaja.

Nuorten työpajatoiminnassa käytetään seuraavia tiedonkeruuvälineitä. Mitkä välineet tunnistat? Voit valita useamman vaihtoehdon.



Kuvio 6. Työpajatoiminnan tiedonkeruuvälineiden tunnistettavuus.

Tiedonkeruuvälineiden jatkokysymyksissä nousi esille, että **Sovari-vaikutusmittarin** ajateltiin antavan tärkeää tietoa asiakaskunnan toimintakyvystä asiakkaiden näkökulmasta tarkasteltuna. Samalla sen koettiin antavan tietoa käytössä olevien palvelujen ja menetelmien vaikuttavuudesta ja olevan hyvä laadun ja vaikuttavuuden mittari. Negatiivisena asiana nähtiin se, että kyselyn otanta on pieni, mutta mittarin nähtiin kuitenkin antavan suuntaa toiminnan laadusta.

” Tuloksista voi vertailemalla aikaisempiin vuosiin nähdä, mihin suuntaan ollaan menossa.”

” Vaikuttavuus ja asiakkaiden toimintakyky ovat tärkeitä tietoja ohjausryhmälle.”

OKM vuosittaisen kyselyn työpajatoiminnasta koettiin antavan hyvin tietoa työpajan toiminnasta

”On hyvä, siitä tuodaan esille hyvin laajasti kaikki tieto.”

Walmu järjestelmän nähtiin vaikuttavan luotettavalta esitettyjen tulosten perusteella, toisaalta se tunnistettiin vain siltä osin, mitä siitä on puhuttu ohjausryhmän kokouksissa.

”Seurannan kannalta järjestelmästä saatavalla tiedolla on merkitys, sillä seurantalulokset myös vaikuttavat tulevaisuuden suunnitteluun.”

RUORI-arviointimenetelmän todettiin antavan tietoa yksittäisen nuoren näkökulmasta. Sen ei koettu hyödyttävän ohjausryhmää. Toisessa vastauksessa se kuitenkin nähtiin hyödyllisenä vaikuttavuuden arvioinnissa.

”Ruori, samoin kun Sovarikin, antaa tärkeää tietoa asiakkaiden omista kokemuksista esimerkiksi liittyen omaan toimintakykyyn ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Näistä tiedoista myös ohjausryhmä hyötyy toimintaa tarkastellessaan.”

Party-tilastoinnin nähtiin antavan ohjausryhmälle merkittävää tietoa asiakaskunnasta sekä palveluista.

”Tilastointi tuo tärkeää tietoa ohjausryhmälle asiakkaista esim. ikäluokat, ohjautuvuus, palvelun kesto”

Työllisyystilastot nähtiin hyödyllisenä yleisellä tasolla sekä mahdollistavat verrokkikuntiin vertailun.

Kyselyn loppuosiossa oli **avoimia kysymyksiä**, joilla haluttiin saada ohjausryhmän jäsenten näkemyksiä kehittämisen tarpeista liittyen työpajatoiminnan tiedolla johtamiseen. Neljä

henkilöä vastasi kysymykseen, jossa pyydettiin kertomaan, millaista tietoa vastaaja tarvitsee enemmän nuorten työpajatoiminnan ohjausryhmän jäsenenä. Yhdessä vastauksessa toivottiin selkeämpää taloustietojen avaamista. Kaksi vastaajaa koki nykyisen tietomäärän kattavana, eikä havainnut tarvetta lisätiedolle. Yhdessä vastauksessa tuli esille se, että tulevaisuuden näkymät ja uudet toimintaan liittyvät asiat kiinnostavat. Yksi vastaaja toivoi enemmän tietoa nuorten poluista työpajalle ja sieltä eteenpäin.

”Usein tarvitsisi ihan konkreettisesti tarkempaa taulukoiden avaamista ja käsitteistön avaamista.”

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, miten työpajatoiminnan tiedolla johtamista voisi parantaa. Tähän kysymykseen vastasi kolme henkilöä. Yhdessä vastauksessa toivottiin, että taloustietoja voisi avata tarkemmin sekä avata tilastoinnissa käytettyjä käsitteitä. Toisessa vastauksessa koettiin, että käytössä olevilla tiedonhankintamenetelmillä saadaan riittävästi tarvittavaa dataa palvelujen koordinointiin ja päätöksentekoon. Yhdessä vastauksessa ehdotettiin, että ohjausryhmän voisi ottaa mukaan innovointiin järjestämällä osallistavia menetelmiä.

”Tiedon oikea-aikaisuus on merkittävässä roolissa, jotta palvelut pysyvät myös asiakkaiden näkökulmasta järkevinä, mitä ne nyt ovatkin.”

”Hyvä pitää asiat tiiviinä eikä laajentaa tiedollista johtamista liikaa.”

Viimeisenä kysymyksenä kyselyssä kysyttiin miten toiminnan vaikuttavuutta voisi arvioida paremmin. Viimeiseen kysymykseen vastasi kaksi henkilöä. Toisessa vastauksessa todettiin, että vaikuttavuuden arviointi on hyvällä tasolla. Toisessa vastauksessa ehdotettiin, että vaikuttavuutta voisi seurata pitkäaikaiskyselyillä, joissa selvittäisiin työpaja-asiakkaiden työllisyyden kehittymistä pajajakson jälkeen.

Yhteenveto ohjausryhmän kyselyistä

Ohjausryhmän kyselyissä nousi esille toive, että talousarvion sekä taloudellisten tulosten esittelyä olisi hyvä selkiyttää sekä avata enemmän. Muutoin tulosten esittelyyn oltiin tyytyväisiä. Käytössä olevien tiedonhankintavälineiden koettiin antavan riittävästi tarvittavaa dataa palvelujen koordinointiin ja päätöksentekoon. Asiakkaiden jatkopolut sekä pitkäaikaiskyselyt ja seurannat toisivat ohjausryhmälle hyvää tietoa. Yleensäkin oltiin kiinnostuneita tulevaisuuden näkymistä palveluiden kannalta. Yhtenä kehittämisideana oli osallistaa ohjausryhmän jäseniä toiminnallisen kokouksen keinoin. Oheisessa kuviossa kuvataan vastaajien näkemyksiä siitä, millaista tietoa vastaajat kaipaisivat enemmän.

Millaista tietoa tarvitset enemmän nuorten työpajatoiminnan ohjausryhmän jäsenenä? - sentimentti



Kuvio 7. Tiedon tarve ohjausryhmän jäsenillä.

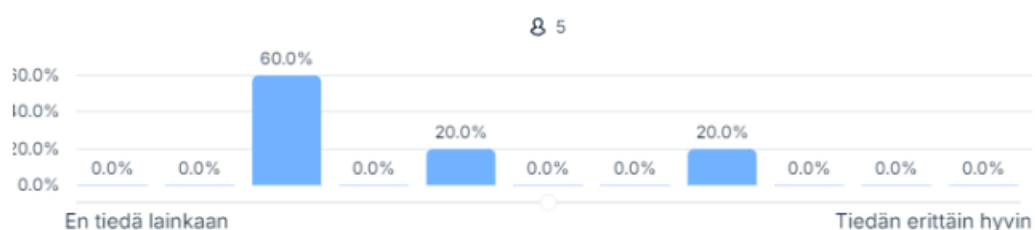
Henkilökunnalle suunnatun kyselyn alussa haluttiin selvittää **suljetuilla kysymyksillä** henkilökunnan kokemuksia tiedolla johtamisesta lin kunnan työllisyyspalveluissa. Tiedolla johtamisen prosessit lin kunnan työllisyyspalveluissa nähtiin epäselvinä kaikissa vastauksissa. Neljä vastaajista koki, että ei tiedä, millaisia tavoitteita nuorten työpajatoiminnalle on asetettu tiedolla johtamisen näkökulmasta, yksi vastaajista koki tietävänsä jonkin verran. Nämä vastaukset esitellään oheisissa kuvioissa.

Onko lin kunnan työllisyyspalveluissa mielestäsi selkeät prosessit tiedolla johtamisessa?



Kuvio 8. Kysymys tiedolla johtamisen prosesseista

Tiedätkö mitä tuloksia työstäsi kerätään?



Kuvio 9. Kysymys tuloksien keräämisestä

Seuraavana vastaajia pyydettiin arvioimaan työpajatoiminnassa käytössä olevia tiedonkeruuvälineitä oman työn kannalta. Walmun koettiin liittyvän vastaajan työtehtäviin useimmissa vastauksissa (38.3%). Lisäksi työllisyystilastot sekä talousarvio olivat työntekijöiden käytössä. **Walmu** koettiin toimivana järjestelmänä asiakkaiden päiväseurannassa sekä tärkeänä raportoinnin välineenä. Walmun raportointiosio koettiin kuitenkin kankeana käyttää, koska haluttuja raportteja ei saada halutulla tavalla. Järjestelmän raportoinnissa kerrottiin ilmenevän virheitä, joilla on vaikutusta käyttäjäkokemukseen. **Työllisyystilastojen** koettiin tuovan esille yleistä seuranta työllisyydestä. Tuloksia tarkastellaan yhteisesti tietyin väliajoin esihenkilön toimesta. **Talousarvion** seuraaminen nähtiin tärkeänä. Osa vastaajista kertoi osallistuvansa tiiminsä talousarvion laatimiseen sekä sen seuraamiseen. Nykyinen talousarvion seurannan käytäntö koettiin kuitenkin liian laajana. Tarpeellisempina nähtiin se että, työntekijöillä olisi mahdollisuus keskittyä oman tiimin taloudenseurantaan ja siten tehdä sitä tehokkaammin. **OKM kysely** koettiin laajana ja monipuolisena. Sen tilastoista

saa vastaajan mukaan monipuolista tietoa asiakkaista sekä ohjautuvuudesta. Tietoja kerrottiin hyödynnettävän toiminnan kehittämisessä. OKM kyselyn koettiin antavan hyvää tietoa pajan toiminnan laadusta sekä henkilöstön koulutustarpeista. **Sovari-mittarin** haasteena mainittiin se, että otanta on niin pieni, joten palvelusta ei saada validia otantaa. **Ruori-menetelmä** koettiin kyselyn vastausvaiheessa uutena menetelmänä, josta ei ole vielä paljon kokemusta. Toiveena on jatkossa saada Ruorin avulla merkittävää yksilöllistä tietoa nuorista, jonka avulla voidaan tukea nuoren elämänhallintaa laajemmin sekä edistää jatkopolun löytymistä.

Avoimissa kysymyksissä haluttiin kartoittaa vastaajien kokemuksia tiedolla johtamisen haasteista, vahvuuksista sekä kehittämisehdotuksia yleisesti työllisyyspalveluissa sekä työpajatoiminnassa. Näistä vastauksia kuvataan seuraavissa kappaleissa.

Tiedolla johtamisessa koettiin olevan **haasteita**. Useassa vastauksessa nousi esille, että tiedolla johtamisen koettiin olevan epäselvää. Yhteisenä ongelmana nähtiin, että tiedolla johtamiselle ei ole asetettu selkeitä raameja, jolloin myös tiedolla johtamisen tavoitteet ovat epäselviä. Haasteena nähtiin myös se, että käytössä oleva tieto on epäselvää ja sitä on vaikea ymmärtää, koska käytettävissä olevasta tiedosta ei nosteta esille merkittävää tietoa. Lisäksi haastavana nähtiin se, että ajantasaisen tieto ei kulje kaikille tasapuolisesti. Sen koettiin aiheuttavan lisätyötä sekä sekaannusta tiedolla johtamisen työtehtävissä. Yhtenä näkökulmana nousi esille kiire ja se, että tietoa voidaan tulkita silloin virheellisesti. Lisäksi pidettiin tärkeänä, että työnantajan tulisi nimetä selkeät mittarit sekä opastaa henkilöstöä niiden käyttöön.

Tiedolla johtamisen toimivana asiana mainittiin se, että tiedolla johtamista pidetään tärkeänä ja sitä halutaan kehittää. Lisäksi mainittiin toimivana asiana se, että järjestelmiä on käytössä.

Oman roolin tiedolla johtamisessa työntekijät näkivät merkittävänä mahdollisuutena osallistua oman työn kehittämiseen sekä vastata työnantajan tarpeisiin. Vastauksissa koettiin, että tiedon tuottaminen ja kerääminen on merkityksellistä, jonka vuoksi järjestelmiä haluttiin käyttää tarkoituksenmukaisesti. Toiveena kuitenkin oli, että kerättävä tieto sekä tietolähde olisi selkeästi tiedossa, jotta henkilökunta voisi huolehtia tarvittavista kirjauksista. Vastauksissa tuli lisäksi esille mahdollisuus vaikuttavuuden arviointiin tiedolla johtamisen keinoin.

Työpajatoiminnan tiedolla johtamista voisi parantaa selkeyttämällä vastuunjakoja sekä raportointiohjeita. Mittareiden tulisi olla kaikkien tiedossa sekä helposti käytettävissä, jotta tiedolla johtaminen onnistuu. Lisäksi toivottiin, että kerättävä tieto jaksotettaisiin vuosikellon avulla, jotta prosessi olisi selkeä. Selkeä ajantasainen tieto nähtiin tärkeänä asiana. **Uusia**

mittareita tai menetelmiä kysyttäessä toivottiin, että nuorten työpajatoiminnassa tarkasteltaisiin mahdollisuutta vaihtaa Walmu järjestelmä PAR-järjestelmään.

Lopuksi kysyttiin henkilöstön tiedolla johtamisen osaamista sekä koulutuksen tarvetta. Kaikki kysymykseen vastanneet kokivat tarvitsevansa lisäkoulutusta tiedolla johtamisesta.

Yhteenveto henkilökunnan kyselyistä

Henkilökunnan vastauksissa nousi vahvasti esille se, että tiedolla johtamisen prosessit ja tavoitteet eivät ole henkilökunnan mielestä selkeitä. Useimmissa vastauksissa toivottiin selkeää raamitusta ja työnjakoa tiedolla johtamisen työtehtäviin. Myös mittarit tulisi olla sovittuna yhteisesti ja niiden käyttöön tulisi perehdyttää koko henkilöstö. Näillä voidaan myös turvata ajantasaisen tiedon saatavuus. Lisäksi vastauksissa nousi esille käytössä olevan asiakastietojärjestelmän haasteet, jotka vaikuttavat vahvasti käytettävyykokemukseen. Talousarvioseurantaa pidettiin tärkeänä osana toimintaa, mutta toisaalta se koettiin liian laajana. Muutoin käytössä oleviin tiedonhankintavälineisiin oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Henkilökunta koki tarvitsevansa lisäkoulutusta tiedolla johtamisen työtehtäviin. Tiedolla johtaminen nähtiin hyvänä mahdollisuutena vaikuttaa oman työhön sekä sen tuloksiin. Zef-kyselytyökalun sanaluokittainen ryhmittely kuvaa oheisessa sanapilvessä henkilöstön näkemyksiä (kuvio 10). Vastuunjako, prosessi ja mittaristo ovat tärkeä osa tiedolla johtamista. Sanapilven sanaluokittelusta on nostettavissa olennaisia näkökulmia vuosikelloa koottaessa.

Miten voisimme parantaa työpajatoiminnan tiedolla johtamista? - sanat



Sanaluokittainen ryhmittely

8 3



Kuvio 10. Sanapilvi tiedolla johtamisen parantamisesta.

Kyselyissä nousseiden näkökulmien mukaan työpajatoiminnan tiedolla johtamisen vuosikelloa suunniteltaessa on tärkeää huomioida edellä mainittuja asioita. Taloudellisten tulosten esittelyssä on hyvä kiinnittää huomiota selkeyteen sekä pohtia, millä laajuudella taloudellisia näkökulmia on hyvä esittää. Hyvin suunnittelulla vuosikelloa voidaan vastata henkilökunnan tarpeeseen tiedolla johtamisen selkiyttämistä. Vuosikelloon voidaan nostaa vastuualueita, joita työnantajan tulee määritellä.

7.2 Työpajatyöskentelyn tulokset

Vahvuudet

Henkilöstön ammattitaito nähtiin vahvuutena tiedolla johtamisen näkökulmasta. Henkilöstön koettiin olevan motivoitunutta sekä kokenutta. Lisäksi henkilöstö nähtiin kehittämismyönteisenä. Työnantaja nähtiin koulutusmyönteisenä työnantajana, joka helpottaa osaamisen kehittämistä. Lisäksi koettiin, että työnantaja hyödyntää henkilökunnan osaamista laajasti. Lisäksi mainittiin tavoitteiden selkeys. Toimintaympäristön vahvuutena nähtiin mahdollisuus hyödyntää verkostoja tiedolla johtamisessa. Asiakastietojärjestelmän vahvuutena nähtiin työpajatoiminnan oma asiakastietojärjestelmä, joka mahdollistaa tiedon keräämisen. Asiakkuuksien näkökulmasta tarkasteltuna valmius mukauttaa toimintaa todettiin olevan vahvuus. Työpajatoiminnan mittarit koettiin olevan selkeästi määriteltyjä. Organisaation koko mainittiin olevan sopivan pieni tiedolla johtamisen näkökulmasta.

Mahdollisuudet

Toimintaympäristössä nähtiin mahdollisuutena tehdä laajemmin yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa sekä hyödyntää muiden toimijoiden keräämää tietoa tiedolla johtamisessa. Tekoälyn käyttö voisi lisätä tiedolla johtamisen tehokkuutta. Työnantajan mahdollisuuksina todettiin positiivisen johtamisen mallien käyttämisen lisäävän onnistumista tiedolla johtamisessa. Työyhteisöä kannustavat mallit sekä yhteisesti sovitut käytänteet lisäävät onnistumista. Tiedolla johtamisen todettiin olevan yhteinen prosessi. Mahdollisuutena nähtiin uudenlainen vastuunjako sekä selkeät sopimukset työnjaosta. Organisaation näkökulmasta tiedon hyödyntäminen laajasti sekä toimenpiteisiin vaikuttavasti nähtiin mahdollisuutena vaikuttaa organisaation toimintaan. Käytössä olevien mittareiden tulisi olla helppokäyttöisiä sekä valmiita tuottamaan haluttua tietoa. Henkilökunnan ammattitaito nousi myös mahdollisuutena parantaa tiedolla johtamista. Asiakaspalautteiden säännöllinen kerääminen

todettiin lisäävän tiedolla johtamisen laatua. Työpajatoiminnassa on rajattu asiakaskunta, joka mahdollistaa saatavan tiedon saavutettavuutta.

Heikkoudet

Heikkouksissa korostui mittareiden sekä järjestelmien asettamat haasteet tiedolla johtamisessa. Mittareista koettiin puuttuvat selkeät mittarit, jonka vuoksi olennaisen tiedon tunnistaminen on haastavaa. Tämä korostui muun muassa siten, että mittaroinnin ohjeet koettiin epäselvinä. Lisäksi koettiin, että tämän johdosta keskityttiin epäolennaiseen tietoon. Järjestelmien heikkoutena nähtiin järjestelmien toimintavaikeudet, joka vaikuttaa tiedon luotettavuuteen. Lisäksi koettiin, että tieto on hajallaan. Työnjaon organisoinnissa nähtiin haasteita. Työntekijän tulisi tarkentaa vastuunjakoja sekä organisoida tiedolla johtaminen selkeästi. Lisäksi toivottiin työn turvaamista poissaolojen varalta sekä sitä, että vastuutehtävät tiedolla johtamisessa jakaantuvat selkeästi ja tasaisesti. Perehdytys nähtiin heikkoutena tiedolla johtamisessa. Esihenkilön sekä työntekijöiden työnjako nähtiin epäselvänä.

Uhat

Työnantajan näkökulmasta nähtiin uhkana laajat työnkuvat, jotka kuormittavat henkilöstöä. Lisäksi uhkana nähtiin se, että kaikki eivät sitoudu sovittuihin toimintamalleihin. Määräaikaisten työsopimusten todettiin johtavan henkilökunnan vaihtuvuuteen ja toisaalta oltiin huolissaan vähenevistä resursseista. Riittämätön perehdytys uudelle henkilöstölle nähtiin uhkana. Nopeat tietopyynnöt koettiin uhkana tiedolla johtamisen kannalta, jolloin myöskin monen asian yhtäaikaista tekemistä lisääntyy. Henkilöstön näkökulmasta työpaineen lisääntymisen sekä perustyön unohtuminen mainittiin tiedolla johtamisen uhkakuvina. Vaarana nähtiin myös työtehtävien epätasainen jakaantuminen. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset nähtiin uhkana, jotka voivat vähentää vaikuttamisen keinoja. Tietosuojan tiukentumisella on vaikutuksia tiedolla johtamisen tiedolla saantiin. Lisäksi yhteistyökumppaneiden sitoutumisella on vaikutusta tiedolla johtamisen tuloksiin ja uhkana mainittiinkin yhteistyökumppaneiden sitoutumattomuus yhteisten järjestelmien käyttöön. Organisaation kannalta kuntatalouden haasteet nähtiin uhkana tiedolla johtamisen kannalta. Palveluihin kohdentuu monenlaisia haasteita ja uhkana voi olla se, että maksullisia järjestelmiä ei saada käyttöön. Tällöin tiedolla johtaminen on haastavampaa.

Yhteenveto

Työpajan aineistoissa nousi selkeästi esille se, että henkilökunta on osaavaa, sitoutunutta ja kehittämismyönteistä. Tiedolla johtamisen näkökulmasta vastuualueiden selkeytys on ensiarvoisen tärkeää. Se mahdollistaa tiedolla johtamisen onnistumisen monestakin näkökulmasta. Työyhteisön jäsenet tietävät oman osuutensa tiedolla johtamisesta, jolloin

voidaan välttää kuormittumisen tuntemuksia sekä estää kiireen tuntua. Aineistosta on lisäksi nähtävissä, että selkeiden mittareiden sopiminen on merkittävä osa tiedolla johtamista. Mittareiden selkeytyksellä voidaan vaikuttaa siihen, että tiedolla johtamiseen sitoudutaan sekä siinä onnistutaan. Työpajassa nähtiin asiakastietojärjestelmän tuottaman tieto merkityksellisenä, haasteena nähtiin järjestelmien toimimattomuus. Järjestelmän tulisi olla sellainen, joka tuottaa haluttua tietoa, jolloin myös henkilökunnan on helpompaa sitoutua sen käyttöön. Työnantaja nähdään koulutusmyönteisenä työnantajana, joten olisikin tärkeää pohtia, olisiko hyvä selvittää tiedolla johtamisen koulutuksen tarpeita työyhteisössä. Toimivilla verkostoilla voidaan vaikuttaa tiedolla johtamisen onnistumiseen. Tiedolla johtamisen mainittiinkin olevan kaikkien yhteinen asia. Tämä korostuu verkostotyössä yhteisten järjestelmien käytössä. Lisäksi esitettiin yhtenä mahdollisuutena lisätä tiedolla johtamista säännöllisten asiakaspalautteiden keräämistä. Organisaation näkökulmasta ajateltuna tiedolla johtamisella voidaan parhaimmillaan todentaa palveluiden vaikuttavuutta.

8 Vuosikellon laatiminen

Vuosikellon avulla organisaatio voi kuvata ja aikatauluttaa vuoden aikana olevia tehtäviä tai prosesseja. Sen avulla voidaan luoda selkeä suunnitelma eri kokonaisuuksien suunnitteluun ja toteutukseen. Vuosikellon hyötynä on ajanhallinta, prosessien läpinäkyvyys, työkuorman havainnointi, tapahtumien ennakointi sekä päällekkäisten tekemisten huomaaminen. Vuosikelloa työstäessä on hyvä käydä sen sisältöä läpi koko tiimin kanssa, jotta varmistetaan sisällön laadukkuus. (Innokylä.)

Kehittämistyön seuraavassa vaiheessa opinnäytetyöntekijä piti palaverin yksikön esihenkilön kanssa 6.9.2024. Palaverissa esiteltiin kyselyiden sekä työpajan tuloksia. Näiden perusteella sovittiin esihenkilön kanssa olennaisia painotuksia sekä nostoja vuosikelloon. Lisäksi sovittiin vuosikellon visuaalisesta esittämisestä. Ohjausryhmän kyselyn tuloksista nostettiin heti käytäntöön esitys siitä, että ohjausryhmän kokoukset voisivat olla enemmän osallistavia. Palaverissa sovittiin, että selvitetään mahdollisuutta toteuttaa syksyn ohjausryhmän kokous osallistavana työpajana. Lisäksi esihenkilö nosti esille vuosikelloon nostettavia olennaisia asioita, kuten hallinnon vuosikello.

Tilastoinnin vuosikelloa (Liite 7) koottiin syksyn aikana kehittämistyön tuloksia hyödyntäen yhdessä työpajan työvalmentajan sekä esihenkilön kanssa. Aluksi koottiin taulukkoon perusrunko tilastoinnin kokonaisuuksista. Alustava runko on nähtävissä seuraavassa kuviossa. Vuosikelloon nostettiin olennaiset asiakokonaisuudet työpajatoiminnan tilastoinnista. Vuosikelloa koottaessa pyrittiin huomioimaan hallinnon vuosikello. Kunta-organisaation päätöksenteon tarkkoja aikatauluja seuraavalle vuodelle ei ollut vielä saatavilla vuosikellon työstövaiheessa, joten niitä ei vielä pystytty siihen lisäämään. Lisäksi kuntaorganisaation näkökulmasta ajateltuna TE -palveluiden tuoma muutos sekä sen tiedolla johtaminen oli vielä osittain jäsentymätöntä. Näitä tarkennuksia tehdään vuosikelloon, kun tietoa on saatavilla. Tilastoinnin vuosikello on muuttuva asiakirja. Siihen on nyt luotu hyvä pohja, joka tulee kuitenkin tarkentaa jokaiselle vuodelle ennen vuoden vaihtumista.

Työpajan vuosikelloon tulevia asioita:

Tammikuu -PARKki-tilastot koko edelliseltä vuodelta noin 22.1	Helmikuu -Valtakunnallinen OKM:n kysely työpajoille 15.2 -Valtionavustus raportti -Toimintakertomus -Tilinpäätös	Maaliskuu -Nuorten opiskelemaan hakeminen yhteishaku	Huhtikuu -ASA-rekisterin tarkastus - opiskelemaan hakeminen korkeakoulut	Toukokuu -PARKki-tilastot 15.5 ajalta 1.1-30.4	Kesäkuu -Kassantilitys, laskutukset ja tositemuutokset
Heinäkuu	Elokuu -Osavuosisikatsaus -Talousarvion suunnittelu	Syyskuu -PARKki-tilastot 15.9 ajalta 1.5-31.8 -Talousarvio ehdotuksen laadinta	Lokakuu -Toimintasuunnitelman laatiminen	Marraskuu -Alueelliset työpajapäivät -Miljoonat jakoon Webinaari -AVI -nuorten työpajatoiminnan valtion avustuksen valmistelu	Joulukuu -Kassantilitys, laskutukset ja tositemuutokset - nuorten työpajatoiminnan valtion avustuksen hakeminen

Toistuvia tehtäviä:

- Ohjausryhmän kokous. Noin 4 kertaa vuodessa. Ajankohdat [vaihtelee](#).
- [Sovari](#) kyselyt aina kun pajan asiakkaalla loppuu sopimus
- Poissaoloilmoitukset [KELA:lle](#) 2:n viikon välein, jos työkokeilijoilla on poissaoloja

Kuvio 11. Alustava vuosikellon suunnittelu.

Valmis vuosikello esiteltiin työllisyyspalveluiden tiimipalaverissa pvm. 4.11.2024. Samassa yhteydessä sovittiin, että vuosikello tallennetaan yhteiseen Teams -ryhmään, josta se on myös tulostettavissa. Vuosikellon koostamisessa on huomioitu tutkimuksessa esille tulleita näkökulmia. Vastuunjako, prosessi ja mittaristo on huomioitu vuosikellon kokoamisessa.

9 Pohdinta

9.1 Tulosten tarkastelu

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli kehittää ja selkiyttää tiedolla johtamisen sekä tilastoinnin käytänteitä työpajatoiminnassa. Kehittämistyön lähestymistapana oli toimintatutkimus, jossa käytettiin tutkimusmenetelmänä sähköisiä kyselyitä sekä työpajatyöskentelyä. Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda tilastoinnin vuosikello työpajatoimintaan. Sen avulla selkiytetään tiedolla johtamisen osa-alueita sekä sovitaan vastuuhenkilöt tilastoinnin osa-alueisiin.

Kehittämistyön tuotoksena tuotettu tilastoinnin vuosikelloon nostettiin laajasti erilaisia näkökulmia. Ohjausryhmälle suunnattu kysely vahvisti sitä seikkaa, että pääosin toiminnan tuloksia esitellään hyvin ja riittävästi. Henkilökunnan osuudessa kyettiin nostamaan esille tiedolla johtamisen haasteita, joista saatiin olennaisia osioita tilastoinnin vuosikelloon.

Nuorisotyöttömyys asettaa omat haasteensa nuorten työllisyydenhoitoon. Yksi merkittävä palvelu tällä kentällä on nuorten työpajatoiminta. Työllisyydenhoidon siirtyessä kuntien vastuulle vuoden 2025 alusta, nuorille suunnattuja palveluita arvioidaan kriittisesti ja niille asetetaan uudenlaisia odotusarvoja. Työpajatoiminnan vaikuttavuutta todennetaan tämänhetkisillä mittareilla sekä tavoitteilla. Työllisyydenhoidon näkökulmasta jatkossa työttömydenkestojen tulisi lyhentyä olennaisesti, jotta kuntien kustannukset olisivat hallittavissa. Siitäkin huolimatta nuoristyöttömyydestä puhuttaessa on edelleen uhkana nuorten syrjäytymistä työmarkkinoilta kokonaan. Nuorten työpajatoiminnan merkitys sekä sen toiminnan jatkuminen nuorisotyöttömyyden hoidossa sekä nuorten syrjäytymisen ehkäisemisessä on tärkeä palvelu, jolla voidaan suoraan vaikuttaa nuorten polkujen etenemiseen. Vaikkakin nuorten polut työelämään voivat toisinaan olla mutkikkaita sekä kuoppaisiakin, on palveluja suunniteltaessa merkittävää muistaa se näkökulma, että yksikin syrjäytynyt nuori on kuntataloudelle liikaa. Työpajatoiminnalla vaikutetaan usein myös elämänlaadullisiin kysymyksiin sekä siihen, miten nuori näkee itsensä osana yhteiskuntaa palvelun jälkeen.

Tiedolla johtaminen on tärkeää nykyajan palvelutuotantoa arvioitaessa. Kuten tässä opinäytetyössä aiemmin todettiin, kunnissa on saatavissa tietoa hyvin, mutta haasteena on se, että tietoa ei aina hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla. Työllisyydenhoidon muutosten myötä tilastoinnin näkökulmat nousevat uuteen valoon. Jotta tilastoinnista saadaan jatkossa paremmin hyötyä, tiedolla johtamisen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon laajemmin eri toimintojen tietotarpeet. Selkeästi määritellyt tavoitteet ja vastuut mahdollistavat tiedolla

johtamisen kehittymisen koko organisaatiota läpileikkaavaksi. Tärkeää on määritellä tiedolla johtamisen vastuut ja kokonaisuus. Toimivalla vuosikellolla voidaan vaikuttaa tähän kokonaisuuteen.

Tämän kehittämistyön aikana tarkasteltiin tiedolla johtamisen käytänteitä nuorten työpajatoiminnassa lin kunnassa. Nuorisotyöttömyyden sekä nuorten syrjäytymisen ehkäisyn näkökulmasta kehittämistyön tulokset tarjoavat mahdollisuuden kehittää kuntalaisille laadukkaita palveluita. Onnistuneilla tiedolla johtamisen käytänteillä voidaan osoittaa palveluiden laadukkuutta sekä vaikuttavuutta ja sitä kautta tuottaa olennaista tietoa päätöksentekoa varten kuntaorganisaatioon. Käynnissä oleva työvoimapalveluiden muutoksen myötä työpajatoimintaankin kohdistuu kriittistä arviointia. Toimivan tilastoinnin vuosikellon avulla voidaan varmistaa laadukas sekä johdonmukainen tiedolla johtaminen päätöksentekoa varten. Samalla mahdollistetaan työajan tehokkaampi käyttö sekä vältetään päällekkäisiä työtehtäviä.

9.2 Eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistyön tekijän on esiteltävä aineistojen ja materiaalien käsittely riittävällä huolellisuudella ja tarkkuudella sekä luotettavasti. Esitetyn perusteella ulkopuolinen taho voi arvioida hankkeen kokonaisuuden. Kehittämishankkeessa esitetään tutkimuksen tavoin kehittämismenetelmät, tiedonhankintamenetelmät, dokumentointi sekä käsittely (analyysi) yhteisenä kokonaisuutena. Ulkopuolisen tahon on pystyttävä hahmottamaan riittävällä tavalla raportista hankkeen vaiheet kohti tuotosta. (Salonen 2013, 24.)

Tutkija syventyy tutkimuksen aihealueeseen, laatii tutkimussuunnitelman ja asettaa tutkimustehtävät. Merkittävää on, että tutkija hallitsee tutkimusmenetelmän, jonka perusteella kerää aineistonsa. Vastuu hyvästä tieteellisen käytännön toteuttamisesta kuuluu ensisijaisesti tutkijalle. Tutkimuksen eettisissä ja merkittävässä arvoissa on tavoite tuottaa uutta ja olennaista tietoa asioista, joista ei tiedetä ennalta riittävästi. Tutkimusta valmistellessa on merkittävää pohtia, miten kyseessä oleva tutkimus on hyödyllinen ja kenen näkökulmasta. Tutkimusta toteuttaessaan on tutkijan oltava huolellinen, rehellinen sekä avoin ja kunnioitettava muiden tutkijoiden työtä. Tutkimus tulee toteuttaa suunnitelmallisesti. Aineistonhankinnan yhteydessä tai sen jälkeen tutkija analysoi aineiston sekä tiivistää keskeiset tutkimustulokset. Luotettavuuden arviointi on merkittävä osa tutkimustyötä. Lopuksi tutkija julkaisee omat tutkimustuloksensa tilanteen mukaisella tavalla. (Arene 2020, 8-9; Salonen 2013, 10; Vuori 2021.)

Kehittämistyön toteutukseen osallistui työllisyyspalveluiden henkilöstöä. Henkilökunnan vähäisyyden vuoksi osallistujia ei rajattu työpajatoiminnan henkilökuntaan. Yksikössä jokaisen työntekijän tehtävänkuva liittyy jollain tavalla työpajatoiminnan asiakkuuksiin, joten koko henkilökunnalle annettiin mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön. Osallistujien tehtävänkuvien laajuus saattoi vaikuttaa tutkimustuloksiin. Pohdittavaksi jääkin, että olisivatko tulokset olleet erilaisia, jos kehittämistyöhön olisi osallistunut ainoastaan työpajatoiminnassa pääasiassa työskenteleviä työntekijöitä.

Tutkimusaineistoja ja julkaisuja koskevat tekijänoikeuslain säännökset. Opinnäytetyössä käytetään tausta-aineistona toisten omistamia aineistoja sekä menetelmiä ja tuloksia. Lähteiden ja tausta-aineiston alkuperä mainitaan lainsäädäntöä noudattaen sekä hyvää tutkimustapaa toteuttaen. Opinnäytetyön raporttia kirjoitettaessa huomioidaan yksityisyyden suoja sekä kiinnitetään huomioita siihen, että osallistujien näkemyksiä ei tunnisteta välillisesti. Julkaistavaan opinnäytetyöhön ei kirjata salassapidettäviä tietoja, kuten henkilötietoja tai ammatti- ja liikesalaisuuksia (Arene 2020, 12, 13, 24.) Tämän opinnäytetyön aineiston keräyksessä ei pyydetty tai käsitelty henkilötietoja. Työllisyyspalveluiden esihenkilö lähetti sähköiset kyselyt vastaajien sähköposteihin omasta työ sähköpostistaan. Täten turvattiin, että opinnäytetyön tekijä ei käsitellyt kehittämistyön aikana vastaajien sähköpostiosoitteita eikä sähköpostitiedoista muodostettu rekisteriä. Kyselyt lähetettiin työllisyyspalveluiden henkilöstölle sekä ohjausryhmän jäsenille. Vastaukset kerättiin ja käsiteltiin kyselytyökalun avulla, joten vastaajien anonymiteetti säilyi.

Tutkimusprosessi toteutettiin eettiset arvot huomioiden. Tutkimusprosessissa tulee kunnioittaa tutkittavien yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta, ihmisarvoa sekä muita oikeuksia yleisten eettisten periaatteiden mukaan. Lisäksi tutkimuksen merkittävänä eettisenä ohjeena se, että tutkijan tulee välttää riskien, haittojen ja vahinkojen aiheuttaminen tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille ja muille tutkimuskohteille. Vahingon välttämisen perusta on tutkittavien ihmisarvoinen ja tasa-arvoinen kohtelu. Jokaiselta tutkimukseen osallistuvalla saatu tieto on arvokasta. (Vuori 2021.) Työllisyyspalveluiden henkilöstölle sekä ohjausryhmän jäsenille annettiin tasapuolisesti mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Jokainen tutkimukseen osallistuja sai tuoda näkökulmansa esille tasa-arvoisesti eikä saatuja vastauksia käsitelty arvostellen. Sähköisiin kyselyihin vastaajat saivat vastata anonymisti, joka varmistettiin siten, että opinnäytetyöntekijä ei lähettänyt linkkejä vastaajien sähköposteihin. Työpajatyöskentelyssä osallistujat kirjasivat näkemyksiään sähköiselle alustalle anonyminä eikä vastaajia ollut enää tunnistettavissa aineiston käsittelyvaiheessa. Työpajatyöskentely pyrittiin toteuttamaan avoimessa ja turvallisessa ilmapiirissä, jossa osallistujat pysyivät ilmaisemaan mielipiteitään. Kaikki saatu aineisto käsiteltiin vastauksia kunnioittaen sekä jokaista vastausta arvostaen.

Tutkimuksen kohteena olevan organisaation kanssa laadittiin yhteistyösopimus sekä sieltä haettiin tutkimuslupa. Tutkimuslupa ei kuitenkaan sitouttanut tutkimukseen osallistujia, vaan jokainen tutkimukseen osallistuva henkilö päätti tutkimukseen osallistumisesta henkilökohtaisesti vapaaehtoisuuteen perustuen. (Arene 2020, 21.) Tämä vapaaehtoisuus kerrottiin sekä sähköisten kyselyiden saatekirjeessä että työpajan kutsussa.

Tutkimuseettinen ratkaisu on yleensä se, että tutkimuksen tulokset kirjoitetaan sellaisena kuin ne ovat. Jos näin ei voida toimia, on tärkeää tuoda esille, miksi tuloksia ei esitellä. (Vilka 2021.) Tässä tutkimuksessa ei käsitelty arkaluonteisia tietoja. Henkilökunnan sähköisten kyselyiden vastauksissa vastaajien henkilöllisyys olisi voinut kuitenkin olla tunnistettavissa, koska yksikössä on työnimikkeitä vähän. Anonyymiteetti sekä siten myös tutkimuksen eettisyys haluttiin turvata, joten tätä aineistoa ei esitelty tässä opinnäytetyössä.

Laadullista tutkimusta tehdessä tutkimuksen toteuttamista sekä sen luotettavuutta ei voida pitää erillisinä asioina. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden mittarina voidaan pitää tutkimuksen toteuttajaa sekä hänen tekemiään ratkaisuja ja valintoja tutkimuksen aikana. Täten tutkijan tulee arvioida tutkimuksen luotettavuutta koko tutkimusprosessin aikana. (Vilka 2021.) Tämä tutkimus on pyritty toteuttamaan luotettavasti koko prosessin ajan. Opinnäytetyöntekijä on noudattanut hyvää tutkimustapaa jokaisessa vaiheessa. Käytetty teoretieto on kuvattu selkeästi lähdeviitteillä kirjaten. Tutkimuksen eri vaiheet kirjattiin ylös ja ne on kuvattu prosessin eri vaiheissa. Aineiston kerääminen on kuvattu tutkimukseen osallistujille sekä yhteistyökumppanille siten kuin ne aiottiin toteuttaa. Toteutusvaiheessa kirjattiin asiat ja näkökulmat sellaisina kuin ne tulivat esille. Analysointivaihe toteutettiin huolellisesti noudattaen hyvää tutkimustapaa. Lisäksi opinnäytetyöntekijä kiinnitti erityistä huomiota siihen, että ei antanut oman työntekijäkokemuksen vaikuttaa analyysiin.

Tutkimusaineiston keräämisen ajankohta vaikuttaa saatuihin tutkimustuloksiin. Siksi tutkimuksen ajankohta on merkityksellistä mainita. (Vilka 2021.) Kehittämistyöhön liittyy aina riskejä. Tässä kehittämistyössä riskinä olivat meneillään olevat toimintaympäristön muutokset. Organisaatiossa toteutettiin samanaikaisesti muitakin kehittämisprosesseja, joten tällä saattoi olla vaikutuksia kehittämistyön toteutukseen sekä henkilöstön kehittämismyönteisyyteen. Työpajatoimintoihin kohdistuu merkittäviä muutospaineita, joka voi muuttaa nykyisiä palveluita lähitulevaisuudessa. Kehittämistyön tavoitteena oli nostaa keskiöön tiedolla johtamisen näkökulmia työpajatoiminnoissa, joten mahdollisista haasteista huolimatta tulevaisuudessa voidaan hyödyntää kehittämistyön tuloksia myös jatkossa työpajatoiminnan kehittämistyössä.

9.3 Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisideat

Tämän kehittämistyön lopputuotos, tilastoinnin vuosikello työpajatoimintaan on suunniteltu yhteistyöorganisaation tarpeisiin. Sen on tarkoitus olla tiedolla johtamista selkeyttävä asiakirja, jota voidaan hyödyntää arkisessa työssä. Luotua vuosikello pohjaa voidaan hyödyntää myös muussa vuosisuunnittelussa, kuten toiminnan vuosikellossa. Vuosikello on tallennettu sähköiseen muotoon yhteiselle alustalle, johon kaikilla työntekijöillä on pääsy. Tätä tapaa voidaan hyödyntää jatkossa muissakin aihekokonaisuuksissa. Tiedolla johtamisen yhtenä haasteena nähtiin tiedon sirpaleisuus. Selkeästi sovitulla käytänteillä tiedon tallentamisessa voidaan helpottaa tätä haastetta.

Kehittämistyöhön osallistuneiden määrä oli verrattaen pieni johtuen siitä, että yhteistyöorganisaatio ei ole kooltaan suuri. Kehittämistyön tulokset ovat kyseisen pienen kunnan tuloksia, jotka eivät sellaisenaan ole siirrettävissä toiseen organisaatioon. Tiedolla johtamisen haasteet koskettavat nykyaikana kaikenlaisia organisaatioita, joten haasteetkin voivat olla samankaltaisia. Tämän kehittämistyön tuloksissa nousee esille tärkeitä näkökulmia tiedolla johtamisen arkisiin haasteisiin. Nämä tulokset ovat hyödynnettävissä siltä osin muissakin organisaatioissa.

Tämän kehittämistyön aikana nostettiin keskiöön tiedolla johtamisen käytänteet yhteistyöorganisaatiossa. Tuloksissa nousi esille tiedolla johtamisen haasteita, toisaalta myös onnistuneita kokonaisuuksia. Muuttuvassa yhteiskunnassa työpajatoiminnan tulevaisuus on vielä arvoitus. Tärkeänä jatkotutkimusaiheena näkisin sen, että tiedolla johtamisessa ja tiedon keräämisessä voitaisiin keskittyä palveluiden vaikuttavuuteen sekä siihen, miten näitä näkökulmia voitaisiin mitata sekä esittää luotettavasti kuntaorganisaation päättäjille. Lisäksi verkostoyhteistyön merkitys nousi esille tutkimusaineistoissa. Työllisyydenhoidon tehtävissä verkostoyhteistyö on erittäin merkittävässä roolissa. Jatkossa voisi myös tutkia verkostoyhteistyön kautta saavutettavaa tietoa sekä sen vaikutusta palveluiden toteutumiseen.

Lähteet

Aluehallintovirasto. 2024. Avustukset. Nuorten työpajatoiminta. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa <https://aviavustukset.fi/hakeminen/avustusmuodot/nuorten-tyopajatoiminta/>

Aluehallintovirasto. Tiedolla johtamisen palvelu. Nuorten syrjäytyminen. Viitattu 2.4.2024. Saatavissa <https://beta.tieto.avi.fi/nuorten-syrjaytyminen>

Arene. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 1.4.2024. Saatavissa <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf? t=1578480382>

Businessoulu. 2024. Oulun seudun kuntakokeilu. Viitattu 29.3.2024. Saatavissa <https://www.businessoulu.com/fi/tyollisyyspalvelut/oulu-seudun-kuntakokeilu.html>

Heikkinen, H. Kaukko, M. Salo, P. 2023. Mitä toimintatutkimus on ja miten se tehdään. Teoksessa: Heikkinen, H. & Kaukko, M. (toim.) Toimintatutkimus. Käytännön opas. Tampere. 17 – 37.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa: Heikkinen, H. Huttunen, R. Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva. 25-56.

Hiilamo, H. Sariaslan, A. Aaltonen, M. 2022. Miten ehkäistä nuorten syrjäytymistä? Artikkel. Yhteiskuntapolitiikka 87 (2022):4. Viitattu 17.11.2024. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022091459060>

Hilpinen, M. 2023. Lainsäädäntöuudistusten vaikutukset työpajatoimintaan. Työpajatyöryhmän selvitys. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2023:4. Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto Helsinki 2023. Viitattu 10.2.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-748-2>

lin kunta a. Työllisyyspalvelut. Viitattu 2.3.2024. Saatavissa <https://ii.fi/tyollisyyspalvelut>

lin kunta b. Iipaja- työpaja työttömille. Viitattu 2.3.2024. Saatavissa <https://ii.fi/iipaja>

lin kunta c. Toimintasuunnitelma 2024. Nuorten työpajatoiminnan kehittäminen. Saatavissa rajatusti.

Innokylä. 2024. Vuosikello. Viitattu 18.2.2024. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/vuosikello>

Into – etsivä nuorisotyö ja työpajatoiminta ry. Sovari -vaikutusmittari. Viitattu 24.3.2024. Saatavissa <https://www.intory.fi/tyopajatoiminta/sovari/>

Jalonen, H. 2018. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Artikkelikäsikirjoitus. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/275329037_Tiedolla_johtamisen_nayttamo_ja_kulissit/link/5bf18d7c4585150b2bc01d48/download

Juhila, K. 2021a. Teemoittelu. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.4.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Kivimäki,E., Listenmaa,J., Hellsten,P., Myllärniemi, J., Ahonen,O., Kasslin,H., Virta, S. 2023. Tiedolla johtamisen tila kunnissa. Kypsyystasoselvitys. Valtiokonttorin julkaisu. Tiedolla johtaminen 02/2023. Valtiokonttori. Viitattu 31.3.2024. Saatavissa https://cdn.valtiokonttori.fi/wordpress/2023/09/Tiedolla-johtamisen-tila-kunnissa-kypsyystasoselvitys-2023_valmis.pdf

Koskinen, I., Ruuska, M. & Suni, T. 2018. Tutkimuksesta toimintaan. Tieteentekijän opas viestintään ja vaikuttamiseen. Tallinna: Art House

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Mikkeli. Viitattu 2.3.2024. Saatavissa <https://digitalia.xamk.fi/tijo>

Kuntaliitto. TE-palvelut 2024 -uudistus. Rahoitus. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/talous-ja-elinvoima/tyollisyys/te-palvelut-2024-uudistus/rahoitus>

Laihonen, H & Ahlgren-Holappa, J. 2020. Tieto päätöksenteossa - 10 vuotta tietojohdamista julkisella sektorilla. Focus Localis. Teemanumero Tiedonkäyttö päätöksenteossa. Viitattu 24.3.2024. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/345308261_Tieto_paatoksenteossa_-_10_vuotta_tietojohdamista_julkisella_sektorilla

Laihonen, H., Kork, A., Sinervo,L-M. & Kokko, P. 2022. Julkisen hallinnon tiedonmuodostus. Teoksessa: Jäntti, A., Kork, A., Kurkela, K. Leponiemi, U., Paananen, H., Sinervo, L-M & Tuurnas, S. Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus. Vastapaino. 221 – 243.

Laki työllistymisen monialaisesta edistämisestä 381/2023

Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin: tiedolla johtamisen käsikirja. Alma Talent. E-kirja.

Luovi. RUORI arviointimenetelmä. Viitattu 29.3.2024. Saatavissa: <https://luovi.fi/luovi-kumppanina/ruori-arviointimenetelma/>

Mutanen, H. 2024. Kamppailua toimijuudesta ja identiteeteistä. Nuoret aikuiset koulutuksen ja työn marginaalissa ja aktivointitoimenpiteissä. Väitöskirja. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto, 2024. Viitattu 2.3.2024. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-5081-9>

Nuorisolaki 1285/2016

Nuoristilastot a. Tiedonkeruu vuonna 2023. Viitattu 29.3.2024 Saatavissa https://nuorisotilastot.fi/1997/ajankohtaista/kyselyt_2023/

Nuorisotilastot b. Nuorten työpajatoiminta. Viitattu 2.3.2024. Saatavissa <https://nuorisotilastot.fi/1590/visualisoinnit/nuorten-tyopajatoiminta-2022/>

PAR-järjestelmät. Asiakas- ja tilastointijärjestelmä työpajoille ja etsivään nuorisotyöhön. Viitattu 17.3.2024. Saatavissa: <https://par-jarjestelma.fi/#lyhyesti>

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa: Puusa, A & Juuti P. (toim.) Laadullisen tutkimukset näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus oy. E-kirja.

Riipinen, T-L. Palo, S. Kinnunen R. Pietikäinen, R. Piironen, M. Kivivuori, A. Pahlman, P. (toim.) 2023. Työpajatoiminnan käsikirja. Valmennusta, toiminnallisuutta ja yhteisöllisyyttä. Into – etsivä nuorisotyö ja työpajatoiminta ry. Grano, Helsinki. Viitattu 2.3.2024. Saatavissa <https://www.intory.fi/materiaalipankki/tyopajatoiminnan-kasikirja/>

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI –henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

Salonen, K., Eloranta, S. Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja108. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 29.3.2024. Saatavissa <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2023. Nuorten syrjäytymisen ehkäisy. Päivitetty: 7.12.2023. Viitattu 28.2.2024 Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/hyvinvointi-ja-terveys/nuorten-syrjaytymisen-ehkaisy>

Tilastokeskus a. Käsitteet. Viitattu 25.3.2024. Saatavissa https://www.stat.fi/meta/kas/ei_tyossa_koul.html

Tilastokeskus b. Työvoimatutkimus. Viitattu 25.3.2024. Saatavissa: <https://www.stat.fi/julkaisu/cln01x1oukcgd0cutlb21ovup>

Toikko, T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2024a. Työllisyyden kuntakokeilut. Viitattu 18.2.2024. Saatavissa <https://tem.fi/tyollisyyskokeilut>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2024b. TE -palvelut 2024 uudistus. Viitattu 18.2.2024. Saatavissa <https://tem.fi/te-palvelut-2024-uudistus>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2024c. Työllisyyskatsaus tammikuu 2024. Viitattu 19.3.2024. Saatavissa <https://www.temtyollisyyskatsaus.fi/graph/tkat/tkat.aspx?ssid=2403101615111&lang=FI&top=2&sub=22#>

Työ- ja elinkeinoministeriö d. Vastuualueet. Viitattu 31.3.2024. Saatavissa: <https://tem.fi/tyollisyyskatsaus-ja-tyonvalitystilasto>

Työmarkkinatori. Nuorisotakuu. Päivitetty 3.10.2023. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa <https://tyomarkkinatori.fi/henkiloasiakkaat/tyonhaku/nuorisotakuu>

Valtioneuvosto 2023a. Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. Helsinki 2023: PunaMusta Oy. Viitattu 18.3.2024. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>

Valtioneuvosto 2023b. Lait TE-palveluiden siirrosta kuntiin vahvistettiin. Tiedote. Viitattu 29.3.2024. Saatavissa <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/lait-te-palveluiden-siirrosta-kuntiin-vahvistettiin>

Valtioneuvosto 2023c. Työvoimapalveluiden viitearkkitehtuuri. TE-palvelut 2024 -uudistusta tukeva viitearkkitehtuuri työvoimaviranomaisille. Tiivistelmä. 20.11.2023. Power point esitys. Viitattu 1.4.2024. Saatavissa <https://tem.fi/documents/1410877/159038565/Ty%C3%B6voimapalveluiden+viitearkkitehtuurin+tiivistelm%C3%A4+-+2023-11-20.pdf/57892b4b-538e-c552-76c0-31621701de08/Ty%C3%B6voimapalveluiden+viitearkkitehtuurin+tiivistelm%C3%A4+-+2023-11-20.pdf?t=1700733789725>

Valtionvarainministeriö. 2017. Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot 2030. Parlamentarisen työryhmän väliraportti Tulevaisuuden kunnasta. Valtionvarainministeriön julkaisu 9a/2017. Viitattu 16.3.2024. Saatavissa <https://vm.fi/documents/10623/1106586/Tulevaisuuden+kunnan+skenaariot+ja+visiot+2030.pdf/f584dde0-f12b-4b96-b20d-c361d89797d7/Tulevaisuuden+kunnan+skenaariot+ja+visiot+2030.pdf>

Vauhkonen, T. & Hoikkala, T. 2020. Syrjäytymisen lasku. Tutkimus syrjäytymisestä, sen kustannuksista ja kohdennetun nuorisotyön vaikuttavuudesta. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, verkkojulkaisuja 153. Helsinki: Nuorisotutkimusseura ry. Viitattu 17.11.2024. Saatavissa: [\(PDF\) SYRJÄYTYMISEN LASKU Tutkimus syrjäytymisestä, sen kustannuksista ja kohdennetun nuorisotyön vaikuttavuudesta TEEMU VAUHKONEN & TOMMI HOIKKALA](#)

Vuori, J. 2021. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.4.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Ylistö, S. 2023. Työttömyys, nuoret ja aktivointi. Tutkimus pitkäaikaistyöttömien nuorten elämänhallinnallisista valinnoista työmarkkinoilla. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto Viitattu 24.3.2024. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9822-6>

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS -kustannus. E-kirja.

Walmu. Kokonaisvaltainen asiakashallintajärjestelmä. Viitattu 29.3.2024. Saatavissa <https://www.walmu.fi/>

Zef. Luo kyselyt helposti ja anna tekoälyn analysoida vastaukset puolestasi. Viitattu 2.4.2024. Saatavissa <https://www.zef.fi/fi/>

Liite 1. Sähköisten kysymysten kysymykset

Ohjausryhmä

Suljetut kysymykset asteikolla:

1. Kuinka selkeänä koet ohjausryhmän kokouksissa esitetyt toiminnan tulokset?
2. Miten koet ohjausryhmän kokouksien ohjausryhmässä esitetyt taloudelliset tulokset?
3. Miten koet ohjausryhmän kokouksissa esitetyt talousarvion toteumat?
4. Miten koet ohjausryhmän kokouksissa esitetyt toiminnan vaikuttavuuden näkökulmat?
5. Miten koet ohjausryhmän kokouksissa esitettyjen asiakkaiden palautteet?
6. Miten koet ohjausryhmän kokouksissa esitettyjen toiminnan sisältöjen osuutta?
7. Nuorten työpajatoiminnassa käytetään seuraavia tiedonkeruuvälineitä. Mitkä välineet tunnustat? Voit valita useamman vaihtoehdon. Sovari mittari / OKM vuosittainen kysely työpajatoiminnasta / WALMU järjestelmä / RUORI arviointimentelmä / PARTY tilastointi / Työllisyystilastot. Jos vastasit kyllä, avautuu avoin kysymys, Miten arvioit ko. tuottamaa tietoa ohjausryhmän kannalta?

Avoimet kysymykset:

8. Millaisia tietoa tarvitset enemmän nuorten työpajatoiminnan ohjausryhmän jäsenenä?
9. Miten voisimme parantaa työpajatoiminnan tiedolla johtamista?
10. Miten toiminnan vaikuttavuutta voisi mielestäsi arvioida paremmin?

Henkilökunta

Suljetut kysymykset asteikolla:

1. Onko lin kunnan työllisyyspalveluissa mielestäsi selkeät prosessit tiedolla johtamisessa?
2. Tiedätkö mitä tuloksia työstäsi kerätään?
3. Tiedätkö, millaisia tavoitteita nuorten työpajatoiminnalle on asetettu tiedolla johtamisen näkökulmasta?
4. Nuorten työpajatoiminnassa käytetään seuraavia tiedonkeruun välineitä. Mikä näistä liittyvät työtehtävääsi? Voit valita useamman vaihtoehdon. Sovari mittari / OKM vuosittainen kysely työpajatoiminnasta / WALMU järjestelmä / RUORI arviointimentelmä / PARTY tilastointi / Työllisyystilastot. Jos vastasit kyllä, avautuu avoin kysymys, miten arvioit ko. välinettä työsi kannalta?

Avoimet kysymykset:

5. Mitä haasteita olet kohdannut oman työsi kannalta tiedolla johtamisessa?
6. Mitä toimivia asioita näet työssäsi tiedolla johtamisen kannalta?
7. Miten koet oman roolisi tiedon tuottamisessa omassa työssäsi?
8. Miten voisimme parantaa työpajatoiminnan tiedolla johtamista?
9. Mitä uusia mittareita tai menetelmiä mielestäsi tulisi ottaa käyttöön nuorten työpajatoiminnassa?
10. Onko sinulla tarpeeksi osaamista tiedolla johtamisesta? Jos vastasit kyllä avautuu kysymys: Tarvitsetko tiedolla johtamisen lisäkoulutusta?

Liite 2. Työpajan keskustelurunko

Työpaja toteutetaan SWOT analyysia toteuttaen. Työpaja pidetään kesäkuussa työllisyyspalveluiden neuvottelutiloissa. Työpajaan kutsutaan työpajan vetäjän (opinnäytetyön tekijä) lisäksi neljä omavalmentajaa sekä neljä työvalmentajaa ja työllistämispäällikkö. Työpajan toteutukseen varataan iltapäiväaika klo 13.30-15.30 (2h).

1. **Johdattelu** aiheeseen ”Tiedolla johtaminen työpajatoiminnassa – tilastoista vuosikelloon”
Alussa työpajan vetäjä kerää aiheeseen liittyviä sanoja taululle. Kysymyksenä ”Mitä sinulla tulee mieleen tiedolla johtamisesta?” Osallistujat heittelevät sanoja, joita kirjaan näkyvästi esille. Tämän jälkeen työpajan vetäjä vetää yhteen, mitä sanoista nousee esille. Mikäli osallistujat eivät ala keksimään sanoja, on vetäjä varautunut ennakkoon muutamalla sanalla.
10 min
2. Seuraavaksi näytetään visuaalisesti **työpajan tavoite**, jotta osallistujat tietävät mitä toiminnalla tavoitellaan: TIEDOLLA JOHTAMISEN VUOSIKELLO TYÖPAJATOIMINNASSA. Tavoite näkyy seinällä koko työpajan ajan.
5 min
3. **SWOT analyysin** esittely
Seuraavaksi osallistujille esitellään SWOT analyysi lyhyesti (dia esitys)
5 min
4. Työpajan vetäjä esittelee **työskentelytavan**. Työskentelyssä käytetään muistilappuja. Kysymyksenasettelussa huomioidaan sähköisistä kyselyistä nousseita teemoja. Jokainen kirjaa omia ajatuksiaan muistilapuille. Ryhmä on kooltaan pieni, joten työskentely etenee koko ajan samalla ryhmällä. Lopuksi nousseita näkökulmia sijoitellaan SWOT analyysin kentille, alusta valmiina seinällä.
5 min
5. Osallistujat kirjaavat lapuille 5–10 minuutin ajan kaikki vahvuudet suhteessa tavoitettiin. Vahvuus-laput kerätään ja lajitellaan ne samalla kun ryhmä siirtyy seuraavaan osioon, heikkoudet. Työskentely jatkuu samalla tavalla, kunnes kaikki osiot on käsitelty. Hyödynnetään DIA esitystä, käsittelyssä oleva aihe sekä lisäkysymykset näkyvät dialla. MAHDOLLISUUDET / OPPORTUNITIES, VAHVUUDET / STRENGTHS, HEIKKOUDET / WEAKNESSES, UHAT / THREATS
40 min
6. Seuraavaksi käydään yhteisesti läpi kirjattuja asioita. Työpajan vetäjä johtaa keskustelua. Mitä ajatuksia herättää? Mikä oli tärkein oivallus? Valitaan yhdessä pääteemat, jotka ovat tärkeä huomioida tavoitetilassa. Kirjataan ylös myös kehittämisehdotuksia sekä jatkotoimenpide-ehdotuksia. Työpajan vetäjä kirjaa ylös kaikki ideat ja näkökulmat.
45 – 50 min
7. Työpajan päättäminen, kiitokset osallistujille!

Liite 3. Saatekirjeet kyselyihin

Hei!

Opiskelen YAMK, Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla -tutkintoa LAB ammattikorkeakoulussa. Teen tällä hetkellä opinnäytetyötä aiheenani ”Nuorten työpajatoiminnan tiedolla johtaminen, tilastoinnin vuosikello”. Opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa selkeä tiedolla johtamisen suunnitelma (vuosikello) työpajatoimintamme käyttöön. Tähän liittyen toteutan sähköisen kyselyn Nuorten työpajatoiminnan ohjausryhmälle. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Olisin kiitollinen, mikäli vastaat oheiseen kyselyyn. Saan kyselystä arvokasta tietoa opinnäytetyötäni varten. Kyselyt kerätään anonyymisti ja niistä saatua tietoa hyödynnetään opinnäytetyössäni. Säilytän saatuja vastauksia opinnäytetyön prosessin ajan, jonka jälkeen ne tuhotaan.

Hei!

Opiskelen YAMK, Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla -tutkintoa LAB ammattikorkeakoulussa. Teen tällä hetkellä opinnäytetyötä aiheenani ”Nuorten työpajatoiminnan tiedolla johtaminen, tilastoinnin vuosikello”. Opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa selkeä tiedolla johtamisen suunnitelma (vuosikello) työpajatoimintamme käyttöön. Tähän liittyen toteutan sähköisen kyselyn työllisyyspalveluiden henkilökunnalle. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Olisin kiitollinen, mikäli vastaat oheiseen kyselyyn. Saan kyselystä arvokasta tietoa opinnäytetyötäni varten. Kyselyt kerätään anonyymisti ja niistä saatua tietoa hyödynnetään opinnäytetyössäni. Säilytän saatuja vastauksia opinnäytetyön prosessin ajan, jonka jälkeen ne tuhotaan.

Liite 4. Saatekirje osallistujille, työpaja

Opiskelen YAMK, Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla -tutkintoa LAB ammattikorkeakoulussa. Teen tällä hetkellä opinnäytetyötä aiheenani ”Nuorten työpajatoiminnan tiedolla johtaminen, tilastoinnin vuosikello”. Opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa selkeää tiedolla johtamisen suunnitelma (vuosikello) työpajatoimintamme käyttöön. Tähän liittyen toteutan työpajan 12.6.2024 klo 13-15.30 toimitiloissamme. Työpajaan osallistuminen on vapaaehtoista. Olisin kiitollinen, mikäli haluat osallistua tähän kehittämistyöhön. Saan työpajasta arvokasta tietoa opinnäytetyötäni varten. Työpajassa saatua tietoa hyödynnetään opinnäytetyössäni anonymisti. Säilytän työpajassa saatuja tuloksia opinnäytetyön prosessin ajan, jonka jälkeen ne tuhoetaan. Hyväksythän tämän kalenterikutsun, mikäli haluat osallistua työpajaan.

Liite 6. Työpajan analyysi

Vahvuudet

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Yläkäsite
Sopivan pieni työyhteisö	Työyhteisön koko	Organisaatio
Ammattitaitoinen henkilökunta	Ammattitaito	Henkilöstö
Työntekijät mukautumis- ja muuntautumiskykyisiä. Ei pelätä muutoksia, suhtaututaan "innolla" kehittämään toimintaa.	Kehittämismyönteinen henkilökunta	Henkilöstö
Tiedetään mitä tietoa ainakin tulee kerätä. Talousarvio- ja toteuma. Parkki. OKM kysely.	Selkeät mittarit	Mittarit
Motivoitunut henkilökunta. Kokemusta raporttien ja tilastojen tuottamisesta.	Motivoitunut ja kokenut henkilökunta	Henkilöstö
Huomioidaan henkilökunnan osaaminen/koulutus ja hyödynnetään sitä.	Osaamisen hyödyntäminen	Työnantaja
Työpajalla käytössä asiakastietojärjestelmä, josta saadaan kerättyä raportointitietoja	Asiakastietojärjestelmä	Järjestelmät
Valmius mukauttaa toimintaa asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden mukaiseksi	Toiminnan mukauttaminen asiakastarpeisesti	Asiakkuudet
Selkeä toiminta suunnitelma vuosittain	Toimintasuunnitelma	Työnantaja
Verkostot ja niiden hyödyntäminen.	Verkostot	Toimintaympäristö
Kehitysmyönteinen ja idearikas työyhteisö	Kehitysmyönteisyys	Henkilöstö
Koulutusmyönteinen työnantaja/mahdollisuus kehittää osaamistaan	Koulutusmyönteisyys	Työnantaja
Suunnitelmallinen työ ja selkeät tavoitteet	Tavoitteiden selkeys	Työnantaja
Vahva osaaminen työskentelyyn tuentapeissa olevien nuorten kans	Henkilöstön osaaminen	Henkilöstö



Mahdollisuudet

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Yläkäsite
Tieto johtaa toimenpiteisiin	Tietoa hyödynnetään käytännössä	Organisaatio
Laajempi yhteistyö muiden toimijoiden kanssa voi mahdollistaa enemmän	Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa	Toimintaympäristö
helppokäyttöiset valmiit mittarit tiedonkeruuseen	Mittareiden käytettävyys	Mittarit
Työyhteisöä kannustavia malleja käyttöön	Kannustaminen	Työnantaja
Asiakkuuksien kokonaisvaltaisuus, asiakkaat sekä työnhakijoina ja pajalla. Mahdollistaa pääsyn "kaikkeen tietoon"	Tietoa käytössä laajasti	Organisaatio
Yhteisesti sovitut mallit innostavat tiedonkeruuseen.	Sovitut yhteiset käytänteet	Työnantaja
tekoälyn hyödyntäminen	Tekoäly	Toimintaympäristö
positiivisella tiedolla johtaminen. keskitytään hyvään	Positiivinen johtaminen	Työnantaja
Mahdollisuus erilaisten ja monipuolisten toimintojen toteuttamiseen. Osaava henkilökunta	Henkilökunnan ammattitaito	Henkilöstö

Tiedolla johtaminen on yhteinen prosessi	Tiedolla johtaminen koskee kaikkia	Työnantaja
Säännöllinen asiakaspalautteen kerääminen	Palautteiden säännöllisyys	Asiakkaat
Hyödynnetään myös muiden keräämää tietoa	Muu saatavilla oleva tieto	Toimintaympäristö
Tiimiesimies	Vastuunjako	Työnantaja
selkeämpi asiakaskunta työpajalla antaa laadukkaampaa tilastotietoa	Työpajalla rajattu asiakaskunta	Asiakkaat
Mahdollisuus kokeilla erilaisia toimintamalleja	Kokeiluhalukkuus	Työnantaja
Selkeät suunnitelmat tiedonkeräämiseen, aikataulut	Suunnitelmallisuus	Työnantaja
Kannustava ilmapiiri, työntekijöiden tukeminen	Henkilöstöstä huolehtiminen	Työnantaja
Vuosikello, johon sisältyy myös hallinnon vuosikello	Selkeä vuosisuunnitelma	Organisaatio

Heikkoudet

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Yläkäsite
tiedolla johtamisen organisoiminen	Tiedolla johtamisen organisointi	Työnantaja
Fokus asiakastyössä. Muut tehtävännänot muulle ajalle, jotta tataan työrauha asiakastyölle	Työn organisointi	Työnantaja
Järjestelmän (walmu) epäselvyys tilastoinnissa	Järjestelmän toimintavaikeudet	Järjestelmät
Monenlaista osaamista omaavia työntekijöitä -> Selkeä työnjako	Työnjaon organisointi	Työnantaja
Työntekijäresurssin turvaaminen/ särkymävara esim. työntekijän poissaolon vuoksi	Työnjaon turvaaminen	Työnantaja
Perehdytys		Työnantaja
Epäolennaisen tiedon tilastoiminen ja siihen tarttuminen	Olellaisen tiedon tunnistaminen	Mittarit
selkeiden valmiiden mittareiden puuttuminen	Puute selkeistä mittareista	Mittarit
ei tiedosteta, mikä olennaista ja mikä epäolennaista tiedon kirjaamista	Olellaisen tiedon tunnistaminen	Mittarit
Ei toimivaa järjestelmää, jossa tieto säilyy sellaisena kuin se on sinne syötetty	Järjestelmän toimintavaikeudet	Järjestelmät
Tehtävän kuvien epäselvyys	Työnjaon organisointi	Työnantaja
Kiire aikataulu liian nopeat tehtävännänot tilastoinnille	Vastuunjaot	Työnantaja
Osataanko keskittyä olennaiseen tietoon? Rajaaminen.	Olellaisen tiedon tunnistaminen	Mittarit
Onko vastuut jaettu tasaisesti, kuormittaako liikaa toisia työntekijöitä?	Työnjaon organisointi	Työnantaja
Tietojen kirjaaminen järjestelmiin ei aina ajantaista, hankaloittaa raportin ottamista	Olellaisen tiedon tunnistaminen	Mittarit
Epäselvät ohjeet mitä tietoa kerätään, mitä mitataan	Olellaisen tiedon nimeäminen	Mittarit
Tieto hajallaan		Järjestelmät
Selkeät roolit esimies vs työntekijä -mikä on esimiehen tehtävä -mikä työntekijän tehtävä	Työnjaon organisointi	Työnantaja
Käytössä olevat tiedonkeruu järjestelmät, raporttien saatavuus ja luotettavuus	Saatavan tiedon luotettavuus	Järjestelmät
Raamit työhön	Työnjaon organisointi	Työnantaja
Toimiva asiakasjärjestelmä		Järjestelmät

Uhat

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Yläkäsite
Liian laaja työnkuva ei takaa riittävää työrauhaa ja keskittymistä oleellisiin/välttämättömiin asioihin ->Työntekijän kuormittuminen	Työnkuvan laajuus kuormittaa henkilöstöä	Työnantaja
multitaskaus		
Kaikki eivät sitoudu yhteisesti sovittuihin toimintamalleihin	Työyhteisön sitoutuminen sovittuihin malleihin	Työnantaja
työpaineen lisääntyminen		Henkilöstö
perustyön unohtuminen		Henkilöstö
liian laajat työnkuvat		Työnantaja
Resurssien vähentäminen		Työnantaja
Riittävän perehdytyksen takaminen uusille työntekijöille?	Perehdytys	Työnantaja
Määräaikaiset työsopimukset ja työntekijöiden mahdollinen vaihtuvuus		Työnantaja
työn kasautuminen liikaa samoille työntekijöille		Henkilöstö
Työllistämisen keinot vähenee tulevaisuudessa?	Tulevat muutokset	Toimintaympäristö
Järjestelmät eivät toimi tai tapahtuu tietomurtoja		Järjestelmät
Kunnan talous tulevaisuudessa, tulee haastamaan myös työllistämistä paljon	Kuntatalouden haasteet	Organisaatio
työvalmennuksen laadunheikkeneminen, kun työvalmentajien aika ei riitä ohjaukseen, tiedonkeruun ja toimistotöiden lisääntyessä ja kasautuessa	Työnkuvien laajuus	Työnantaja
vastuun kasautuminen niille jotka ovat tunnollisia sitä ottamaan		Henkilöstö
asenteet		Työnantaja
Entistä kohdennetumpaa, joten kaikilla palveluntarpeessa olevilla ei ole yhtäläistä mahdollisuutta osallistua toimintaan oman tilanteensa edistämiseksi		Toimintaympäristö
ei tiedossa, mitä kaikkea jatkossa tilastoidaan		Mittarit
Liikaa järjestelmiä käytössä		Järjestelmät
vastuu asiakkaiden jatkosijoituksesta kaatuu työntekijöille	Työnkuvien laajuus	Henkilöstö
Taloussyistä joudutaan luopumaan asiakasjärjestelmiä tai mahdollisuudeta hankkia uusia	Kuntatalouden haasteet	Organisaatio
Nopeat tietopyynnöt		Työnantaja
Tietosuojatietokentuu, mitä tietoa voidaan kerätä? Saadaanko suositumuksia asiakkailta?		Toimintaympäristö
Yhteistyökumppanit eivät käytä samoja järjestelmiä, tyypp	Yhteistyökumppaneiden sitoutuminen	Toimintaympäristö

Liite 7. Tiedolla johtamisen vuosikello

