

Katri Lehto

Palvelumalli – palvelun oikea ajoitus

Suupohjan työ- ja elinkeinotoimiston henkilöasiakaspalvelujen
kehittämishanke

Opinnäytetyö

Kevät 2010

Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Sosiaalialan koulutusohjelma

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö:	Sosiaali- ja terveysalan yksikkö	
Koulutusohjelma:	Sosiaalian koulutusohjelma, ylempi ammattikorkeakoulututkinto	
Suuntautumisvaihtoehto:	Sosiaalian käytäntöjen kansalais- ja aluelähtöinen kehittäminen	
Tekijä:	Lehto Katri	
Työn nimi:	Palvelumalli – palvelun oikea ajoitus Suupohjan työ- ja elinkeinotoimiston henkilöasiakas- palvelujen kehittämishanke	
Ohjaaja:	Toikko Timo	
Vuosi: 2010	Sivumäärä: 68	Liitteiden lukumäärä: 12

Kehittämishankkeen tavoitteena on ollut yhdessä henkilöasiakaspalvelussa työskentelevien virkailijoiden kanssa mallintaa työ- ja elinkeinotoimiston eri asiakassegmenttien palveluprosessit, joilla voidaan vaikuttaa asiakkaiden siirtymiseen avoimille työmarkkinoille. Virkailijoiden osallistumisella palvelumallin luomiseen on tavoiteltu henkilöstön sitoutumista palveluprosessin toteuttamiseen. Henkilöstöresurssien sijoittuminen eri asiakassegmenttien palveluun ja henkilöstön palveluprosessiosaamisen tukeminen ovat olleet myös olennainen osa kehittämishanketta.

Palveluprosessien mallintamiseen on haettu tukea asiakkaiden ja henkilöstön kokemusten kautta. Opinnäytetyö kuvaa kehittämishankkeen kulun ja esittelee palveluprosessien kulkuun vaikuttaneita asioita.

Kehittämishanke on tehty kehittävän työntutkimuksen ekspansiivisen oppimisen oppimissyklejä hyödyntäen. Kehittävän työntutkimuksen tapaan kehittämishankkeessa kehitettiin ja analysoitiin käytäntöjä yhdessä virkailijoiden ja asiakkaiden kokemusten kanssa ja kautta. Asiakkaiden kokemuksia kerättiin kyselylomakkeella ja virkailijoiden osaamista tuotiin esille kehittämishankkeessa erilaisten ryhmämenetelmien avulla. Osaamiskarttamenetelmän kautta hahmotettiin palveluprosessien sisällön osaaminen.

Kehittämishankkeen kautta tuotettu palveluprosessien mallinnuksen kehittämisprosessi on hyödynnettävissä myös muiden asiantuntijapalveluja tarjoavien asiakaspalveluprosessien mallinnuksessa.

Avainsanat: toimintamallit, mallintaminen, osaaminen, työvoimapalvelut

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work
Degree programme: Master's Degree Programme in Social Work
Specialisation: Citizen and regional based development of social work practices

Author/s: Lehto Katri

Title of thesis: Project of developing customer service in the Employment and Economic Development Office in Suupohja

Supervisor(s): Toikko Timo

Year: 2010 Number of pages: 68 Number of appendices: 12

The aim of this development project has been to make a model of a service process with the officers of the Employment and Economic Development Office. The aim was to develop a pattern to different segments of customers that would affect positively their transfer to the open labour market. The intention was that by participating the officers in development would also commit them to service process. An important part of this development project was to support the officers' knowledge and also to make sure that human resources are in right places.

The customers' and staff experiences have supported the modelling of the service processes. The report of this project describes the development process in modelling service process.

This development project has used expansive learning and the learning cycle in studies. Just like in method of expansive learning also in this research work, the aim was to develop and analyse the practices through customers' and officers' experiences. Research information was collected by a questionnaire, different group work methods and with oral feedback.

It is possible to use the service models that were produced through this project in developing service processes of other professional service providers.

Keywords: pattern, modelling, knowledge, employment services

Sisältö

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ.....	2
THESIS ABSTRACT	3
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	5
1 JOHDANTO.....	6
2 SUUPOHJAN TYÖ- JA ELINKEINOTOIMISTO.....	8
2.1 ORGANISAATORAKENNE.....	8
2.2 TAUSTAORGANISAATIOT.....	10
2.3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ	12
3 TYÖVOIMAPALVELUT MURROKSESSA.....	14
4 KEHITTÄMISEN KOHTEENA PAIKALLINEN PALVELUMALLI	16
4.1 TOIMINTATAPOJEN YHTENÄISTÄMINEN KEHITTÄMISTARPEEN SYNNYTTÄJÄNÄ.....	16
4.2 KEHITTÄMISSUUNNITELMA.....	18
5 METODOLOGISET PERUSTEET	20
5.1 KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS – EKSPANSIIVINEN OPPIMINEN	21
5.2 TIEDON TUOTTAMINEN JA ANALYSOINTI.....	24
6 KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS	27
6.1 VALLITSEVAN PALVELUPROSESSIN ANALYYSI JA TOIMINTAMUUTOKSET	27
6.2 PALVELUPROSESSIN MALLINTAMINEN	30
6.3 ASIAKASSEGMENTOINTI JA PALVELUTARPEEN TUNNISTAMINEN	32
6.3.1. <i>Suoraan työmarkkinoille suuntaavat</i>	34
6.3.2. <i>Osaamisen kehittämisen kautta työmarkkinoille suuntaavat</i>	35
6.3.3. <i>Työmarkkinoille kuntoutuvat</i>	38
6.3.4. <i>Nuorten palvelumalli</i>	39
6.3.5. <i>Maahanmuuttajien palvelumalli</i>	41
6.4 ASIAKAS PALVELUMALLIN ARVIOIJANA.....	42
6.5 ASIAKASPALAUTTEEN TULOKSET.....	43
6.5.1. <i>Vastanneiden rakenne</i>	44
6.5.2. <i>Työhaun alkupalvelu ja palvelun sisältö</i>	45
6.5.3. <i>Asiakkaiden tekemät muut huomiot</i>	50
6.5.4. <i>Asiakaspalautteen arviointi</i>	52
6.6 HENKILÖSTÖN OSAAMISKARTOITUS PALVELUPROSESSIOSAAMISEN TUKENA.....	53
6.6.1. <i>Osaamisen kehittämisen haasteet</i>	54
6.6.2. <i>Osaamisvaranto ja osaamisen kehitystarpeet</i>	56
6.7 PAIKALLISEN PALVELUMALLIN ASEMA VALTAKUNNALLISEN RINNALLA	58
7 POHDINTA	61
LÄHTEET	66
LIITTEET	69

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVIO 1. Organisaatiokaavio.	9
KUVIO 2. Alueen kuntien väestömäärät.	12
KUVIO 3. Oppimissykli palvelumallin kehittämishankkeessa.	22
KUVIO 4. Toimintajärjestelmän rakenne Suupohjan TE- toimistossa.	23
KUVIO 5. Kehittämishankkeen tiedonhankinta	26
KUVIO 6. Työhaun alkupalveluprosessi muutosten jälkeen.	30
KUVIO 7. Henkilöstöressurssien jakautuminen asiakassegmenteissä.	32
KUVIO 8. Suoraan työmarkkinoille suuntaava asiakas – tunnusmerkit ja avainkysymykset.	35
KUVIO 9. Osaamisen kehittämisen kautta työmarkkinoille suuntaava asiakas – tunnusmerkit ja avainkysymykset.	37
KUVIO 10. Työmarkkinoille kuntoutuva asiakas – tunnusmerkit ja avainkysymykset.	39
KUVIO 11. Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma.	44
KUVIO 12. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.	44
KUVIO 13. Kyselyyn vastanneiden koulutustausta.	45
KUVIO 14. Mitä tietoa asiakas on saanut ensimmäisellä käynnillä.	46
KUVIO 15. Aika, jonka asiakas on ollut rekisteröityneenä työnhakijaksi.	48
KUVIO 16. Kokemukset tiedonsaannista työnhakuinfon ensimmäisen osan osalta.	49
KUVIO 17. Kokemukset työnhakuinfon toisen osion sisällöstä.	50
TAULUKKO 1. Lähitulevaisuuden osaaminen ja haasteet.	55

1 JOHDANTO

Työ- ja elinkeinotoimistot toimivat jatkuvan muutoksen pyörteissä. Toiminta on muuttunut oleellisesti 2000 -luvulla yhä asiakaslähtöisempään suuntaan niin laissa tapahtuneiden muutosten kuin työ- ja elinkeinoministeriön ohjeistusten kautta. Selkeänä tavoitteena on ollut palveluiden yhä tehokkaampi ja tuottavampi järjestäminen. Vähenevät resurssit ja kasvavat asiakasmäärät ovat olleet suunnaton haaste niin henkilöstön osaamisen ylläpitämiselle kuin palvelun laadulle. Henkilöasiakkaan palveluprosessille on annettu raamit laissa julkisista työvoimapalveluista, jotka osaltaan määrittelevät asiakaspalveluprosessin kulkua. TE- toimistot ovat kuitenkin vastuussa resurssien kohdentamisesta, palvelun toteuttamisesta ja sisällöstä, jotka toimistosta ja käytettävissä olevista resursseista johtuen, on voinut muotoutua hyvinkin erilaiseksi.

Muutoksia on tapahtunut myös työ- ja elinkeinotoimistojen taustaorganisaatioissa. TEM – konserni syntyi 1.1.2008, työvoimatoimistot muuttuivat työ- ja elinkeinotoimistoiksi 1.1.2009 ja TE – keskuksista tuli 1.1.2010 ELY- keskuksia (Elinkeino-, Liikenne-, ja Ympäristökeskus). Raportissani käytän taustaorganisaatioista kerrottaessa ELY- keskuksen osalta edelleen nimitystä TE- keskus, koska kehittämisshanke sijoittuu aikaan 2008 – 2009, jolloin ELY- keskuksia ei vielä ollut.

Suupohjan työ- ja elinkeinotoimisto muuttui yhden toimipaikan toimistoksi kun Teuvan toimipiste lakkautettiin toukokuussa 2008. Toimipisteiden yhdentyminen mahdollisti niin toiminnan kuin resurssien tuloksellisuuden ja tehokkuuden uudelleen arvioinnin. Tavoitteeksi nousi resurssien ja osaamisen kohdentaminen siten, että se tukee asiakkaan nopeaa siirtymistä avoimille työmarkkinoille. Kehittämissarpeeksi nousivat palveluprosessit, jotka olivat olleet molemmissa toimipaikoissa resursseista johtuen erilaiset sekä resurssien kohdentaminen palveluprosesseja tukevaksi. Pää tavoitteeksi otettiin yhtenäisen palveluprosessin mallintaminen eri asiakasryhmille, joihin koko työ- ja elinkeinotoimiston työnhaku- ja urasuunnittelu- palveluita tarjoavan yksikön henkilöstö voi sitoutua. Palveluprosessien kehittämisshankkeen tavoitteena on ollut niin henkilöstön osaamisen kuin palvelun sisällön ja laadun sekä toiminnan tehostaminen ja alueen työmarkkinoiden ja toimijoiden

huomioiminen palveluprosessin sisällössä. Kehittämishanke aloitettiin kesällä 2008. Raportissa on kuvattu kehittämishankkeen eteneminen kesästä 2008 vuoden 2009 loppuun saakka. Kehittämistyö palveluprosessien osalta on kuitenkin jatkuvaa ja kehittäminen jatkuu edelleen.

2 SUUPOHJAN TYÖ- JA ELINKEINOTOIMISTO

Suupohjan työ- ja elinkeinotoimisto on suhteellisen nuori toimisto. Suupohjan työvoimatoimisto perustettiin 1.1.2002, Kauhajoen ja Teuvan työvoimatoimistojen yhdistyessä. Hallinnollinen keskus oli Kauhajoella. Vuoden 2009 alusta toimiston nimi muuttui Suupohjan työ- ja elinkeinotoimistoksi. Toimiston toiminta-alue on Isojoki, Karijoki, Kauhajoki, Teuva.

Työ- ja elinkeinotoimistouudistus 1.1.2009 toi mukanaan toiminnallisia muutoksia lähinnä yrityspalveluihin liittyvän neuvonnan osalta. Työ- ja elinkeinokeskuksissa aiemmin annettua neuvontaa annetaan nyt myös työ- ja elinkeinotoimistossa.

Suupohjan TE- toimistolla on yksi toimipaikka Kauhajoen kaupungissa. Toukuussa 2008 lakkautettiin Teuvan toimipiste. Suupohjan työvoimatoimisto toimi vielä vuoden 2008 loppuun saakka viiden kunnan alueella (Kauhajoki, Teuva, Isojoki, Karijoki ja Jurva) kuuluen Etelä-Pohjanmaan TE - keskuksen toiminta-alueeseen. Kuntaliitoksen syntyessä Kurikan ja Jurvan kesken vuoden 2009 alusta alkaen Jurvan kunnan alue siirtyi Seinäjoen Seudun TE- toimiston palvelualueelle. Suupohjan TE- toimisto on näin ollen elänyt ja elää jatkuvan muutoksen alla, pyrkien kuitenkin kehittämään toimintaansa asiakaslähtöinen näkökulma huomioiden.

2.1 Organisaatiorakenne

Suupohjan TE- toimisto on jaettu kolmeen tulosityksikköön (KUVIO 1), jotka vastaavat päivittäistoiminnoista hyvin itsenäisesti. Johtaja ohjaa ja koordinoi tarvittaessa tulosityksikköjen toimintaa. Johtajan tukena toimii johtoryhmä, johon kuuluvat toimistonjohtaja, tulosityksikköjen vetäjät sekä ammatinvalintapsykologi. Johtoryhmän tehtävänä on lähinnä koordinoida, kehittää ja seurata toimintaa, valvoa tulostavoitteiden toteutumista ja valmistella kaikille tulosityksiköille yhteisiä asioita päätöksentekoa varten.

Talous- ja hallintoyksikön lisäksi on kaksi tulosityksikköä. Työnantajapalvelut yksikkö vastaa työnantajille ja aloittaville yrittäjille suunnatuista palveluista sekä ammatillisesta työvoimakoulutuksesta. Työurayksikkö vastaa työnhakijoille suunnatuista palveluista (työnhaku- ja urasuunnittelupalvelut). Yhteensä virkoja TE- toimistossa on 17, joiden lisäksi on 1-2 määräaikaista työnsuunnittelijan tehtävää.

Työurayksikössä on viranhaltijoita 10 ja 1-2 määräaikaista työntekijää. Alkupalveluihin (työnhakukeskus ja työnhakupalvelut) on sijoitettu kolme työvoimaneuvojaa ja yksi työnsuunnittelija. Lisäksi työnhakijoiden palvelussa toimii kaksi ammatinvalintapsykologia, kaksi työvoimaohjaajaa, jotka vastaavat mm. vaikeasti työllistyvien ja vajaakuntoisten työnhakijoiden palveluista. Nuorten ja muiden työnhakijoiden palveluista vastaavat kaksi työvoimaneuvojaa ja yksi työnsuunnittelija. Työurayksikön vastuualueeseen kuuluu lisäksi Palvelukeskus Silta, joka on kuntien ja TE-toimiston ylläpitämä palvelukeskus vaikeassa työmarkkinatilanteessa oleville asiakkaille. Palvelukeskuksella ei ole työ- ja elinkeinoministeriön antamaa statusta – TYP – Työvoimanpalvelukeskus vaan toimintaan on irrotettu kuntien ja TE-toimiston omista budjeteista varat ja resurssit (työvoimaohjaaja, sosiaaliohjaaja ja sairaanhoitaja). Työurayksikön vetäjänä toimii toimialapäällikkö, joka vastaa yksikön toiminnan toteutuksesta, suunnittelusta, kehittämisestä.



KUVIO 1. Organisaatiokaavio.

Perustehtävä. Työ- ja elinkeinotoimiston keskeinen perustehtävä on huolehtia ensisijaisesti oman toiminta-alueensa työmarkkinoiden toimivuudesta siten, että avoimet työpaikat täyttyvät nopeasti ja laadukkaasti ja työnhakijat saavat nopeasti itselleen sopivaa työtä. Työvoimapalvelut järjestetään niin, että ne perustuvat ensisijaisesti asiakkaiden tarpeisiin ja vapaaseen valintaan; edistävät yksittäisen työnhakijan työllistymistä ja työmarkkinoilla pysymistä ja työnantajan työvoiman saantia ja henkilöstön kehittämistä. (EFQM Suupohjan työvoimatoimisto, 2005.) Vuoden 2009 alusta voimaan tullut laki työ- ja elinkeinokeskuksista ja työ- ja elinkeinotoimistoista (796/2008) määrittelee TE toimiston tehtävät seuraavasti:

- 1) *edistää työvoiman saatavuuden turvaamista ja työllisyyden parantamista;*
- 2) *toimeenpanna julkinen työvoimapalvelu;*
- 3) *edistää maahanmuuttajien kotoutumista;*
- 4) *tarjota yrityspalveluihin liittyvää neuvontaa;*
- 5) *hoitaa muut sille säädetyt tai keskuksen sille määräämät tehtävät.*

2.2 Taustaorganisaatiot

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) ja Työ- ja elinkeinokeskus (TE- keskus, 1.1.2010 alkaen ELY- keskus) ovat olennaisia toimijoita TE- toimistojen toimintakentässä. Työ- ja elinkeinokeskukset ovat valtion alueellisia palvelu- ja kehittämisorganisaatioita, joiden toimintaa ohjaavat työ- ja elinkeinoministeriö, maa- ja metsätalousministeriö sekä sisäasiainministeriö. (www.te-keskus.fi/etela-pohjanmaa.) Suupohjan TE- toimisto kuuluu Etelä-Pohjanmaan TE- keskuksen toiminta-alueeseen. Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa yleisesti julkisen työvoimapalvelun suunnittelusta, kehittämisestä ja toteuttamisesta. Ministeriö valmistelee työ- ja elinkeinopalveluihin liittyvän lainsäädännön sekä ohjaa ja tukee TE- keskuksia ja TE- toimistoja palvelujen toteuttamisessa. (<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2305>.)

TE- keskusten työllisyyden ja yrittäjyyden vastuualueen keskeisiin tehtäviin kuuluu alueen työmarkkinoiden seuraaminen ja kehittäminen. TE- keskus käy vuosittaiset resurssi- ja tavoiteneuvottelut työ- ja elinkeinoministeriön kanssa ja loppuvuodesta TE- keskus tulosneuvotteluissaan toimistojen kanssa sopii seuraavan vuoden tavoitteet ja osoittaa resurssit TE- toimistoille, kunkin alueen erityispiirteet huomioiden. TE- keskus järjestää virkailijoille säännöllisesti koulutustilaisuuksia ja työkokouksia, joissa mm. linjataan työvoimapolitiikan toimeenpanoa. Linjausten mukaisen toiminnan, hyvän asiakaspalvelun ja resurssien oikean käytön turvaamisen edellytyksenä on tiivis yhteydenpito toimistoihin. (www.te-keskus.fi/etela-pohjanmaa.)

Laki työ- ja elinkeinokeskuksista ja työ- ja elinkeinotoimistoista astui voimaan vuoden alusta 2009. Laissa päivitetään työ- ja elinkeinokeskuksia sekä työ- ja elinkeinotoimistoja koskeva ohjaus vastaamaan paremmin työ- ja elinkeinoministeriön perustamisesta johtuvia muutostarpeita ja perustuslain vaatimuksia.

Laki liittyy pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelman sekä hallituksen strategia-asiakirjan 2007 sisältämiin hallinnon kehittämisen tavoitteisiin. Valtion keskus- ja aluehallinnon osalta ohjelmassa ja strategia-asiakirjassa mainitaan työ- ja elinkeinoministeriön perustaminen, johon liittyen uudistetaan myös työ- ja elinkeinoministeriön aluehallintoa. Aluehallinnon uudistamiseen liittyvinä tavoitteina hallitusohjelmassa mainitaan työnjaon täsmentäminen, päällekkäisyyksien poistaminen, hallintoviranomaisten määrän vähentäminen ja niiden aluejaon uudelleenarvioiminen. Ohjelman mukaan valmistelu käynnistetään välittömästi ja toteutetaan vuoteen 2010 mennessä.

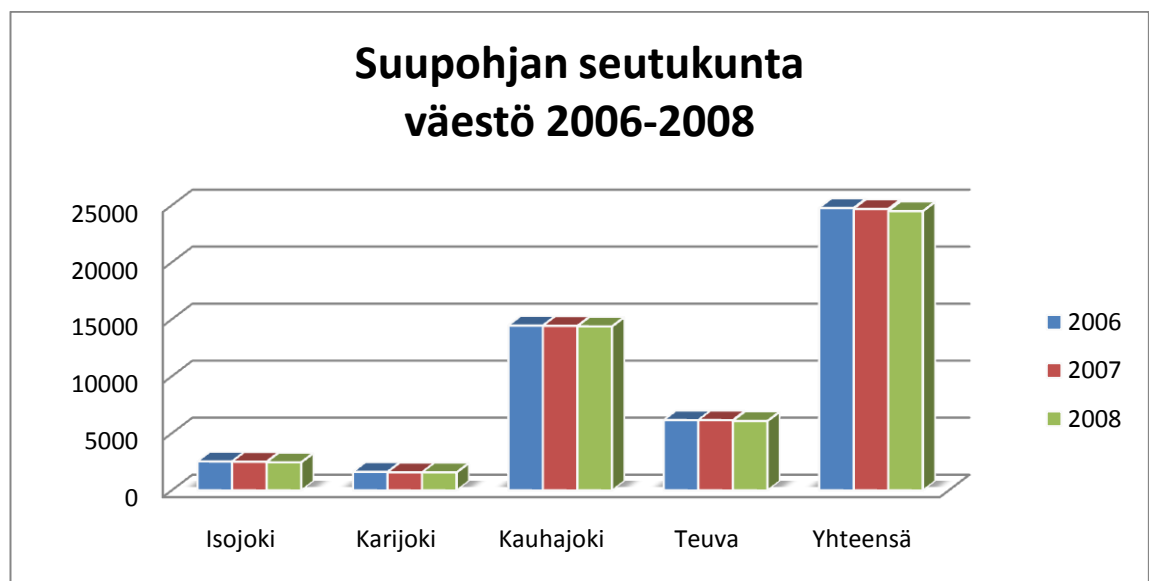
(Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi Työ- ja elinkeinokeskuksista sekä Työ- ja elinkeinotoimistoista.)

TE- keskusten ohjaava asema TE- toimistoihin nähden on kasvanut ja muutoksessa siirretään tulevaisuudessa joitakin TE- keskuksen yritysosastoille kuuluneita tehtäviä TE- toimistoille paikallisen asiantuntemuksen hyödyntämiseksi. Myös TE-toimiston tehtäviä, jotka on toiminnallisesti järkevää keskittää, siirretään asteittain TE – keskukselle. Suurimmat muutokset kokevat kuitenkin TE- keskuksat organisaatiomuutoksessa. TE- toimistot säilyvät edelleen paikallisina työmarkkinoiden asiantuntijoina. Palvelun painopistettä siirretään voimakkaasti työnantajapalvelui-

hin, joskin myös työnhakijoille suunnatut palvelut ovat edelleen olennainen ja välttämätön osa TE- toimistojen palveluja.

2.3 Toimintaympäristö

TE- toimiston toimialueen eli Suupohjan seutukunnan väestöpohja on n. 25 000 (24 683 Stakes, Indikaattoripankki SOTKANet, 2007.). Väestöpohja laski n. 30 000:sta nykyiseen n. 25 000 Jurvan kunnan liittyessä Kurikan kaupunkiin 1.1.2009. Työvoiman määrä puolestaan oli 12 928 joulukuussa 2008, joista työttömien työnhakijoiden osuus oli 1288 eli 10% (Etelä-Pohjanmaan työllisyyskatsaus, joulukuu 2008, www.te-keskus.fi/etela-pohjanmaa). Etelä-Pohjanmaan työllisyyskatsauksen mukaan tammikuussa 2009 työvoiman osuus väestöpohjasta oli uudessa Suupohjassa (Kauhajoki, Teuva, Karijoki, Isojoki) 10998 henkilöä, joista työttömien osuus oli 1094 eli 9,9%.



KUVIO 2. Alueen kuntien väestömäärät (©; THL, Tilasto- ja indikaattoripankki SOTKANet 2005 – 2009)

Seutukunnan selkeä keskus on asukasluvultaan suurin Kauhajoen kaupunki, jonne on keskittynyt seutukunnan koulutus ja palvelutarjonta. Suupohjan seutukunnassa toisen asteen koulutusta on tarjolla aikuiskoulutuksena myös Teuvalla. Kor-

keakouluopintoihin voi suunnata Kauhajoella. Koko seutukunnan alueella teollisuuden aloista merkittävimmät ovat metalliteollisuus, huonekalu- ja puusepänteollisuus sekä elintarviketeollisuus. Yrittäjyyskulttuuri yleensä on alueella erityisen vahvaa. Alkutuotantoon on alueella perehdytty erityisen tiiviisti. Peruna, juurekset, öljypellavan tuotanto ja tyrninviljely ovat Suupohjan yrittäjyyttä karja- ja metsätaloutta unohtamatta. (Suupohjan työllisyysstrategia 2007-2013.)

3 TYÖVOIMAPALVELUT MURROKSESSA

Työvoimapalveluiden uudistaminen siten, että se palvelee asiakasta yhä paremmin ja asiakkaiden tarpeet huomioiden on ollut työvoimapolitiikan tavoitteena jo pitkään. Suomen työvoimapalvelujen uudistaminen käynnistyi ensin pilotoimalla ”rakennetyöttömyyspäästä” (2002–2003) ja sitten toteuttamalla työvoiman palvelukeskukset (2004>), joiden tehtävänä on erityisesti ollut integroida valtion ja kuntien palveluja suhteessa niihin asiakasryhmiin, joilla on monenlaisia ongelmia työmarkkinoille pääsyssä ja kiinnittymisessä. Sittemmin (2005/06) on käynnistynyt myös työvoimatoimistojen toiminnan uudistus, jossa keskeisenä tavoitteena on tehostaa yhteyksiä avoimiin työmarkkinoihin ja tehostaa itsepalvelua. (Työhallinnon julkaisu 373 Työvoimatoimistot ja Työvoiman palvelukeskukset tänään ja huomenna 2007, 9-10.)

Vuonna 2005 julkaistiin työpoliittinen tutkimus 271, työttömät ja palvelutarve. Tutkimustulokset oli saatu työttömille työnhakijoille suunnatun kyselylomakkeen kautta sekä työnhakusuunnitelmien analysoinnin avulla. Mielenkiintoista tutkimuksessa oli työvoimapalvelujen muutosten kannalta se, että työttömille suunnatun kyselyn avulla oli selvitetty mm. työnhakuaktiivisuuden merkitystä työllistymisen edistäjänä (kts. Työpoliittinen julkaisu 271). Kyselyyn vastanneista lähes puolet piti tärkeimpänä tekijänä työllistymiselleen aikaisempaa työkokemusta, aktiivista työnhakua, omaa luonnetta tai henkilökohtaisia ominaisuuksia. Kaikkein tärkeimpänä työllistymistään edistävänä tekijänä vastanneet pitivät aktiivista työnhakua, työkokemusta ja sitä, että työnantaja oli tuntenut työnhakijan ennestään. Alle kymmenesosa oli kokenut, että työvoimatoimiston (TE- toimiston) yksilöllinen neuvonta olisi auttanut työnhaussa. Kiinnostava tulos oli myös se, että vastanneista työttömistä yli neljännes ja lähes puolet työvoimapolitiittisessa toimenpiteessä olleista ei aktiivisesti hakenut työtä (kts. Työttömät ja palvelutarve. Työpoliittinen julkaisu 271). Tutkimustuloksista voi tehdä päätelmän, että työnhakuaktiivisuuden nostamisella voidaan vaikuttaa asiakkaan työllistymiseen. Tutkimus on varmasti osaltaan edesauttanut työvoimapalvelujen rakenneuudistusta.

Rakenneuudistus. Työvoimapalveluiden rakenneuudistuksen perustavoitteena on ollut painottaa työttömyyttä ennalta ehkäisevää otetta, ”varhaista puuttumista”. Samalla tavoitteena on ollut lisätä sähköisten ja itsepalveluiden käyttöä ja ylipääntään omatoimisuutta työnhaussa. Uudistuksen yhteydessä perustetut Työnhakukeskukset ovat työnhakufoorumeita, joissa työnhakija saa tarpeensa mukaan palveluita, jotka edistävät hänen työllistymistään tai askeleitaan kohti työmarkkinoita ja joissa hänellä on mahdollisuus mahdollisimman välittömästi kohdata ”työvoiman kysyntä”, työnantaja. Uudistukselle asetettiin tavoitteeksi pitkittyvän työttömyyden ennalta ehkäisy, varmistaa osaavan työvoiman saatavuus ja alentaa rakenteellista työttömyyttä. Pilottien kautta ja perusteella kehitettyjä toimintatapoja on sovellettu kaikissa TE- toimistoissa. Aikaisempi työministeriö on ohjeistanut varsin seikkaperäisesti eri palveluosioiden toteutuksen työvoimatoimistoissa. (Arnkil, Karjalainen, Saikku, Spangar & Pitkänen 2007, 19.)

TE- toimistot ovat saaneet kymmeniätuhansia uusia, pitkään työelämässä olleita asiakkaita 2008 alkaneen laman myötä. Suupohjan TE- toimisto on myös osansa uusista asiakkaista ottanut vastaan. Asiakkaiden suullisesti antamien palautteiden perusteella on voinut tehdä johtopäätöksen, että entisten työvoimatoimistojen imago asiakaspalvelun osalta ei ole parhaimmasta päästä.

Asiakas kertoi asioituaan muutaman kerran toimistolla, jännittäneensä tuloa TE-toimistoon ja sitä mihin pyörytykseen joutuu. Kokemus asiainnista on ollut kuitenkin ennakoasenteesta täysin päinvastainen kuin todellisuus. Asiakas totesi, että hän oli saanut ystävällisen palvelun lisäksi hyödyllistä tietoa, tukea ja kannustusta tavoitteensa toteuttamiseksi. (Päiväkirjamerkintä syksy 2009.)

TE- toimistoilla on rakenneuudistuksen myötä tullut mahdollisuus kohottaa imagoaan kylmästä asiantuntijuudesta kohti dialogiin perustuvaa asiantuntijapalvelua. Sähköisten palveluiden lisääntyessä korostuu myös TE- toimiston vastuu asiakkaan ohjauksesta ja neuvonnasta niin, että niitä osataan hyödyntää työnhaussa ja niiden merkitys ymmärretään.

4 KEHITTÄMISEN KOHTEENA PAIKALLINEN PALVELUMALLI

Vuonna 2008 TE- toimistot olivat tilanteessa, jossa työvoimapalveluiden uudistus oli otettu käyttöön jokaisen toimiston resurssit huomioiden ja oli aika arvioida uudistusten vaikuttavuutta sekä peilata uudistuksia tämän päivän työmarkkinatilanteeseen. Oli perustettu työnhakukeskuksia, panostettu tehokkaaseen alkupalveluun, sähköiseen palveluun, luotu asiakkaille selkeämmät palveluprosessit ja erityisesti otettu huomioon työnantajat yhtä tärkeänä asiakasryhmänä kuin työnhakijat. Työvoimapalvelujen uudistuksen aikaan samanaikaisesti lakkautettiin toimipaikkoja valtion tuottavuusohjelman puitteissa (kts. Työhallinnon talous- ja toimintasuunnitelma, työhallinnon julkaisu 360). Ongelmaksi oli muotoutunut se, että yhä monimuotoisempaa palvelua tarjotessaan, työ- ja elinkeinotoimistoilla ei ollut mahdollisuutta pienissä toimipaikoissa taata palvelun monipuolisuutta tai laatua. Palvelumallien toteutumiseen vaikuttavat siis yhä enenevässä määrin paikalliset edellytykset toteuttaa valtakunnallista asiakaspalveluprosessia. TE- toimistot ovat saaneet vastuulleen yhä enemmän erityisosaamista vaativien palvelujen tuottamista, joka olisi huomioitava toimistojen palvelujen laadun ylläpitämisessä. Vähenevät resurssit ja kasvavat asiakasmäärät eivät koskaan ole paras yhtälö palvelun laadun takaamiseksi.

4.1 Toimintatapojen yhtenäistäminen kehittämistarpeen synnyttäjänä

Asiakkaiden palveluprosessit olivat käytännön syistä hieman toisistaan poikkeavat Teuvan ja Kauhajoen toimipisteissä. Kehittämishankkeen alussa vallitseva palveluprosessi oli kuvattu ainoastaan yleisesti omatoimisen (liite 1) ja työnhakupalveluita tarvitsevan (liite 2) asiakkaan osalta. Palveluprosessit saattavat olla kuitenkin hyvin erilaisia asiakkaan tilanteesta ja palvelutarpeesta riippuen.

Palvelumallin arviointi oli nyt tarpeen, koska Suupohjan TE- toimisto oli siirtynyt yhden toimipaikan toimistoksi ja henkilöstöresursseja oli näin ollen erilalla käytävissä kuin aikaisemmin. Myös yhtenäisten käytäntöjen luominen helpottaisi hen-

kilöstöön työskentelyä asiakkaiden kanssa. Lisäksi henkilöstö oli motivoitunut uudistamaan palveluprosesseja, koska asiakasmääristä ja resursseista johtuen alkupalvelun henkilöstö joutui palvelemaan hyvin erilaisista tilanteista tulevia ja erilaisia palveluja tarvitsevia asiakkaita mahdollisimman pitkälle jo ensimmäisellä asiointikerralla. Tämä edellytti henkilöstöltä huomattavan monen asian hallintaa riittävällä tasolla. Ongelma olikin siinä, että alkupalvelussa virkailijat eivät enää hallinneet prosesseja vaan prosessi syntyi palvelutilanteessa, välillä ilman johdonmukaisuutta. He kokivat käyttäneensä muistikapasiteettiaan ääri rajoilla hektisessä työympäristössä (Päiväkirjamerkintä; työurayksikön kokous, 19.12.2008.).

Palveluprosessien systemaattinen uudelleen arviointi ja palveluprosessien vaikutusten tutkiminen edesauttoivat punnitsemaan kehittämisen todellisen tarpeen. Palveluprosessia uudistaessa/arvioidessa uudelleen tulisi huomioida asiakkaiden ja työmarkkinatilanteen muutokset. Uusi palvelumallin arviointi toi entistä paremman mahdollisuuden yhtenäistää ja löytää asiakkaan kannalta parhaiten toimiva palveluprosessi.

Suupohjan TE- toimiston toiminta-alueella tapahtui muutos vetovoimaisesta työmarkkinatilanteesta kohti hiljaisemman kysynnän aikoja. Työministeriön työllisyyskatsauksen (työllisyyskatsaus, lokakuu 2008) mukaan työttömyyden aleneminen oli hidastunut koko maassa. Suupohjan alueella erityisesti rakennetyöttömyys sekä virta yli kolmen kuukauden työttömyyteen ovat olleet henkilöstön mielestä haasteellisimmat tavoitteet saavuttaa jo hyvän työmarkkinatilanteen aikana. Palveluprosesseja pyrittiin kehittämään erityisesti vaikuttaen näiden ryhmien palvelujen tuloksellisuuteen. Vuonna 2009 Suupohjan seutukunnassa elettiin huonojen työllisyysnäkökymien kautta, lomautukset olivat arkipäivää 2007 - 2008 rekrytointiongelmia poteneissa yrityksissä. Talouskasvu oli heikentynyt ennalta arvaamattoman nopeasti koko maassa. Asiakkaan kannalta parasta olisi saada joustava palvelujen piiriin tulo jo työssä ollessa. Panostaminen asiakkuuden alussa annettavaan palveluun tukisi asiakkaiden siirtymistä joustavasti avoimille työmarkkinoille (vrt. Ohjus-projektin loppuraportti 2002). Näin ollen myös työssä olevien asiakkaiden huomioiminen palveluprosessissa olisi erityisen tärkeää.

Toimistoilla on mahdollisuus täydentää palvelutarjontaansa ryhmäpalveluilla, jotka ovat osaksi ostopalveluja. Ostettujen ryhmäpalveluiden vaikutusta palveluprosessissa ja yksittäisen asiakkaan työllistymisen edistämisessä ei ole syytä väheksyä. Jokainen toimisto tekeekin omaa seurantaansa siitä, millainen vaikutus esimerkiksi työnhakuvalmennuksilla on työllistymisen edistämiseen. Suupohjan työvoimatoimisto järjesti vuonna 2007 useita ryhmätoimintoja omilla resursseilla, mutta vuonna 2008 ostettujen ryhmäpalvelujen osuus kasvoi. Syksyllä 2008 pidemmät ryhmäpalvelut järjestettiin täysin ostopalveluina. Ennakointi ja säännöllinen tarjonta olisi erityisen tärkeää myös ostettujen ryhmäpalvelujen kohdalla. Usein kiire ja resurssipula ja kokonaisbudjetin varmistuminen vasta myöhemmin keväällä ovat painottaneet hankintoja myöhäiselle keväälle ja syksyyn. Tästä johtuen ryhmäpalveluiden täysi hyödyntäminen palveluprosessissa ei ole onnistunut.

4.2 Kehittämissuunnitelma

Toiminnan uudelleen arvioinnista tehty looginen viitekehys (Liite 3) auttaa hahmottamaan tilannetta kehittämishankkeen alussa ja tavoitetta, johon kehittämisellä pyritään ja sen mahdollisia vaikutuksia niin toimiston kuin yhteiskunnallisella tasolla.

Ideaalinen tavoite toimiston ja henkilöstön osalta on kehitysprosessissa tuottaa mallinnetut, toimivat palveluprosessit yleisimmille asiakasryhmille. Tämä helpottaisi huomattavasti työntekijöiden, niin uusien kuin talossa jo olevien, työskentelyä. Pienessä toimistossa jokaisen virkailijan on hallittava palvelutarjonta ja tunnistettava palvelutarpeet hyvin erilaisissa tilanteissa ja osaamista ainakin neuvontaan täytyy olla hyvin erilaisten palvelujen osalta.

Kehittämissuunnitelman tulos olisi parhaimmillaan sitä, että virta työhön liikkuisi yhä nopeammin ja vaikeasti työllistyvien määrä vähenisi ja työvoiman saatavuus parani. Suupohjan TE- toimistossa nämä vaikeasti työllistyvien määrä on ollut lähes poikkeuksetta lähes puolet työnhakijoiden määrästä 400-450, pahimmillaan jopa 500 hlöä. Vuonna 2008 vaikeasti työllistyvien määrä oli ka 419 hlöä/kk (Tulostavoiteseuranta joulukuu 2008). Vaikeasti työllistyvien määrän vähentyessä voidaan

päätellä, että jäljellä olevien asiakkaiden työllistymisen esteet ovat yhä vaikeampia. Virta alle kolmen kuukauden työttömyyteen oli vuonna 2008 alhainen, keskimäärin 18,2% (Tulostavoiteseuranta joulukuu 2008). Huonot työllisyysnäkökymät pitävät näiden lukujen ylläpitämisen todella haasteellisena, jos ei mahdottomana. Tämä saattaa vaikuttaa kuitenkin siihen, että tältä osin kehittämistyön tavoitteet eivät toteudu tai niiden toteutumista on vaikea arvioida, koska pohjalla ovat vuoden 2008 suhteellisen hyvät luvut. Toisaalta TE- keskus on asettanut tulostavoitteet edellistä vuottakin kovemmalle tasolle, joka on viitekehyksessä huomioitu (LIITE 1).

5 METODOLOGISET PERUSTEET

Kehittämishankkeen tutkimusmenetelmän valinta ei ollut hankkeen suunnitteluvaiheessa yksiselitteinen. *Kehittämishankkeen tavoitteena oli toiminnan ja asiakkuuksien tarkastelun kautta luoda palvelumalli joka toiminnallisesti parhaiten palvelee asiakkaan etenemistä TE- toimiston asiakkuudesta kohti avoimia työmarkkinoita, mahdollisimman nopeasti.* Työ- ja elinkeinoministeriö ja työ- ja elinkeinotoimistot tuottavat erilaisia tilastoja eri toimenpiteistä ja mittareista erilaisin seuranta-menetelmin säännöllisesti. Seurataan työttömien määrää, toimenpiteisiin sijoitettujen määrää, vaikeasti työllistyvien määriä, virtaa 3, 6 ja 8 kuukauden työttömyyteen jne. Ongelma on, että tietoa tuotetaan niin paljon, että sitä ei ehditä käytännön työn ohessa analysoida siten, että se palvelisi toimintojen kehittämistä. Toinen ongelma tiedon tuottamisessa on se, että lukujen ”taakse” ei useinkaan katsota. Alueellista tutkimustietoa siitä, mitkä asiat ovat vaikuttaneet siihen, että työtön on päässyt työhön jo ennen kolmen kuukauden työttömyyttä, ei juuri ole tai ei ainakaan siten, että niistä voisi hakea tilastollisia säännönmukaisuuksia tehdä faktaan perustuvia johtopäätöksiä. Toiseksi tutkimusongelmaksi muotoutui siis tuotetun tiedon hyödyntäminen: *Miten hyödyntää tuotettavaa tietoa aikaisempaa paremmin, siten että tieto antaa viitteitä siitä, miten käytännön toimintaa tulisi kehittää, että toiminta olisi tehokasta ja tuloksekasta ja toisaalta millä menetelmillä voidaan tuottaa kehittämishankkeessa tarvittavaa tietoa.* Työ- ja elinkeinoministeriön henkilöstön tuottavuusohjelmasta johtuen kehittämishankkeessa pyritään myös etsimään keinoja *hiljaisen tiedon siirtämiseen sekä hiljaisen osaamisen ja taitojen tunnistamiseen osana työvoimavirkailijan työtä.*

Parhaiten asettamiini tutkimuskysymyksiin saadaan vastaus soveltavan tutkimuksen ja toisaalta kehittämistyön keinoin (kts. Rolin, Kakkuri-Knuutila & Henttonen 2006). Soveltava tutkimus hakee uutta, tieteellistä tietoa, jonka tulisi olla välittömästi hyödynnettävissä käytännön työssä. Kehittämishankkeen toiminnallisuus taas viittaa suoraan kehittämistyöhön – pyritään tutkimustulosten avulla saamaan aikaan muutos – parempi toimintatapa (vrt. Rolin, Kakkuri-Knuutila & Henttonen 2006). Soveltava tutkimus sisältää riskejä, jotka tulisi ottaa huomioon tutkimuksen teossa. Tuloksia arvioidaan sekä tiedollisten että ei-tiedollisten arvojen perusteella.

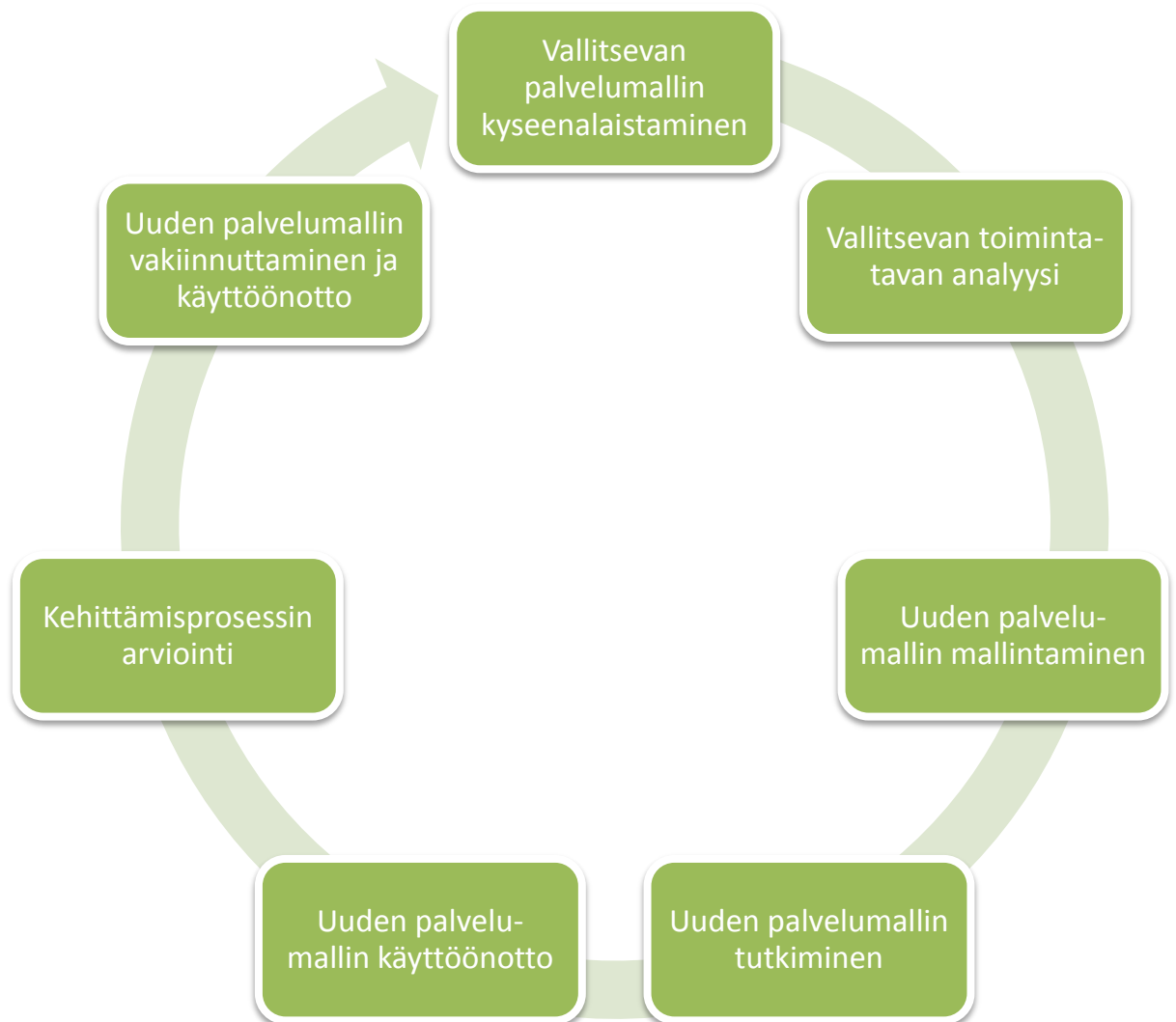
Tästä johtuen tulos voi osoittautua virheelliseksi ja toisaalta yksipuoliseksi (Rolin 2006). Ongelma lienee siinä, että tutkimuksen tiedollisten ja ei tiedollisten arvojen käyttökelpoisuutta tai hyödyllisyyttä voidaan arvioida vasta tutkimuksen päätyttyä. Tutkija voi tulkita tutkimuksen, mahdollisesti jopa tavoitteenasettelun mukaisesti eikä näin ollen tutkimus täytä selkeästi tutkimuksen tiedollisia kriteerejä (Rolin 2006).

5.1 Kehittävä työntutkimus – ekspansiivinen oppiminen

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kehittävä työntutkimus, joka soveltuu hyvin palvelumallien kehittämiseen sekä osallistamaan työntekijöitä kehittämistyöhön, jonka tavoitteena on luoda uutta ja samalla oppia pois vanhoista menetelmistä. Kehittävä työntutkimus syntyi Suomessa 1980-luvulla. Kansainväliset asiantuntijat saattavat nähdä kehittävässä työntutkimuksessa toimintatutkimuksen piirteitä, koska toimintatutkimuksen tapaan kehittävä työntutkimus analysoi ja kehittää käytäntöjä yhdessä toimijoiden kanssa. Tutkimustavat eroavat toisistaan siinä, miten kehittävä työntutkimus ymmärtää inhimillisen toiminnan struktuuria ja luonnetta sekä sitä koskevan oppimisen rakenteita. Lähestymistavan teoreettinen tausta rohkaisee etsimään työstä toimintajärjestelmän elementtejä ja niiden sisäisiä ja välillä olevia ristiriitoja, joita voidaan käyttää muutoksen ja oppimisen välineinä. (Heikkinen Hannu L.T. ym. 2006, 61–62.) Nämä ristiriidat ovat olennainen osa toteuttamamme kehittämishanketta.

Kehittävän työntutkimuksen menetelmistä erityisesti ekspansiivinen oppiminen oppimissykleineen, tuki suunnitelmallisuutta, jota tarvitsin palvelumallin kehittämisessä. Ekspansiivinen oppiminen luo mahdollisuuden oppia jotakin, mitä ei vielä ole (Engeström 2004). Palvelumallien kehittäminen tapahtuu pitkällä aikajänteellä, joka on ekspansiiviselle oppimiselle tyypillistä. Kehittämistyö aloitettiin jo vuoden 2008 kesällä ja toisaalta kehittämistyö jatkuu edelleen. Seurauksia täytyy tarkastella pidemmällä aikavälillä – aikaulottuvuus laajenee ja kehittävän työntutkimuksesta tulee omalla tavallaan pysyvää toimintaa. Toisaalta, kohde on laajentunut kehittämishankkeen myötä tapahtuneen asiakassegmentoinnin myötä, joka on

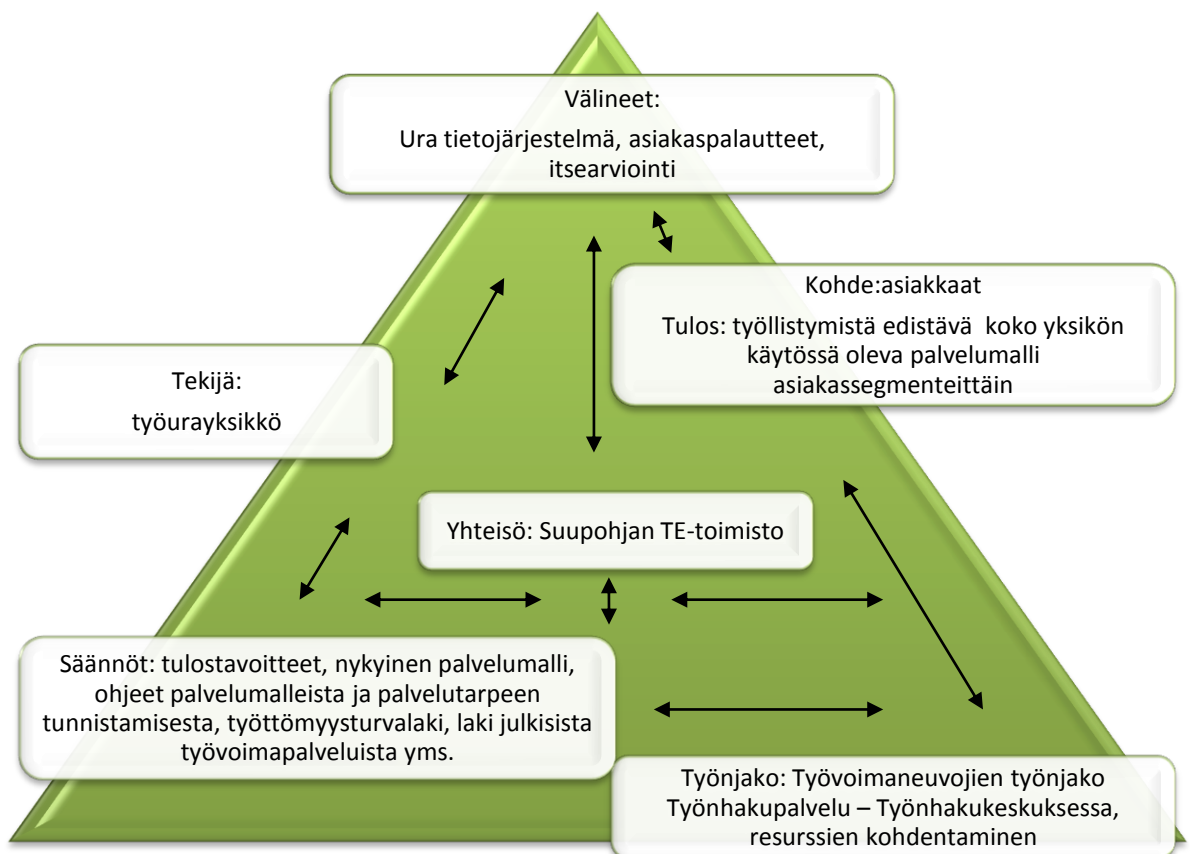
johtanut vastuun jakautumisen useammalle taholle toimiston sisällä. Ulottuvuuden laajenemiseen on vaikuttanut jokainen toimija, joka omilla ratkaisullaan on vaikuttanut siihen toteutetaanko kehitettyä palvelumallia vai olisiko mahdollisuutta toimia toisin kuin muut. Kehittämishanke on edennyt oppimissykleinä (kuvio 3)



KUVIO 3. Oppimissykli palvelumallin kehittämishankkeessa

Toimintajärjestelmän rakenne. Kehittämisen välineet on kuvattu toimintajärjestelmän rakennemallissa kuvaamaan inhimillisen toiminnan rakennetta ja jäsentämään kehittämishakkeen epämääräisiä ongelmia. Toimintajärjestelmän rakenne-

malli (Kuvio 4) on tässä tapauksessa toiminut lähinnä kehittämisestä vastaavan apuna jäsentäessä kehittämishankkeen kokonaistavoitetta, joka on ollut mallintaa työllistymistä edistävät palvelumallit eri asiakassegmenteille, joihin koko yksikön on mahdollista sitoutua. Tämä on edellyttänyt kehittämiseen osallistuneilta sitoutumista, motivaatiota ja ekspansiivista oppimista (ks. Hakkarainen & Jääskeläinen 2006). Rakennemalli on kuitenkin luotu tutkimukseen osallistuvien kehittäjien eli työurayksikön työntekijöiden kehittämishankkeen aloitustilannetta kuvaavan näkemyksen pohjalta.



KUVIO 4. Toimintajärjestelmän rakenne Suupohjan TE- toimistossa.

5.2 Tiedon tuottaminen ja analysointi

Tämän päivän organisaatioilta vaaditaan uudistumiskykyä ja kykyä hallita ja valvoa omaa toimintaa, mikä on vaikuttanut mm. erilaisten johtamismenetelmien syntyyn ja käyttöön (Ylöstalo, 2004) Tähän problematiikkaan pyrin kehittämishankkeessani vastaamaan kehittämishankkeeseen osallistuneiden virkailijoiden kokemusperäisen tiedon kautta, jota tarkastelen tietojohdamisen näkökulmasta. Knowledge management eli tietojohdaminen on yksi viime vuosien johtamisen trendeistä. Tietojohdamisen pääasiallinen tavoite on juuri hyödyntää tuotettua tietoa aikaisempaa paremmin (kts. Ylöstalo 2004). Kehittämishankkeessa tuotetaan empiiristä tietoa niin virkailija- kuin asiakasnäkökulmasta. Kaikki tieto ei ole mitattavissa tai saatavilla tilastoina.

Toiminnan kehittämiseen vaikuttaa aina myös toimijat ja toimijoiden kokemustieto sekä osaaminen.

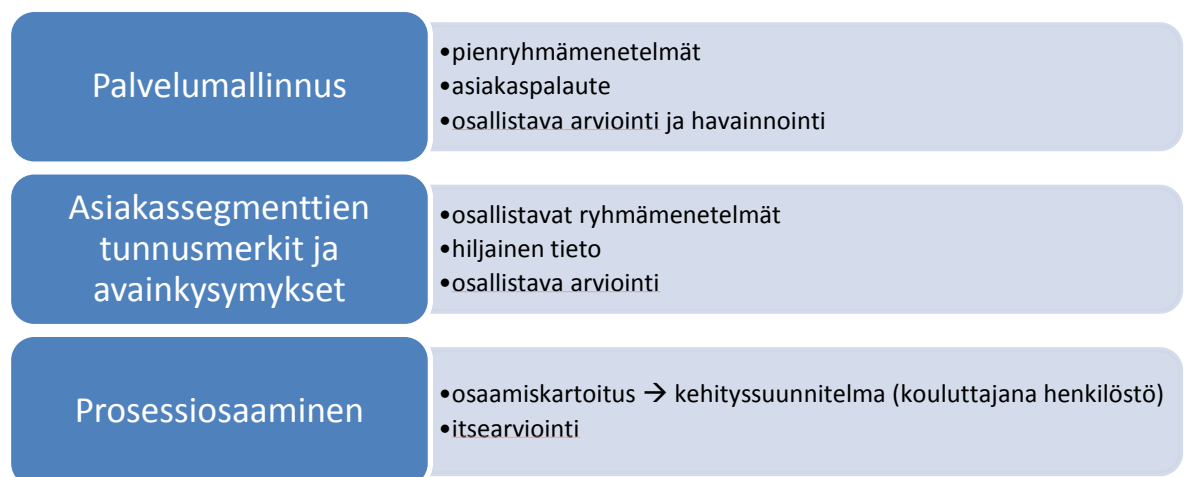
Tämän vuoksi yksi kehittämishankkeeseen valikoituneista metodeista oli *osaamiskarttamenetelmä*. Palvelumallia kehitettäessä on otettava huomioon henkilöstön osaamisen vaikutukset palvelumalliin ja sen toteutumiseen.

Työministeriö on 25.6.2007 asettanut ohjeen osaamisen ja osaamistarpeiden kartoittamisesta työhallinnossa (O/10/2007 TM). Ohje edesauttaa osaamisen johtamista, toimii osaltaan apuvälineenä työyhteisöissä tapahtuvan osaamisen kartoittamisessa ja luo strukturoitua ja yhdenmukaista tapaa suunnitella työyhteisön osaamisen kehittämistä (O/10/2007 TM, 2). Osaamisen kartoittamisella pyritään ennakoimaan sitä, että työyhteisöstä löytyy taitoja, joita nykypäivän ja tulevaisuuden työ- ja elinkeinotoimiston virkailijat tarvitsevat. Työyhteisön tai yksikön kehityssuunnitelmalla pyritään myös luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta, sitä, että kaikki tuo työyhteisöön osaamistaan, eikä kyse ole kilpailusta. Palveluprosessin hallinta on yksi osaamisen alue, jota arvioidaan, joten myös palveluprosessin merkitystä työvälineenä pyritään korostamaan. Osaamiskarttamenetelmällä pyritään löytämään tukea palvelumallin sisällölle sekä tarkastelemaan resurssien sijoittumista palvelumallissa. Menetelmän kautta pyritään saamaan esille organisaatiolle arvokasta hiljaista tietoa.

Suupohjan työ- ja elinkeinotoimisto mieltää toimintansa mukailevan oppivaa organisaatiota (EFQM 2005), joka kuuluu tietojohdamisen keskeisimpiin lähtökohtiin (Ylöstalo 2004). Oppivaa organisaatiota kehittämishankkeessa kuvastaa TE-toimiston virkailijoiden tahtotila tuottaa toimintaan soveltuva palvelumalli, joka vastaa tämän päivän asiakashaasteisiin. Mallilla tavoitellaan toimintaan selkeitä pelisääntöjä, kehittämiskokemuksista oppimista sekä hiljaisen tiedon saamista näkyväksi. Tietojohdamisessa on juuri tästä parhaimmillaan kysymys; organisaatioiden ja niiden jäsenten jatkuvasta oppimisesta.

Suupohjan työ- ja elinkeinotoimiston palvelumallien kehittämishanke perustuu kehittäjien vuorovaikutukseen ja tasavertaiseen osallistumiseen. Kehittämishankkeeseen osallistuneet työntekijät ovat olleet niin tutkijoita kuin työn kehittäjiä. Asetelma on ominainen kehittäväälle työntutkimukselle (kts. Engeström 2004). Koska oma rooli kehittämishanketta toteuttavassa yksikössä on esimiehen rooli, ei minulla ollut mahdollisuutta jäädä täysin taustalle kehittämishankkeessa. Näin ollen päädyin olemaan maltillisesti aktiivinen keskustelussa ja keskittyä enemmän dialogin todelliseen toteutumiseen niin asiakas- kuin esimiestyössä. Tiedontuotanto on empiirisen tutkimuksen osalta perustunut täysin dialogiin työntekijöiden välillä. Työntekijöiden kanssa on luotu mahdollisuus tarkastella, kehittää ja analysoida yhteistä toimintamallia vuorovaikutuksellisesti. Muutostarpeet ja työkalut muutostarpeeseen vastaamiselle ovat nousseet työyhteisöstä ja jokaisen kokemat ongelmat palvelumallissa ja omassa työssä ovat nousseet keskustellessa toimintajärjestelmän ristiriitaisuuksista kehittävä työntutkimuksen tapaan. Kehittävä työntutkimus ei ole perinteinen tutkimussuuntaus työ- ja elinkeinotoimistoissa. Usein toimintaa kehitetään johtoportaisissa, eikä virkailijoilla ole todellista mahdollisuutta vaikuttaa toimintaan. Näin ollen voidaan vain arvella kuinka hyvin eri uudistuksiin on voitu työntekijätasolla sitoutua, jos oma ääni ei ole kuulunut. Todellisen vuorovaikutuksen toteutuminen edellyttää työntekijöiden kuuntelemista ja kuulemista. Työyhteisön sisäinen kehittämishanke, johon kaikki osallistuvat, edesauttaa löytämään erilaisia näkökulmia ja ajattelutapoja, joka luo mahdollisuuden luovalle keskustelulle. Työntekijöiden aloitteellisuutta tukeva työilmapiiri mahdollistaa myös luovien ratkaisujen syntymistä. (vrt. Luova työote - tuottava työ, työhallinnon julkaisu 345.)

Yksi tärkeimmistä tiedontuottamisen menetelmistä on ollut asiakkaille suunnattu *kysely*. Kehittämishankkeen näkökulmasta kyselytutkimus tuotti palvelumallin kehittämisen kannalta oleellista tietoa. Alkupalvelustamme laadittiin asiakaspalautelomake, jolla pyrittiin saamaan esille asiakkaiden näkökulma työnhaun alkupalvelun toimivuudesta ja hyödyllisyydestä työllistymisen edistämiseksi. Lomakkeen pohjan työstin ensin itse ja lopuksi arvioimme palautelomakkeen yksikkömme aamupalaverimme yhteydessä ja sovimme sen käytöstä. Tavoitteena oli arvioida palvelun mahdollisia kompastuskiviä, mutta myös prosessin todellista kulkua, onko se antanut asiakkaalle sitä, mihin olemme pyrkinneet. Asiakaspalautte tukee itsearviointin hyväksyttävyyttä tutkimusmenetelmänä. Asiakaspalautetta kerätään vuosittain muutenkin, mutta tällä kertaa kyselytutkimuksella oli selkeästi tavoite mil-laisten asioiden suhteen halutaan saada tietoa. Myös palautteen tulkitsemiseen ja analysointiin käytettiin huomattavasti enemmän aikaa kuin valtakunnallisesti tehtyjen asiakaspalautteiden osalta olemme käyttäneet. Kehittämishankkeen arviointimenetelmää voidaan kuvata osallistavan arvioinnin periaattein. Tavoitteena oli, että työurayksikkö itse arvioi kehittämishankkeen etenemistä, tapahtuneita muutoksia ja tekee päätökset palveluprosessien muuttamisesta tai pysyttämisestä ennallaan saatujen kokemusten ja palautteiden perusteella (Kivipelto 2008, 27). Osallistava arviointi sopi kehittämishankkeen arviointimenetelmäksi, koska henkilöstö oli sitoutunut kehittämiseen ja yhdessä arviointi oli palveluprosessien osalta ollut luontevaa aikaisemminkin. Kuvioon 5 on koottu kehittämishankkeessa tiedon tuottamiseen käytetyt menetelmät kehittämisen eri osissa.



KUVIO 5. Kehittämishankkeen tiedon hankinta

6 KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS

Työurayksikön (19.12.2008) kokouksessa arvioitiin palveluprosessien toimivuutta sekä omatoimisen työnhakijan että syventäviä työnhakupalveluita tarvitsevan työnhakijan osalta. Tässä vaiheessa arvioitiin, miten nämä palveluprosessit olivat toimineet henkilöstön ja syksyllä 2008 julkaistun valtakunnallisen asiakaspalautekyselyn tulosten näkökulmasta.

Valtakunnallisesti kerätyssä asiakaspalautteessa Suupohjan TE- toimiston työnhakija-asiakkaisiin kohdistunut otanta oli 60. Otanta oli mielestämme liian pieni ja sattumalla saattoi olla osuutta tuloksissa. Tulokset sinänsä olivat parantuneet vuoteen 2006 verrattuna, mutta edelleen sieltä löytyi kehittämistä vaativia osa-alueita. Yksi näistä oli asiakkaiden kokemukset työttömyysturva-asioiden selvittämisestä. Työttömyysturva näyttölee asiakkaan asioinnissa, etenkin alkuvaiheessa hyvin suurta osaa, koska se on sillä hetkellä asiakkaan toimeentulon lähde. Työttömyysturva-asioista halutaan saada tieto heti ensimmäisellä käynnillä. Perustieto asiakkaan työttömyysturva-asiasta annetaan ensimmäisellä käynnillä ja se laitetaan ns. vireille.

6.1 Vallitsevan palveluprosessin analyysi ja toimintamuutokset

Palveluprosessin toimivuutta arvioitiin kahteen pienryhmään jakautuneena. Tavoitteena oli arvioida nykyisen palveluprosessin toimivuutta ja löytää uusia keinoja vaikuttaa palveluprosessin kautta asiakkaiden yli kolmen kuukauden työttömyyden virtaan, vaikeasti työllistyvien määrään sekä työvoimakoulutuksen ja palkkatuetun työn jälkeen työttömyyden ennaltaehkäisyyn. Aiheet määräytyivät TEM:n työ- ja elinkeinotoimistoille asettamien tulostavoitteiden mukaan. Kyseisiin tavoitteisiin pyritään joka vuosi löytämään uusia ja parempia keinoja pureutua.

Ensimmäinen ryhmä paneutui työttömyyden virran ja työvoimakoulutuksen jälkeisen sijoittumisen problematiikkaan ja toinen ryhmä vaikeasti työllistyvien ja palkkatuetun työn jälkeisen sijoittumisen ongelmiin. Ryhmien tuotokset purettiin yhdessä.

Palvelun epäkohtiin sisältyviä asioita ei ryhmien tuotoksista löytynyt, koska palveluprosesseja pidettiin yleisesti ottaen toimivina, mutta jotain henkilöstön mielestä prosessista tuntui puuttuvan.

Ensimmäinen ryhmä mietti ryhmässään omatoimisuuden korostamista. Epäkohtana nähtiin se, että osa omatoimiseksi arvioiduista työnhakijoista eivät toimineet omatoimisten työnhakijoiden tavoin. Yli kolmen kuukauden työttömyyden virran ennaltaehkäisyyn on pääsääntöisesti pyritty kehittämällä työnhakukeskuksen palveluja ja työnhakukeskuksessa on viikoittaista työn ja koulutuksen hakuun liittyvää toimintaa. Alkupalvelun virkailijat kuitenkin toivat esille, että asiakkaille painotettu omatoimisuus tuntuu väkinäiseltä ja siltä, että asiakkaat eivät miellä omatoimista työnhakua velvollisuudekseen. Tästä lähti ideointi siitä miten pystyisimme kannustamaan asiakasta heti työttömyyden alkuvaiheessa omatoimiseen ja aktiiviseen työnhakuun.

Toimintamuutokset. Palvelumallin toimivuuden edellytyksenä omatoimisen työnhakijan kohdalla nähtiin asiakkaan osallistaminen entistä aktiivisemmin oman työllistymisensä edistämiseen. Syntyi ajatus omatoimisen ja aktiivisen työnhaun info tilaisuuden liittämistä alkupalvelun työnhakuinfoon. Aikataulu infon valmistumiselle oli 1 kuukausi eli tammikuun 2009 loppuun mennessä. Infoon ohjattaisiin työnhakijat, joilla on koulutuksen, työhistorian ja ennen kaikkea oikean asenteen kautta edellytykset suoraan tai tukipalveluiden kautta työmarkkinoille, mutta joiden ei ollut tarvinnut aiemmin juuri hakea työtä.

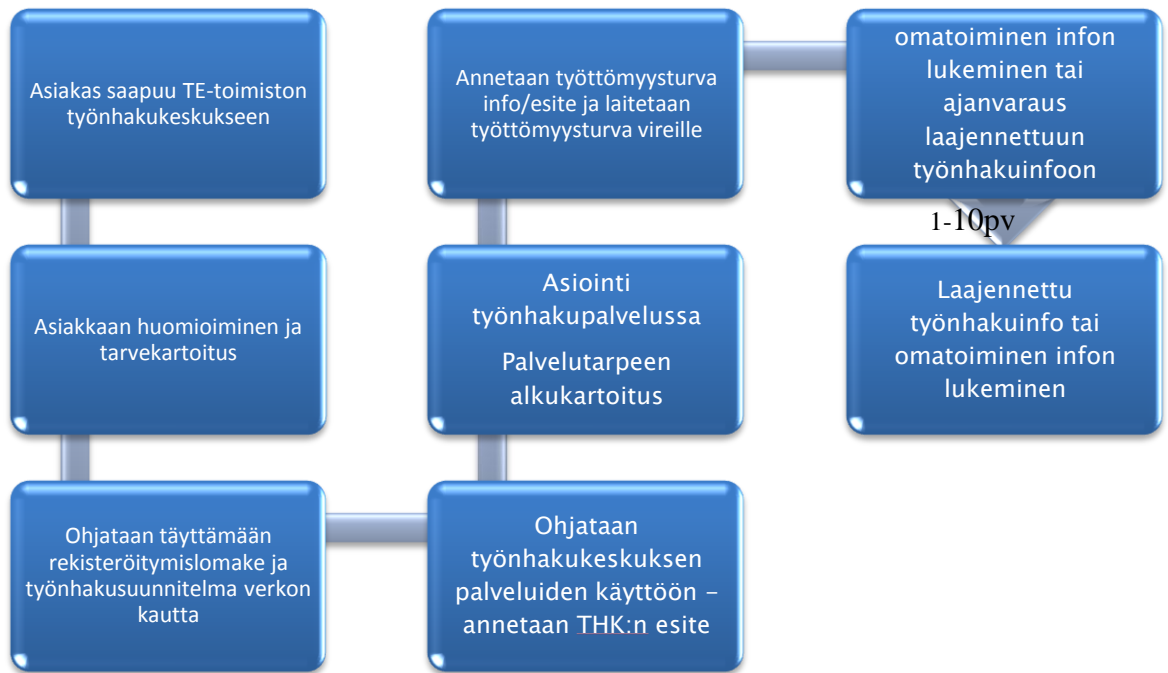
Uusi info. Keskeinen ajatus olisi antaa asiakkaille perusvalmiudet avoimien ja piilotyöpaikkojen hakemiseen ja verkoston hyödyntämiseen työnhaussa. Infossa korostettaisiin sitä, että TE- toimiston palvelumalli on muuttunut myös työpaikoista tiedottamisen osalta, tiedottaminen tapahtuu mol.fi- sivujen kautta, ainoastaan osuvia työhön osoituksia tehdään vielä henkilöille, joiden katsotaan täyttävän avoimen työpaikan vaatimukset TE- toimistolla olevien asiakastietojen perusteella. Näin ollen oman työllistymisensä eteen on asiakkaan tehtävä yhä enemmän itse töitä ja käyttää verkostoaan työnhaussa. Piilotyöpaikkoja on yhä enemmän myös asiakkaiden aktiivisuuden tasosta johtuen. Työnantajiin otetaan yhteyttä suoraan eikä työnantajan välttämättä tarvitse laittaa paikkaa auki. Työnantajat myös käyt-

tävät omia verkostojaan sopivan työntekijän rekrytoimiseksi. Suomessa yli puolet tutkituista työnantajista oli hyödyntänyt verkostoaan sopivan työntekijän löytämiseksi (kts. Hämäläinen 2004). Yrittäjän muut työntekijät, liikekumppanit ym. ovat työnantajan verkosto, jolta voi kysyä suoraan vihjeitä potentiaalisista hakijoista. Työnhaun ja työllistymisen kannalta on siis oleellista, että työnhakija kertoo työnhaustaan omalle sosiaaliselle verkostolleen, josta voi saada vihjeitä avoimiin työpaikkoihin, suosituksia tai verkoston kontakti voi kertoa työnhakijasta omalle työnantajalleen (Jokisaari 2005, 224-225). Info kannustaa omatoimiseen ja aktiiviseen työnhakuun ensimmäisen kolmen työttömyyskuukauden aikana, jotka tilastollisesti ovat työllistymisen kannalta tärkeimmät kuukaudet.

Palveluprosessin alkuvaihe on perinteisesti ollut kaikilla asiakasryhmillä lähes samanlainen (KUVIO 6), mutta palveluprosessia ei kaikilta osin ollut toteutettu sovitusti. Virkailijoiden kesken oli erilaisia näkemyksiä siitä, miten asiakkaan alkupalvelu tulisi toteuttaa erityisesti työnhakukeskuksen palveluiden esittelyn osalta. Päädyttiin siihen, että heti vuoden 2009 alusta toteutetaan sovitun palvelumallin alkuvaihetta korostetusti ja laajennetun työnhakuinfon tarkoituksenmukaisuuden päättävät asiakkaiden kokemukset, jotka kerätään asiakaspalautekyselyllä. Henkilöstön sitoutumisastetta palveluprosessin sisältöön arvioitaisiin henkilöstön kokemusten kautta ja osittain myös asiakaspalautteen kautta.

Omatoiminen ja aktiivinen työnhaku – info järjestettiin ensimmäisen kerran 24.1.2009 työnhaku-infon jälkeen. Tilaisuus kesti n. 1 1/2h, välillä pidettiin n. 10 min. kahvitauko. Suullisesti saatu palaute oli hyvää ja virkailijoilla oli tunne siitä, että nyt ollaan menossa oikeaan suuntaan. Laajennettu info tuli osaksi palveluprosessia.

Työttömyysturva-asian selvittämisessä ensimmäisellä asiointikerralla päädyttiin tukemaan vallitsevaa toimintatapaa antamalla heti ensimmäisellä käynnillä asiakkaalle myös työttömyysturva-esite, jotta tiedon saanti olisi konkreettisempaa. Tähän saakka esite oli jaettu vasta työnhakuinfon yhteydessä, keskimäärin 7 päivää ensimmäisen käynnin jälkeen. Esitteen jaon vaikutukset asiakkaiden kokemuksista päädyttiin myös arvioimaan asiakaspalautekyselyn avulla.



KUVIO 6. Työhaun alkupalveluprosessi muutosten jälkeen

6.2 Palveluprosessien mallintaminen

Huhtikuussa 2009 Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisi henkilöasiakasstrategioryhmän työskentelyn tuloksen – Henkilöasiakkuusstrategia – väliraportti. Väliraportti on Työ- ja elinkeinoministeriön henkilöasiakkuusstrategian ja asiakassegmenttien määrittelyn tueksi toteutettu esiselvitys, jonka tavoitteena on ollut määrittellä TEM- konsernin henkilöasiakassegmentit. TE- toimistojen tehtäväalueen näkökulmasta tarkoituksena on ollut määrittellä yleisellä tasolla TE- toimistojen palvelutarjonta sekä asiakasvastuiden ja asiakkaiden sijoittumisen periaatteita henkilöasiakkaille asiakassegmenteittäin. Loppuraportti kyseisestä selvityksestä julkaistiin kesäkuussa 2009. Suupohjan TE- toimisto oli ottanut määritellyt asiakassegmentit osittain käyttöön kesällä 2008, joskin eri nimityksillä.

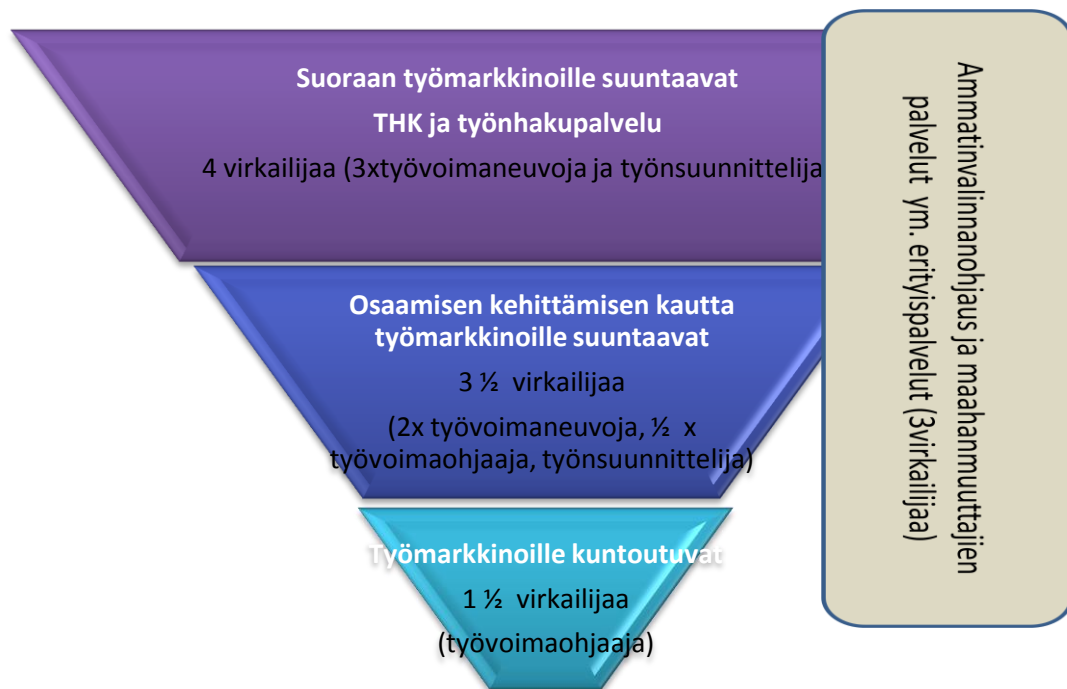
Henkilöasiakkuusstrategian loppuraportissa TE- toimiston asiakkaan ja asiakkaiden määritelmiä on täsmennetty siten, että asiakas on henkilö, joka tarvitsee tietoa, tukea tai osaamisen parantamista työmarkkinoiden siirtymävaiheissa. Asiakkuus taas viittaa TE- toimiston ja asiakkaan väliseen suhteeseen, jossa kumman-

kin tekemät toimet vaikuttavat heidän väliseen suhteeseen eli asiakkuuteen. (Henkilöasiakkuusstrategia – loppuraportti 2009, 7.)

Henkilöasiakkuusstrategian loppuraportissa on asiakkaiden jaottelu pysytetty kolmessa eri pääsegmentissä, kuten väliraportissa. Pääsegmenttien alla ovat niihin kuuluvia asiakkaita kuvaavat alasegmentit. Pääsegmentit ovat: Suoraan työmarkkinoille suuntaavat, Osaamisen ja kehittämisen kautta työmarkkinoille suuntaavat ja Työmarkkinoille kuntoutuvat. (Henkilöasiakkuusstrategia – loppuraportti 2009, 7.)

Henkilöasiakkuusstrategian väliraportti vaikutti osaltaan toiminnan ohjautumiseen myös Suupohjan TE- toimiston palveluprosesseissa. Toisaalta paikallisesti jokainen toimisto joutuu itse arvioimaan, kuinka sijoittaa resurssit siten, että jokainen asiakassegmentti saa laadukasta palvelua. Lisäksi paikallisesti arvioitavaksi jää miten segmenttejä palvellaan, ajanvarauksella vai ilman ja millainen on palvelun sisältö.

Resurssien osalta Suupohjan TE- toimisto oli kesällä 2008 päätenyt keskittämään suhteessa eniten henkilöstöresursseja työnhaun alkupalveluun ja kehittämishankkeen myötä alkupalvelua vahvistettiin entisestään (KUVIO 7)



KUVIO 7. Henkilöstöressurssien jakautuminen asiakassegmenteissä.

6.3 Asiakassegmentointi ja palvelutarpeen tunnistaminen

Suupohjan TE- toimiston työurayksikön kehittämispäivän (8.5.2009) aiheena oli asiakassegmentointi osana palvelumallin kehittämistä. Asiakassegmentointia käsiteltiin luomalla oma menetelmä kahdesta tunnetusta ryhmämenetelmästä. Menetelmä syntyi hakemalla tausta-aineistoa menetelmistä Pepe Nummisen (2008) Fasilitaattorin käsikirjasta. Open Space ja World Cafe, olivat yhdistettynä tilanteeseen sopivat menetelmät. Näin syntyi Open Space – World cafe cocktail. Open Space – World cafe cocktail menetelmässä on otettu menetelmille ominaisia elementtejä mukaan cocktailiin. Open Space - menetelmään kuuluu, että ryhmässä käsiteltävät kokousaiheet keksitään paikan päällä ja World Café-menetelmään, että ne annetaan. Open Space - menetelmä sallii liikkumisen kokouksesta toiseen, kun taas Word Cafe – menetelmässä osallistujat osallistuvat vain yhteen kokoukseen. Tavoitteena oli mallintaa palveluprosessit asiakassegmentoinnin pohjalta siten, että kaikki yksikön jäsenet voisivat tuoda esille oman näkemyksensä ja näin vaikuttaa palveluprosessin kulkuun.

Aivan aluksi kaikille kehittämispäivään osallistuville jaettiin päivän ohjelma ja käytettävien ryhmämenetelmien säännöt (Liite 4). Näin kaikki tiesivät missä mennään ja mihin pyritään. Pää tavoitteena oli vahvistaa palvelutarpeen tunnistamista ja ohjausta oikeaan palveluun työnhaun alkuvaiheessa sekä tätä kautta avata palveluprosessia. Käsitellyt kokousaiheet olivat:

1. *Omatoimisen, koulutus- ja ammattitietopalvelun sekä työnhakukeskuksen palveluita tarvitsevan asiakkaan tunnusmerkit ja avainkysymykset palvelutarpeen tunnistamiselle.*
2. *Ammatinvalinnanohjauksen, Palvelukeskus Sillan ja Työpaja-asiakkaan tunnusmerkit ja avainkysymykset palvelutarpeen tunnistamiselle.*
3. *Syventäviä työnhakupalveluita tarvitsevan, vajaakuntoisen asiakkaan ja kaupungin työsuunnittelijalle ohjattavan asiakkaan tunnusmerkit ja avainkysymykset palvelutarpeen tunnistamiselle.*

Kokousaiheisiin valitut asiakasryhmät olivat myös määritelty pääryhmiksi työ- ja elinkeinoministeriön asettamaan työryhmän henkilöasiakkuusstrategian väliraportissa. Asiakasryhmät oli siten luontevaa ottaa tarkempaan tarkasteluun osana palvelumallia.

Kokousten tuotoksena syntyi selkeä asiakassegmentointi työurayksikön henkilöasiakkaista, joka on kuvattu taulukon muodossa (Liite 5). Taulukossa esitettyjen tunnusmerkkien ja avainkysymysten tarkoitus on edesauttaa palvelutarpeen tunnistamisessa sekä näin saattaa asiakas oikeaan palveluun oikeaan aikaan. Taulukkoa on tavoitteena täydentää tarpeen mukaan erityisesti erilaisten projektien osalta, jotka oikein hyödynnettynä ovat voimavara TE- toimiston virkailijoiden resursseihin.

Kehittämispäivän teemaa ja menetelmiä miettiessä oletuksenani oli, että työntekijät voivat kokea aiheen käsittelyn turhaksi, koska virkailijoilla oli suurimmalla osalla vuosien kokemus palvelutarpeen tunnistamisesta ja eri palveluihin ohjauksesta. Saamani palaute päivästä oli kuitenkin positiivista ja kokousaiheita yhdessä läpikäydessä oli huomattavissa, että yhteisiä pelisääntöjä asiakasohjauksesta puuttui tai ne oli ymmärretty eri tavoin.

6.3.1. Suoraan työmarkkinoille suuntaavat

Omatoimisten työnhakijoiden eli asiakkaiden, joiden tavoitteena on sijoittua mahdollisimman nopeasti työhön ja joilla on kaikki edellytykset sijoittua nopeasti työmarkkinoille, palvelutarpeen tunnistamista ei koettu ongelmalliseksi. Tunnusmerkit ja avainkysymykset (KUVIO 8) asiakkaan palvelutarpeen tunnistamisen avuksi, syntyivät yhteisymmärryksessä. Erimielisyyttä syntyi siitä, kuinka hyvin asiakkaan tuli hallita erilaiset työnhakukanavat voidakseen ohjautua tähän asiakassegmenttiin. Yhteisesti päätettiin, että asiakas voi sijoittua tähän segmenttiin, mikäli on aktiivinen ja osaa hyödyntää kontaktiverkostoaan työnhaussa, vaikka ei hallitsisi täysin esimerkiksi netin käyttöä työnhaun tukena. Tavoitteena Suoraan työmarkkinoille suuntaavien segmentissä on kuitenkin työnhakukeskuksen palvelujen avulla tukea työnhakuosaamista. Asiakkaan palvelun sovittiin tapahtuvan työnhaun alkupalvelussa ilman ajanvarausta. Alkupalvelussa päivitetään työnhakusuunnitelmaa tarpeen mukaan. Tärkeänä nähtiin asiakkaan aktiivisuuden tason seuraaminen, joka tapahtuu kuukausittaisten käyntien avulla, jolloin tarkistetaan, mistä ja miten asiakas on hakenut työtä. Näin voidaan tarvittaessa tarjota lisäapua ja kannustusta työnhakuun esimerkiksi ryhmäpalveluiden tai työnhakukeskuksen toiminnan kautta. Palveluprosessi tämän asiakassegmentin osalta on kuvattu tarkemmin liitteessä 6. Asiakasvastuu tämän asiakassegmentin osalta jaettiin ryhmätasolle eli alkupalvelun työntekijöille, jotka vastaavat heidän osaltaan niin työhönoitouksista kuin muusta palvelusta. Merkittäväksi yhteistyötahoksi nousivat työnantajapalvelut, koska tämän segmentin päälimmäisin palvelutarve on saada tietoa avoimista ja piilotyöpaikoista.



KUVIO 8. Suoraan työmarkkinoille suuntaava asiakas - tunnusmerkit ja avainkysymykset

6.3.2. Osaamisen kehittämisen kautta työmarkkinoille suuntaavat

Asiakkaat, jotka tarvitsevat tukevia työvoimapalveluita työllistyäkseen avoimille työmarkkinoille koettiin erittäin haasteellisena ryhmänä palveluprosessin mallintamisen osalta. Asiakkaiden palvelutarpeet ja elämäntilanteet ja toisaalta TE- toimiston mahdollisuudet tarjota erilaisia palveluja vaikuttavat siihen, että palveluprosessi etenee aikajanaltaan hyvinkin erilaisena eri asiakkaiden osalta. Tärkeänä palveluprosessin etenemisen osalta nähtiin, että työvoimapalveluja on tarjolla. Työvoimakoulutustarjonta tai työllisyysmäärärahojen tilanne ei usein etene asiakkaan tarpeen mukaisesti. Nämä asiat vaikuttavat palveluprosessin etenemiseen suunnattomasti. Palvelutarpeen tunnistaminen oli kuitenkin suhteellisen selkeää. Toisaalta ongelmakohtana nähtiin, että vajaakuntoiset asiakkaat ohjattiin tähän segmenttiin turhan hanakasti ainoastaan vajaakuntoisuuden perusteella. Selkeyttä ohjaukseen saatiin avainkysymysten osalta (KUVIO 9). Ainoastaan vajaakuntoisuus ei ole peruste asiakasohjaukselle tähän segmenttiin vaan asiakkaan terveydellisellä rajoitteella tulee olla vaikutusta hänen työnhakuun tai arvioon työhönsijoittumiselle. Useat Etelä-Pohjanmaan alueen toimistot ovat siirtyneet asiakaspal-

velussaan palvelumalliin, joka toteutetaan ilman ajanvarausta. Tämän asiakasryhmän palvelutarve koettiin sellaiseksi, johon virkailijan tulee saada paneutua mahdollisesti jo ennen asiakkaan saapumista. Oikean palvelun löytämiseksi asiakastilanne vaatii rauhoitettua tilaa ja aikaa dialogin syntymiselle. Työmarkkinoille pääsyn edistämiseen dialogisuutta tarvitaan. Ongelmalliseksi dialogin muodostuminen tulee, mikäli asiakkaalla vaihtuu virkailijat koko ajan. Palveluprosessissa pyrimme huomioimaan tämän. Luottamussuhdetta, jota dialogi edellyttää ei synny, mikäli virkailija vaihtuu joka tapaamisella (Mönkkönen 2006, 89). Näin ollen asiakasryhmän palvelua päädyttiin jatkamaan entiseen malliin ajanvarauksella. Asiakkaan prosessista päävastuun ottaa asiakkaalle nimetty vastuuvirkailija, joskin yhteistyö koko yksikön kesken on olennaista tässäkin ryhmässä. Osaamisen kehittämisen kautta työmarkkinoille suuntaavien palveluprosessi ja palvelutarjonta on kuvattu tarkemmin liitteessä 7.



KUVIO 9. Osaamisen kehittämisen kautta työmarkkinoille suuntaava asiakas – tunnusmerkit ja avainkysymykset

6.3.3. Työmarkkinoille kuntoutuvat

Työmarkkinoille kuntoutuvien asiakasryhmä tarvitsee moniammatillista apua työllistyäkseen avoimille työmarkkinoille. Pää tavoite on saattaa henkilökohtaiset resurssit tasolle, josta voi suunnata avoimille työmarkkinoille. Asiakkaiden palveluun osallistuu TE- toimiston virkailijoiden lisäksi myös laaja sosiaali- ja terveystieteiden asiantuntijaverkosto. Asiakasryhmän palveluprosessin mallintaminen tiettyyn kaavaan koettiin hankalana, koska tilanteet ja palvelutarpeet voivat olla hyvinkin poikkeavia toisistaan. Tämän asiakasryhmän osalta päädyttiin tässä vaiheessa ainoastaan määrittelemään asiakkaan tunnusmerkit ja avainkysymykset palvelutarpeen tunnistamiseksi (KUVIO 10). Asiakasvastuu tämän ryhmän osalta oli nimetyllä vastuuvirkailijalla, joskin yhteistyö ammatinvalinnanohjauksen ja muun yksikön kanssa on välttämätöntä. Yhteiseksi pelisäännöksi asiakkaiden osalta sovittiin, että heidät ohjataan aina työttömien terveystarkastukseen ennen ohjausta esimerkiksi Palvelukeskus Siltaan, joka vastaa pääasiassa tämän asiakassegmentin palveluista. Palvelukeskuksessa tehdään sairaanhoitajan toimesta terveystarkastus ja sosiaaliohjaaja ja työvoimaohjaaja vastaanottavat asiakkaan pääsääntöisesti työparina. Palvelukeskuksen asiakkaiden palveluprosessiin paneudutaan yhdessä Palvelukeskuksen työntekijöiden ja lähimmän yhteistyöverkoston kanssa keväällä 2010, jolloin on odotettavissa muutoksia Palvelukeskuksen asemaan yhteistyöverkostossa. Tarkempi prosessikuvaus asiakassegmentin osalta Palvelukeskus Sillan ja TE – toimiston tarjoamalle palvelulle tehdään näin ollen keväällä 2010. Henkilöstöresursseja palvelukeskuksen toimintaan on sidottu TE- toimistosta yksi työvoimaohjaaja, joka tällä hetkellä on riittävä panostus toimintaan. Työmarkkinoille kuntoutuvia palvellaan myös TE – toimistossa, joten myös sisäisen yhteistyön tiivistäminen oli paikallaan tämän asiakasryhmän osalta. Keväällä 2009 todettiin tarve foorumille, jossa voitaisiin jakaa ja saada kollegojen näkemys eri toimintamahdollisuuksista asiakasryhmän ohjaukseen ja tilanteisiin. Päätettiin perustaa toimiston oma kuntoutustyöryhmä, jossa voitiin hyödyntää kollegojen asiantuntemusta asiakkaan ohjauksessa. Kuntoutustyöryhmään kuuluvat yksikön vetäjän lisäksi työvoimaohjaajat ja ammatinvalintapsykologit. Kuntoutustyöryhmän tavoitteena on toisaalta sopia yhteisistä toimintatavoista, mutta myös kollegojen näkemyksen hyödyntäminen hankalammissa asiakastapauksissa.



KUVIO 10. Työmarkkinoille kuntoutuva asiakas – tunnusmerkit ja avainkysymykset.

6.3.4. Nuorten palvelumalli

Nuoret alle 25-vuotiaat kulkevat samassa palveluprosessissa palvelutarpeensa mukaan muiden asiakkaiden kanssa. Nuorten palvelutarpeen määrittelyssä on kuitenkin huomioitava nuorten yhteiskuntatakuu, joka edellyttää, että nuorelle tarjotaan viimeistään kolmen kuukauden työttömyyden jälkeen koulutus-, työharjoittelu- tai työpajapaikka. Tämä tarkoittaa, että nuoren tilanne tulee kartoittaa yksilöllisesti lähes välittömästi työnhakijaksi ilmoittautumisesta alkaen.

Suupohjan TE- toimistossa on nimetty nuorille oma työvoimaneuvoja, jonka vastuulla on yhteiskuntatakuun toimeenpano, luonnollisesti yhteistyössä koko työurayksikön kanssa. Yhteiskuntatakuun toteutumiseksi on otettava tiettyjä asioita jo työnhaun alussa huomioon, joten päädyimme nuorten työvoimaneuvojan kanssa luomaan myös oman palvelumallinnuksen nuorille. Nuorten palveluprosessi (Liite 8) mallintamalla on tarkoituksena pitää huolta siitä, että nuoret ohjautuvat yksilölliseen työnhakuhaastatteluun heti työttömyyden alkuvaiheessa. Parhaana mallina nähtiin, että työnhaun alkupalvelussa tehdään nuorelle palvelutarvearvion ja yksilöllinen suunnitelma ainoastaan tapauksissa, joissa nuorella on työtä tiedossa alle kuukauden kuluessa. Muussa tapauksessa nuorelle varataan aika nuorten työvoimaneuvojalle yksilöllisen työnhakusuunnitelman laadintaan. Nuoren palveluprosessi käynnistyy laajemmalla palvelutarjottimella kuin muiden asiakkaiden heti työttömyyden alkuvaiheessa. Yhteiskuntatakuun pyrkimyshän on vaikuttaa nuorten työttömyyteen, joka reagoi yleensä työmarkkinatilanteen heikentyessä voimakkaimmin.

Selkeänä puutteena (päiväkirjamerkintä 18.6.2009) nuorten palvelumallissa nähtiin kuitenkin palvelulupausten toteuttaminen, mikäli nuori tarvitsee ohjausta muihin kuin työvoimapalveluihin. Suupohjan työ- ja elinkeinotoimisto ja alueen oppilaitokset ovat laatineet sopimuksen ohjausyhteistyöstä edellisen kerran vuonna 2006. Yhteistyösopimusta on tarkistettu vuosittain työ- ja elinkeinotoimiston ja opinto-ohjaajien palaverissa. Suupohjan alueella nuorten kanssa työtä tekeviä toimijoita löytyy useampia. Myös uusia, merkittäviä toimijoita on viimeisen ohjausyhteistyösopimuksen laatimisesta kentälle tullut. Jokainen heistä toimii osana nuoren palveluverkostoa ja nuoren ohjaus hänen tilanteeseen parhaiten soveltuvaan palveluun edellyttää verkoston ja sen tarjoamien palveluiden tuntemista - verkostoyhteistyötä. Juuri verkostoyhteistyön kehittäminen nähtiin tarpeelliseksi, jotta nuoren palvelumallia voidaan toteuttaa. Luonnollinen verkosto on vuosien saatossa syntynyt oppilaitosten ja sosiaalitoimen kanssa, mutta terveystoimen toimijoiden ja nuorisotyöntekijöiden kanssa yhteistyö on ollut harvinaisempaa (vrt. Pitkänen ym. 2007). Nuoren palvelumallin syventämiseksi ja paikallisen viranomaisverkoston yhteistyön tiivistämiseksi (vrt. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 34/2009) päätettiin asettaa tavoitteeksi (Suupohjan työllisyysstrategiankin 2007 - 2013), sopia varhais-

sen puuttumisen ohjausyhteistyöstä ja ohjausperiaatteista alueen kouluviranomaisten, oppilaitosten, sosiaali- ja terveystieteiden sekä työ- ja elinkeinotoimiston kesken. Sopimus olisi mallinnus nuoren toimijaverkostosta, jolla taataan jokaiselle nuorelle mahdollisuus saada tukea ja moniammatillista asiantuntija-apua välittömästi ongelmien ilmetessä. Suupohjan työ- ja elinkeinotoimisto kutsui verkoston koolle syksyllä 2010, jossa laadittiin alustava toimintasuunnitelma ohjausyhteistyöstä. TE- toimisto otti suunnitelman päivittämisen vastuun itselleen ja sitoutui kutsumaan verkoston vuosittain koolle toimintasuunnitelman tarkistamiseksi. Toimintasuunnitelmaan on kirjattu kaikki keskeisimmät nuoren verkostossa toimivat tahot yhteystietoineen sekä sovittu tietyistä ohjauksen pelisäännöistä esimerkiksi nuoren osalta, joka harkitsee koulutuksen keskeyttämistä tai on jo koulutuksen keskeyttänyt. Verkoston yhteistyöllä pyritään ehkäisemään tilannetta, jossa kukaan ei ota vastuuta nuoresta ja nuori syrjäytyy yhteiskunnasta.

6.3.5. Maahanmuuttajien palvelumalli

Ulkomaalaisten asiakkaiden määrä on kasvanut huomattavasti viimeisen kahden vuoden aikana. Suupohjan alueella on ollut maahanmuuttajia verrattain vähän työttömänä työnhakijana. Työhön tulleita alueelta löytyy enemmän. Maahanmuuttajien palvelu oli Suupohjan TE- toimistossa lähes kokonaisuudessaan yhden ihmisen osaamisen takana. Alkupalvelun virkailijoiden tiedon puute on aiheuttanut useita turhia varattuja aikoja, työttömyysturva-asioiden viivytystä asiakkaille ja asiakkaalle viestitiin, että heitä palvelee tässä toimistossa vain yksi henkilö. Tämän kokonaiskuvan ja asiakkailta saaman palautteen vuoksi ("they said that you'll be here next week, so we came now. No one else couldn't help us" 23.3.2009, päiväkirja-merkintä) maahanmuuttajien osalta tuli mallintaa palveluprosessi mahdollisimman nopeasti. Maahanmuuttajien palvelumallin mallinnuksen tavoitteena on siis pääasiassa ollut lisätä virkailijoiden valmiuksia palvella myös maahanmuuttajia (vrt. Maahanmuuttajien palvelujen kehittäminen työvoimatoimistossa 2003).

Palveluprosessin mallinnus tapahtui pääasiassa siten, että palveluprosessiin laitettiin niitä elementtejä, joita tulee huomioida asiakkaan ilmoittautuessa. Mallinnetun palveluprosessin avulla virkailija saa tiedon siitä, voidaanko asiakas rekisteröidä,

onko oikeutettu työvoimapalveluihin ja mitä seuraavaksi tulee tehdä. Lopullinen palveluprosessi sekä EU/ETA-alueen (Liite 9) ja EU-ETA alueen ulkopuolelta (Liite 10) tulevan hakijan kohdalla käytiin erikseen läpi alkupalveluun osallistuvan henkilöstön kanssa huhtikuussa 2009 sekä myöhemmin yksikön kokouksessa ja hyväksyttiin yksimielisesti. Virkailijoiden sitoutuminen palveluprosessiin ei epäilyttänyt, vaikka eivät sen luomiseen osallistuneetkaan. Sitoutumiseen motivoi tiedon löytäminen palveluprosessi-kaaviosta, joka ennen oli kysytty jokaisen asiakkaan kohdalla erikseen asiasta vastaavalta. Kehittämisehdotukseksi nousi kuitenkin englanninkielisen perussanaston kokoaminen alkupalvelun tueksi.

Maahanmuuttajien prosessin toimivuutta arvioitiin työurayksikön kokouksessa 19.8.2009. Todettiin, että palveluprosessi toimii ohjauksen kannalta. Tosin myös huomioitiin, että harvoin asiakkaalla oli ensimmäisellä käynnillään edes passia mukana, josta olisi voinut arvioida, voidaanko asiakas rekisteröidä. Näin ollen asiakkaita jouduttiin pyytämään palailemaan uudelleen passin kanssa. Lisäksi itse palveluprosessin sisällön käynnistymistä on hidastanut se tosiasia, että kielikoulutusta ei ole ollut säännöllisesti tarjolla. Myös yhteistyö sosiaalitoimen kanssa maahanmuuttajien osalta voisi olla parempaa. Nykyinen palveluprosessi lähtee siitä, että TE- toimisto arvioi sosiaalityöntekijän tarpeen ensimmäisessä haastattelussa ja jos tarve ilmenee toimeentulotuelle tai muulle kunnan tai kaupungin järjestämille peruspalveluille kutsutaan seuraavaan haastatteluun mukaan sosiaalityöntekijä. Maahanmuuttajat, kuten nuoretkin voivat kuulua mihin tahansa asiakassegmenttiin, mutta palvelu tarjotaan pääasiassa aikavarauksella.

6.4 Asiakas palvelumallin arvioijana

Palvelumalleissa suurin tapahtunut muutos koski juuri alkupalvelun toimintaa ja toiminnan sisältöä, joka osaltaan sitoi myös resursseja aikaisempaa enemmän asiakkaiden alkupalveluun. Palvelun tarkoituksenmukaisuus (haluamme tarjota palvelua, josta koemme olevan hyötyä heidän työllistymiselleen) päätettiin tutkia perusteellisesti. Parhaaksi tavaksi saada puolueetonta palautetta palvelumallin

toiminnasta todettiin saavan asiakkailta. Näin päädyttiin tekemään kysely asiakkaille.

Alkupalvelustamme laadittiin asiakaspalautelomake (liite 11), jolla pyrittiin saamaan esille asiakkaiden näkökulma työnhaun alkupalvelun toimivuudesta ja hyödyllisyydestä työllistymisen edistämiseksi. Lomakkeen pohjan työstin ensin itse ja lopuksi arvioimme palautelomakkeen yksikön aamupalaverin yhteydessä ja sovimme sen käytöstä. Tavoitteena oli arvioida palvelun mahdollisia kompastuskiviä, mutta toisaalta prosessin todellista kulkua ja onko se antanut asiakkaalle sitä, mihin olemme pyrkineet. Asiakaspalaute toimi myös itsearviointin tukena jokaiselle alkupalveluun osallistuvalla virkailijalla.

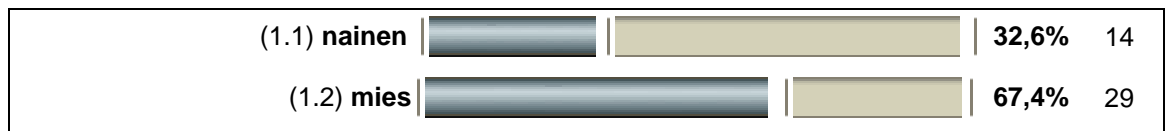
6.5 Asiakaspalautteen tulokset

Asiakaspalautetta kerättiin ajalla 2.4.-14.5.2009 työnhaku-infotilaisuuksien jälkeen. Jokainen infotilaisuuteen osallistunut antoi palautetta. Asiakaspalautetta ei kerätty henkilöiltä, jotka katsoivat työnhakuinfon itsenäisesti netistä. Palautetta kerättiin tietoisesti vain henkilöiltä, jotka osallistuvat henkilökohtaisesti ryhmätilaisuutena järjestettyyn työnhakuinfoon. Palautteen kerääminen omatoimisesti netin kautta infon lukevilta on hankalaa, koska usein he katsovat infon kotona omalta tietokoneeltaan.

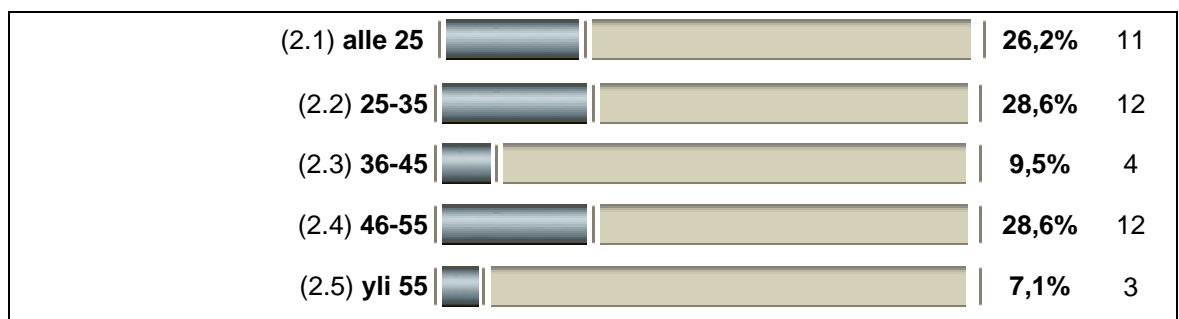
Asiakaspalautteen tuloksia päästiin arvioimaan yhdessä vasta 19.8.2009 Työurayksikön kokouksessa. Pääosin tulokset olivat odotettuja. Erityisesti ensimmäisellä käynnin tapahtumien arviointi herätti keskustelua. Keskustelussa lähdettiin pohtimaan sitä, mitä koko kysymyksellä edes alun alkaen haluttiin saada selville. Pohdinta käytiin lähinnä alkupalvelun virkailijoiden kanssa, jotka vastaavat ensimmäisen käynnin sisällöstä ja sujuvuudesta. Sitä, että saiko asiakas tietoa palveluprosessin kulusta tai työnhakuinfon sisällöstä ei pidetty enää oleellisena osana palveluprosessi. Kysymyksiä laadittaessa oli itsestään selvää, että asiakkaalle tieto annetaan.

6.5.1. Vastanneiden rakenne

Asiakaspalaute kerättiin laajennetun työnhakuinfon jälkeen ja vastaus% oli 100. Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 43 asiakasta, joista miehiä oli 67,4% (29) ja naisia 32,6% (14) (KUVIO 11). Vastanneista alle 25-vuotiaita oli 26,2% (KUVIO 12). 53,5% vastanneista oli toisen/opistoasteen ammatillisen tutkinnon omaavia asiakkaita, alemman korkeakoulututkinnon käyneitä oli 4,7% (2). Lukio tai peruskoulu pohjakoulutuksena oli 41,9%:lla (18) vastanneista (KUVIO 13). Asiakkaiden ikä – ja sukupuolijakauma kuvasti hyvin tämänhetkistä asiakaskuntaamme. Päätelmiä siitä, miten asiakkaiden rakenteet vaikuttivat lopputulokseen, ei tehty. Rakenne oli kuitenkin tärkeää selvittää virkailijoiden ennakkokäsitysten vuoksi. Ennakkoon arvioitiin, että nuoret alle 30-vuotiaat kokisivat palveluprosessiin tehdyn lisäyksen turhana, koska heillä on hyvät atk-valmiudet ja usealla tuore ammatillinen koulutus, jossa nuori on saanut työnhakuun liittyvää opastusta.



KUVIO 11. Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma.



KUVIO 12. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.

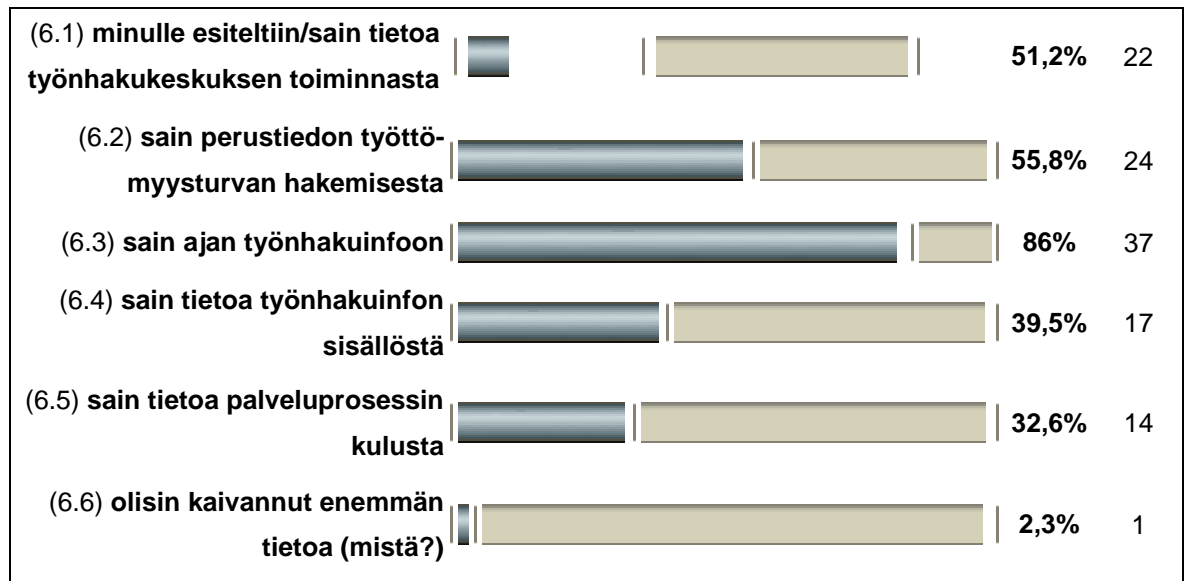
(3.1) peruskoulu		34,9%	15
(3.2) lukio		7%	3
(3.3) toisen / opistoasteen ammatillinen tutkinto		53,5%	23
(3.4) alempi korkeakoulututkinto		4,7%	2
(3.5) ylempi korkeakoulututkinto		0%	0
(3.6) muu, mikä?		0%	0

KUVIO 13. Kyselyyn vastanneiden koulutustausta.

6.5.2. Työhaun alkupalvelu ja palvelun sisältö

Työnhakupalveluun vuoronumerolla odotettiin ensimmäisellä asiointikerralla pääosin alle 15 minuuttia. Odotusaikaa palveluun voidaan pitää kohtuullisena sen ollessa alle 15 minuuttia. Vastanneiden oman arvion mukaan odotusajat eivät työnhakupalveluun ole siis kohtuuttomat. Vastausten validiteettia on kuitenkin vaikea arvioida, koska kyseessä on asiakkaan arvio odotusajasta jopa kahden viikon takaisesta asioinnista. Odotusajasta palveluun muistetaan usein asiakkaiden suoraan antamat negatiiviset palautteet, joita tulee erityisesti ruuhkaisina päivinä. Kyselyn toteutusajaksi oli sen verran pitkä, että palvelun odottamiseen käytetty aika kuvasti hyvin keskimääräistä aikaa.

Ensimmäinen käynti. Työnhakupalvelun alkupalvelulle on palveluprosessin kautta asetettu selkeät tavoitteet käsiteltävistä asioista ensimmäisellä asiointikerralla. Asiakaspalautteeseen vastanneiden osalta voidaan todeta, että palvelu ei toteudu aina suunnitellun mukaisesti (KUVIO 14).



KUVIO 14. Mitä tietoa asiakas on saanut ensimmäisellä käynnillä.

Vastanneista 51,2% (22) totesi saaneensa perehdytyksen työnhakukeskuksen palveluihin esittelyn ja tiedottamisen kautta. Tämä on palveluprosessin ensimmäinen konkreettinen asia, joka uudelle asiakkaalle tulee saattaa tiedoksi, mutta lähes puolet vastanneista ei ollut saanut tätä tietoa. Tähän on selkeästi kiinnitettävä huomiota. Tältä osin palveluprosessimme ”vahva alku” ei ollut niin vahva kuin olemme. Työnhakukeskuksessa järjestettävä toiminta ja muut palvelut ovat kuitenkin olennainen osa alkuvaiheen työnhaun vahvistamista. Päädyimme tarkentamaan palveluprosessia siltä osin, että asiakkaalle esitellään työnhakukeskuksen toiminta heti järjestelmään rekisteröitymisen yhteydessä. Asiakkaiden antamien palautteiden mukaan vain puolet oli saanut tietoa työnhakukeskuksen toiminnasta.

Työttömyysturvan hakeminen. Työttömyysturvainformaation jakaminen on perinteisesti ollut asiakaspalautteissamme vain tyydyttävää tasoa. Myös tämän asiakaspalautteen osalta voidaan todeta, että työttömyysturvainformaatiota ei asiakkaiden kokeman mukaan ole vielä annettu tarpeeksi (55,8% (24) koki saaneensa perustiedon työttömyysturvasta. Ennen asiakaspalautteiden kyselyä palveluprosessiin lisättiin juuri alkupalveluun tarkemman työttömyysturva-infon jakaminen

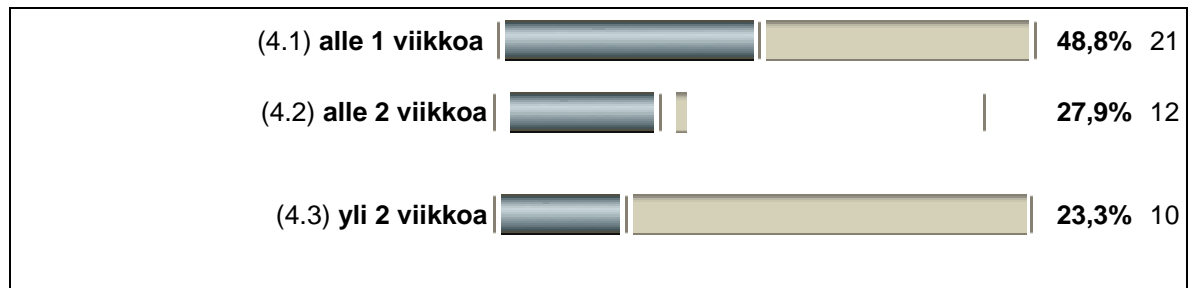
myös esitteen muodossa. Asiakaspalautteen tuloksesta voidaan päätellä, että työttömyysturva-esitteen jakaminen on edelleen tärkeää jo alkuvaiheessa, jolloin asia työttömyysturva-asiat ovat vasta vireillä, mutta asiakkaan mielenkiinto asiaa kohtaan on akuutein.

Palveluprosessin kulku. Tietoa palveluprosessin kulusta koki saaneensa 32,6% (14). Tulos on heikko, mutta selkeästi helpoimmin korjattavissa oleva asia alkupalvelun yhteistyötä tiivistämällä. Enemmän tietoa olisi kaivannut 1 asiakas, mutta hän ei ole määritellyt tiedontarvettaan palautelomakkeeseen kirjallisesti. Palveluprosessin nopea käynnistyminen edellyttää, että asiakas saa tiedon tietyistä asioista jo ensimmäisellä käynnillä, joka vapauttaa aikaa mahdolliselta seuraavalta käynniltä syvennetyissä työnhakupalveluissa. Palveluprosessin kulusta koettiin kerrottavan jo riittävällä tasolla asiakkaalle ensimmäisellä käynnillä, mutta ensimmäinen oletus oli, että asiakkaat eivät välttämättä ymmärrä kysymystä. Pian päädyttiin kuitenkin siihen, että palveluprosessista kerrotaan edelleen yleisellä tasolla ja asiakasta eteenpäin ohjattaessa siitä kerrotaan luonnollisesti enemmän.

Työnhakuinfo. Työnhakuinfoon ajan sai ensimmäisellä käynnillään 86% (37) vastanneista. Työnhakuinfon sisällöstä tietoa koki saaneensa kuitenkin vain 39,5% (17) vastanneista. Hyvää asiakaspalvelua on kertoa asiakkaalle, mihin hänelle on varannut ajan. Tulos on todella heikko, eikä järkisyin selitettävissä. Vaihtoehtona tämän palvelun parantamiseen voisi olla erillinen esite työnhakuinfosta, joka voisi samalla toimia ajanvarauskorttina. Kokeilu voisi olla paikallaan asiakaslähtöisen palvelun edistämiseksi. Keskustelun jälkeen päädyttiinkin siihen, että asiakkaalle annetaan työnhakuinfoon aikaa varatessa erillinen esite tilaisuuden sisällöstä.

Vastanneista 48,8% (21) osallistui työnhakuinfo-tilaisuuteen oltuaan rekisteröityneenä työnhakijan alle viikon, 27,9% (12) alle kaksi viikkoa ja 23,3%(10) yli kaksi viikkoa. Palveluprosessin mukaisesti tavoitteena on ohjata asiakas työnhakuinfoon 10 päivän kuluessa henkilökohtaisesta ilmoittautumisesta. Tämä tavoite toteutuu, mikäli asiakas on ollut rekisteröityneenä alle 2 viikkoa (KUVIO 15). Näin ollen 76,7% (33) vastanneiden osalta oli pystytty työnhakuinfo tarjoamaan palvelupro-

sessin mukaisesti. Nykyinen sähköinen työnhakijaksi ilmoittautumisjärjestelmä saattaa aiheuttaa sen, että asiakkaat tulevat ilmoittautumaan henkilökohtaisesti myöhemmin kuin tosiasiallinen työnhakijaksi rekisteröityminen on tapahtunut. Sähköinen ilmoittautuminen antaa asiakkaalle mahdollisuuden tulla henkilökohtaisesti käymään 7 päivän kuluessa sähköisestä rekisteröitymisestä.

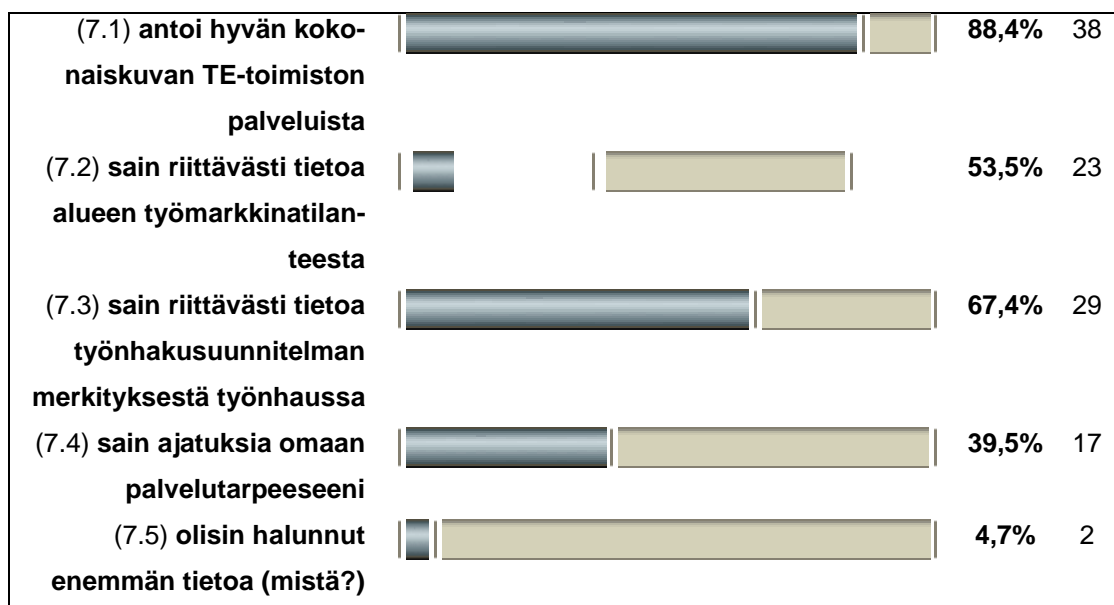


KUVIO 15. Aika, jonka asiakas on ollut rekisteröityneenä työnhakijaksi.

Työnhakuinfo – osa 1. Asiakaspalautekyselyyn vastanneista 88,4% (38) olivat sitä mieltä, että info antoi hyvän kokonaiskuvan TE- toimiston palveluista. Tulos on loistava siihen nähden, että usein työnhakuinfoon ohjattaessa asiakkaat saattavat kokea infoon ohjaamisen pakottamisena, jonka vuoksi ovat vastentahtoisia siihen osallistumaan. Työnhakuinfon 1.osassa merkittävä paino on laitettu alueen työmarkkinatilanteesta tiedottamiselle. Asiakaspalautteen mukaan vain 53,5% (23) koki saaneensa riittävästi tietoa alueen työmarkkinatilanteesta (KUVIO 16). Tähän osioon ajateltiin voivan lisätä enemmän paikallista ennakointitietoa. Koettiin kuitenkin, että info on tällä hetkellä jo sisällöltään laaja eikä ainakaan pituutta saisi tilaisuudelle kovin paljon lisää tulla. Harkittavaksi jäi kuinka paljon lisää paikallista työmarkkinatietoa voidaan kokonaisuuteen lisätä.

Työnhakusuunnitelman merkityksestä työnhaussa koki saaneensa riittävästi tietoa 67,4% (29). Työnhakuinfossa luodaan asiakkaalle myös alustava käsitys palveluprosessista ja yritetään vaikuttaa positiivisesti asiakkaan asenteisiin. Työnhakusuunnitelman merkitystä ei voi koskaan olla painottamatta liikaa, sillä se aktivoi asiakasta myös itse valmistautumaan suunnitelman laatimistilaisuuteen ja tätä

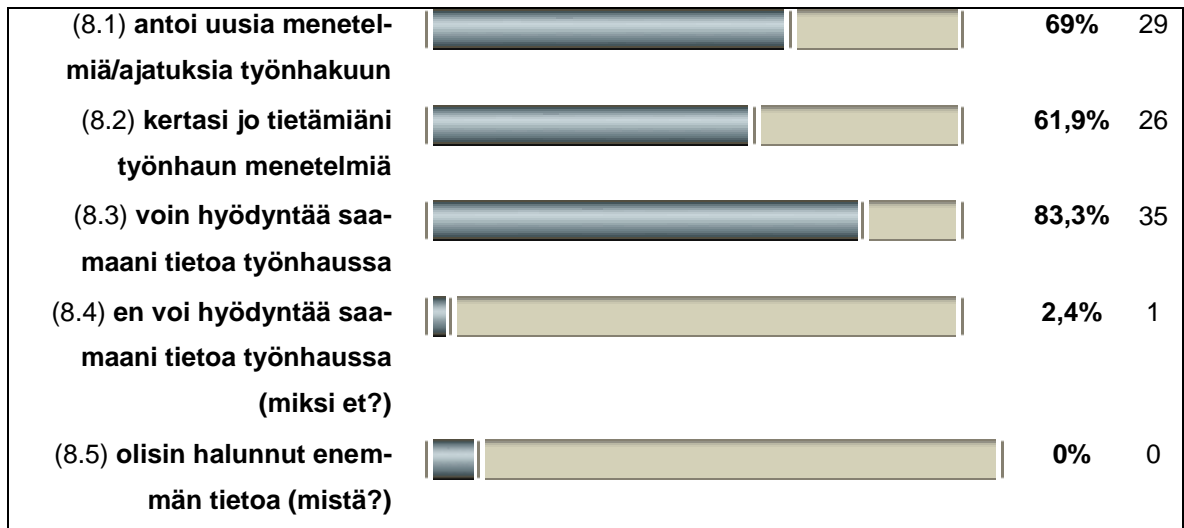
kautta nopeuttamaan hänen työllistymisprosessin käynnistystä. Työnhakuinfossa vastanneista koki kuitenkin saaneensa ajatuksia omaan palvelutarpeeseensa 39,5% (17). Enemmän tietoa olisi kaivannut 4,7% (2) vastanneista, joista toinen halusi tietoa enemmän oppisopimuskoulutuksesta. Ajan ollessa rajallinen työnhakuinfossakin on syytä korostaa, että virkailijalle saa aina varata ajan keskustellakseen tarkemmin asioistaan ja työnhakukeskukseen voi tulla ilman asiakkuutta. Toinen vastanneista ei osannut määritellä tarkemmin mistä olisi lisää tietoa halunnut.



KUVIO 16. Kokemukset tiedonsaannista työnhakuinfon ensimmäisen osan osalta.

Työnhakuinfo – osa 2. Tammikuussa 2009 työnhakuinfoon liitettiin tietoisku oma-toimisen ja aktiivisen työnhaun merkityksestä työllistymiselle, tilaisuudessa käydään läpi niin avoimien kuin piilotyöpaikkojen hakemisen perusteita. Infon tarkoituksen on asiakkaiden aktivointi ja omatoimisuuden merkityksen korostaminen työnhaussa ja antaa asiakkaille työkaluja työnhakemiseen. Palautekyselyyn vastanneista (KUVIO 17) 83,3%(35) koki saaneensa tietoa, jota voi hyödyntää työnhaussa. 61,9% (26) totesi tilaisuuden osaltaan kerranneen myös jo hänen tietämiään työnhaun menetelmiä ja 69%(29) koki saaneensa lisää menetelmiä/ajatuksia

työnhakuun. Vain 2,4% (1) koki ettei voi hyödyntää saamaansa tietoa. Palautekyselyn tulokset puhuvat puolestaan ja voidaan todeta, että laajennettu info tilaisuus on ansainnut paikkansa työnhakuinfon 2.osana.



KUVIO 17. Kokemukset työnhakuinfon toisen osion sisällöstä.

6.5.3. Asiakkaiden tekemät muut huomiot

Muita asiakkailta esiin tuotuja havaintoja oli mm. vuorovaikutuksen puute infotilaisuuksissa, virkailijoiden totisuus. Lisäksi yhden asiakkaan ajatuksena oli infon pilkkominen useampaan osaan ja asiakkaiden tulisi käydä niissä osioissa, joita oikeasti tarvitsee. Lisäksi toteamus KIITOS kuvasti sitä, mitä TE- toimisto on halunnut asiakkaalle antaa ja asiakas on saanut eli tietoa, joka vie asiakasta ja hänen tilannettaan eteenpäin.

Vapaan sanan osiossa nousi esille mm. seuraavia asioita:

1.osiossa liikaa asiaa, mahdoton omaksua kaikkea. Ensin olisi hyvä kartoittaa mitä asiakas suurinpiirtein tietää. Info vaikkapa 4 osaiseksi ja sitten käytävä niissä osioissa mitä oikeasti tarvitsee.

Hyviä tällaiset tunnit. Saa paremmin tietoa, kun itse pitäisi miettiä, kuinka tehdä.

Hieman enemmän kaipaisin hymyä työntekijöiden kasvoille ja sitä ettei olisi niin totista ja vakavaa vaan että tulisi tunne että on kiva tulla asioimaan ja työnhaku voi olla hauskaa.

KIITOS

Alkuinfossa sattui "kömmähdys" kun ei päästykkään siihen kokoustilaan, jossa meidän olisi pitänyt olla (kokoustila varattu). Aulassa oli tuskastuttavan kuuma ja huono ilma. Tuoli oli todella epämukava - selkänoja heilui miten sattui. Muuten kaikki ok =)

ok!

+tiedon määrä eri asioista -vuorovaikutus voisi olla hieman runsaanpi

6.5.4. Asiakaspalautteen arviointi

Virkailijoiden arvioidessa asiakaspalautetta, voitiin monessa kohtaa todeta, että tuloksiin oli jo reagoitu niiden valmistuessa ja esimerkiksi infoon oli lisätty enemmän ja päivitettyä tietoa alueen työmarkkinoista ja esimerkiksi eläkepoistumista kullakin toimialalla Etelä-Pohjanmaan alueella. Todettiin, että kysely olisi hyvä tehdä uudelleen nyt, kun muutoksiakin sisällössä on jo tehty.

Suuremmat toimintamuutokset palveluprosessissa tapahtui kuitenkin asiakkaalle heikompaan suuntaan, koska työmarkkinatilanteessa tapahtunut selkeä suvanto vaihe näkyi suurentuneina asiakasmäärinä. Etelä- Pohjanmaan työllisyyskatsauksen (joulukuu 2009) mukaan Suupohjan TE- toimiston alueella oli vuoden 2009 joulukuussa 241 henkilöä enemmän työttömiä työnhakijoita kuin vastaavana aikana vuonna 2008. Lomautettujen määrää luvussa ei näy. Tämä vaikuttaa selkeästi siihen, että TE- toimiston resurssit eivät riitä palvelemaan kasvavia asiakasryhmiä. Toisaalta ajanvarauksia oli annettu irtisanotuille tai lomautetuille muutosturvan työllistymisohjelmaan oikeutetuille asiakkaille, koska palvelutarvetta ei ollut voitu ensimmäisellä käynnillä määrittellä asiakkaan jäädessä vielä miettimään tarjottuja vaihtoehtoja. Nämä asiakkaat oli ajanvarauksilla usein huomattu asiakkaiksi, jotka eivät ajanvaraukseen mennessäkään olleet vielä tehneet päätöstä haluamastaan palvelusta. Asiaan haluttiin muutosta, joten päädyttiin siihen, että suoraan työmarkkinoille suuntaavalle asiakkaan kanssa toteutetaan segmentille mallinnettua palveluprosessia, eikä palvelumallista poiketa ellei hän esitä pyyntöä työllistymisohjelman laatimisesta. Pyyntö muutosturva -palvelusta asiakkaan on esitettävä muutosturvan lain hengen mukaisesti 30 pv:n kuluessa työttömyyden alkamisesta. Tämä vapauttaa kalenterista aikavarauksia, jotka olivat pääasiassa kuluneet siihen, että palvelutarvetta selviteltiin vielä pitkään.

Virkailijat kokivat, että palveluprosessissa pysyminen on ollut hankalampaa asiakasmäärien kasvusta johtuen. Työmarkkinoiden tilanne on aiheuttanut sen, että ei ollut mielekästä haastatella asiakasta kerran kuukaudessa. Virkailijat kokivat, että heillä ei ollut tarjota asiakkaan tilanteeseen helpotusta edes työvoimapolitiittisten toimenpiteiden avulla, koska niitä ei vähäisten määrärahojen vuoksi ollut asiakkaalle tarjota. Palveluprosessiin tehtiin muutos, että asiakas haastatellaan 1-2

kuukauden välein asiakkaan omasta aktiivisuudesta ja tilanteesta riippuen laman aikana ja työmarkkinatilanteen parantuessa tilanne arvioidaan uudelleen. Muutos koski tällä hetkellä ainoastaan työmarkkinoille suoraan suuntaavia. Muiden osalta pitäydettiin palveluprosessissa.

6.6 Henkilöstön osaamiskartoitus palveluprosessiosaamisen tukena

Palvelumallia kehitettäessä on otettava huomioon henkilöstön osaamisen vaikutukset palvelumalliin ja sen toteutumiseen? mitä henkilöstön tulisi osata, pystyäksseen toteuttamaan palvelumallia ja tehtäviään menestyksekkäästi? onko osaaminen hyödynnetty oikein? mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan? mitä osaamista on olemassa? mitä puuttuu? onko resurssit riittävät kussakin asiakassegmentissä. Nykyään monessa työssä, myös työ- ja elinkeinotoimistossa, jossa työntekijät joutuvat työskentelemään useiden eri kokonaisuuksien ympärillä, on yhä vaikeampaa arvioida mikä on riittävää substanssiosaamista (Mönkkönen 2006). Palveluprosessia kehitettäessä on otettava huomioon koko yksikön osaaminen siten, että osaamista löytyy oikeista paikoista. Palveluprosessin toteutusta henkilöstön kannalta oli luontevaa arvioida osaamiskartoitusten kautta. Kehittämishanketta ajatellen, asiakkaan hyöty palveluprosessista on kuitenkin paljolti riippuvainen työntekijöiden vuorovaikutustaidoista.

Työministeriö on 26.7.2007 asettanut ohjeen osaamisen ja osaamistarpeiden kartoittamisesta työhallinnossa (O/10/2007 TM). Ohje edesauttaa osaamisen johtamista, toimii apuvälineenä työyhteisöissä tapahtuvan osaamisen kartoittamisessa ja luo strukturoitua ja yhdenmukaista tapaa suunnitella työyhteisön osaamisen kehittämistä (O/10/2007 TM, 2). Osaamisen kartoittamisella pyritään ennakoimaan sitä, että työyhteisöstä löytyy taitoja, joita nykypäivän ja tulevaisuuden työ- ja elinkeinotoimiston virkailijat tarvitsevat. Työyhteisön tai yksikön kehityssuunnitelmalla pyritään myös luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kaikki tuova työyhteisöön osaamistaan, eikä kyse ole kilpailusta. Myös palveluprosessin hallinta on yksi

osaamisen alue, jota arvioidaan, joten myös palveluprosessin merkitystä työvälinaikana pyritään korostamaan.

Suupohjan työ- ja elinkeinotoimisto ilmoittautui Etelä-Pohjanmaan TE-keskus alueella osaamiskartoituksen pilotointi-toimistoksi, tavoitteenaan laatia osaamiskartan avulla työyhteisön osaamisalueiden kartoitus ja sen pohjalta kehityssuunnitelma. Osaamiskartoituspäivä sovittiin alkuaan ulkopuolisen kouluttajan (toisesta TE-toimistosta) vetämäksi. Erinäisten yhteensattumien vuoksi, kalenterista oli kuitenkin mahdotonta löytää yhteistä aikaa yksiköittäin ja ulkopuolisen kouluttajan kanssa, joten päädyttiin siihen, että toimisto järjestää osaamiskartoituksen itse työurayksikön esimiehen vetämänä.

Osaamiskartoitukset laadittiin 18.5.2009 ja 4.6.2009. Osaamiskarttamenetelmästä esille tulleet koulutus- tai perehdytystarpeet pyritään järjestämään omin voimin, mutta osa ehdotuksista viedään tarvittaessa alueen henkilöstökoulutuksensuunnitteluryhmän tietoon.

6.6.1. Osaamisen kehittämisen haasteet

Osaamiskartoituksen toteutusta suunniteltaessa 13.5.2009 Suupohjan työ- ja elinkeinotoimiston johtoryhmä teki oman arvionsa tulevaisuuden osaamistarpeista ydinosaamisessa ja erityisosaamisessa ja lähitulevaisuuden haasteita. Johtoryhmä pyrki konkretisoimaan sen osaamisen mitä työyhteisö tulee tarvitsemaan hyvien tuloksien saavuttamiseksi seuraavan vuoden aikana. Lisäksi keskusteltiin pidemmän aikavälin linjauksista eli mihin suuntaan osaamista tulisi kehittää.

Tarvittava osaaminen eroteltiin ydinosaamiseksi ja erityisosaamiseksi (TAULUKKO 1). Työyhteisön ydinosaamisena nähtiin osaaminen, joka on välttämätöntä hyvien tulosten saavuttamisessa ja erityisosaamisena osaaminen, jota työyhteisöstä löytyy täydentämään ydinosaamista ja jota tarvitaan hyvien tulosten aikaansaamisessa. Osaamisen johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että ylemmän johtotason näkemys on pohjalla kun osaamiskarttaa ryhdytään työyhteisössä luomaan (O/10/2007 TM, 7).

HAASTEET	YDINOSAAMISALUEET	ERITYISOAAMISALUEET
Asiakasmäärien kasvaminen – ajankäytönhallinta (priorisointi)	Prosessiosaaminen (ta,th) - palvelutarpeen tunnistaminen	Vajaakuntoiset
Sitoutuminen palveluprosessiin	Työmarkkinaosaaminen ja ennakointiosaaminen	Maahanmuutto- ja kotouttamisosaaminen - kielitaito
Eläköitymiset – hiljainen tieto	työmarkkinatuntemus ja työnantajat +ammatit	Atk-taidot (atk-tukihenkilö)
motivaatio/jaksaminen ammattitaidon kehittämiseen	vuorovaikutus- ja verkostoosaaminen àasiakas, yhteistyökumppanit,	Koulutustukijärjestelmä
erityistaitoja vain yhden ihmisen takana	sisäinen yhteistyö (yksikköjen välillä ja sisällä)	

TAULUKKO 1. Lähitulevaisuuden osaaminen ja haasteet.

Jokainen johtoryhmässä määritelty ydinosaamisalue tai erityisosaamisalue tukee palveluprosessin hallintaa. Erityisenä haasteena nähtiin asiakasmäärän kasvamisen myötä palveluprosessiin sitoutuminen. Asiakasmäärän kasvaessa palveluprosessi joutuu joustamaan ajankäytön suhteen, koska virkailijoiden kalenterit täyttyvät nopeammin ja pidemmälle ajanjaksolle. Suupohjan TE- toimistossa on myös jäämässä eläkkeelle muutaman vuoden sisään useampi henkilö. Haasteeksi koettiin heidän osalta hiljaisen tiedon aukaiseminen. Kuinka saada esiin se tieto, joka ei ole aktivoitunut, mutta vaikuttaa taustalla ongelmanratkaisun luonteeseen ja prosessiin (Toom 2008, 66). Päädyttiin, että eläkkeelle jäävien tulisi olla perehdyttäjä seuraajalle jo hyvissä ajoin. Valtiohallinnon tuottavuusohjelma estää virkojen täytön eläkkeelle jäännin jälkeen, joten hiljaisen tiedon vastaanottaja täytyy löytää vakituisesta henkilöstöstä.

Työhallinnon henkilöstön osaamisstrategiaan 2006-2010 (työhallinnon julkaisusarja nro 367, 2006 s. 15) on koottu yhteen useammasta lähteestä saatuja näkemyksiä tulevaisuuden työhallinnossa tarvittavasta osaamisesta. Yhteensä osaamisalueita on kahdeksan. Näistä kolme ovat selkeitä työhallinnon tulevaisuuden haasteita

- *työpolitiikan tuntemus (sisältää työpolitiikan roolin ymmärtämisen osana yhteiskuntapolitiikkaa, työlainsäädännön tuntemuksen sekä työpolitiikan prosessien ja ohjausjärjestelmien tuntemuksen)*
 - *työmarkkinaosaaminen (sisältää työmarkkinadynamiikan tuntemuksen sekä erityisesti työvoiman kysynnän ja työnantajien näkökulman aiempaa paremman tuntemuksen) sekä*
 - *maahanmuuttopolitiikan tuntemus ja kotouttamisosaaminen.*
- Loput viisi yleisempää tulevaisuudessa tarvittavaa osaamisaluetta ovat:*
- *muutosvalmius ja muutosjohtaminen*
 - *verkosto-osaaminen (toiminta erilaisissa asiantuntija- ja vaikuttamisverkostoissa myös työhallinnon ulkopuolelle sekä verkostojohtaminen)*
 - *ihmissuhde-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot*
 - *ennakointi- ja hankintaosaaminen*

Suupohjan työ- ja elinkeinotoimiston johtoryhmän määrittelemät ydin- ja erityisosaamisalueet ovat yhteneväiset vuonna 2006 julkaistun työhallinnon osaamisstrategian kanssa. Vuonna 2006 todellisuus oli hyvin erilainen Suupohjan TE-toimiston alueella, esimerkiksi työperäisiä maahanmuuttajia ei tuolloin juuri ollut työnhakijana ollut eikä yksittäisten maahanmuuttajien palvelu tuottanut hankaluuksia resurssien suhteen. Laman myötä myös työperäiset maahanmuuttajat ovat olleet entistä näkyvämpi osa Suupohjan työ- ja elinkeinotoimiston asiakaskuntaa.

6.6.2. Osaamisvaranto ja osaamisen kehitystarpeet

Suupohjan työ- ja elinkeinotoimistossa kartoitettiin yksiköittäin ydinosaaamisalueita ja erityisosaamisalueita touko – kesäkuussa 2009. Sekä työurayksikön että työnantajapalveluyksikön selkeästi nousivat esille samat asiat kuin työhallinnon henki-

löstön osaamisstrategiassa ja Suupohjan TE- toimiston johtoryhmän osaamistarpeissa. Yksikköjen osaamisvarantoa haettiin pienryhmissä. Jokainen pienryhmä määritteli omasta mielestään toimintaamme kuvaavat ydinsaamiset ja erityisosaamiset. Pienryhmien esitysten perusteella kirjattiin jokainen ydinsaamisalue ja erityisosaamisalue ylös, jonka jälkeen arvioitiin mitkä alueet hallitaan ja missä oli kehittämisen varaa. Kehittämistä vaativien ydin- ja erityisosaamisalueiden pohjalta laadittiin kehityssuunnitelma, joka ensisijaisesti toteutetaan elokuu 2009- elokuu 2010 välisenä aikana. Kehityssuunnitelmassa määriteltiin kehitystarve, miten toteutetaan osaamisen täydentäminen, henkilöt, jotka vastaava toteutuksesta ja aikataulu toteuttamiselle. Kouluttajina päätettiin käyttää siis omaa henkilöstöä, joilla oli paras asiantuntemus substanssitaso asioihin. Toimiston sisäiset koulutustilaisuudet olisivat myös oivallinen tilaisuus hiljaisen tiedon levittämiseksi (vrt. Palo-niemi 2008). Esiin nousseet kehitystarpeet olivat: työmarkkinaosaaminen, maa-hanmuuttajien palveluprosessi, vuorovaikutus- ja verkosto-osaaminen sekä ver-kostojen luonti, työvoimakoulutusprosessi, koulutustukijärjestelmä, koulutus- ja tietopalvelu, alkavan yrittäjän palvelut, kuntoutusosaaminen, työnhakukeskuksen – www-sivustot työttömyysturva – linjauksista kertominen (Työurayksikön kehitys-suunnitelma 18.5.2009).

Jokainen virkailija koki, että vuorovaikutusosaaminen on olennainen osa asiakas-työtä. Osa virkailijoista kuitenkin koki, että ei pysty sitä enempää kehittämään. Vuorovaikutusosaaminen käsitteenä on hyvin laaja, joka sisältää niin kommuni-koinnin eri asteet kuin suhteiden luomisen taidot. Vuorovaikutusta arvioivien käsit-teiden ymmärtäminen on edellytys vuorovaikutusosaamiselle. Dialogisuus on yksi keskeinen käsite. (Mönkkönen 2006, 28.)

Palveluprosessiosaaminen oli määritelty ydinalueeksi ja se koettiin hallittavan var-sin hyvin. Palveluprosessin hallintaan kuuluu myös palveluiden tunteminen ja pal-veluiden tuntemista voidaan pitää edellytyksenä prosessin toteutumiseksi. Näin ollen jokainen todettu kehitystarve tukee virkailijan palveluprosessiosaamista.

6.7 Paikallisen palvelumallin asema valtakunnallisen rinnalla

Työ- ja elinkeinoministeriön henkilöasiakkuusstrategian loppuraportissa (30.6.2009) on määritelty tarkasti palvelut eri asiakassegmenteille. Palvelujen lisäksi strategiaan on kirjattu mm. palvelulupaus jokaisen asiakassegmentin osalta, kuvattu yhteistyötahoja ja asiakasvastuun jakamista toimistoissa. Pohdittavaksi nouseekin miten paikallisuus voidaan huomioida palvelumalleissa. Paikallisuuden huomioiminen palvelumallien kehittämisessä auttaa jäsentämään eri alueille ominaisia piirteitä ja palveluja, joita asiakkaille on tarjolla. Valtakunnalliset linjaukset palveluprosessien kulkuun on perusteltuja, koska tavoitteena on tarjota asiakkaille sisällöltään samantasoista palvelua asuinalueesta riippumatta. Valtakunnallinen palvelumalli asettaa toimistoille ikään kuin vähimmäistason, jolla toimitaan.

Henkilöasiakkuusstrategiassa on nostettu muutamia erityiskysymyksiä kunkin asiakassegmentin osalta. Suoraan työmarkkinoille siirtyvien asiakkaiden osalta paikallisesti pohdittavaksi on jätetty yhteistyö työnantajapalveluiden kanssa. Osaamisen kehittämisen kautta työmarkkinoille suuntaavien osalta on esiin nostettu virkailijoiden osaamisen laajentaminen ja työmarkkinoille kuntoutuvien osalta työnjako muiden toimijoiden kesken. Näihin kysymyksiin on Suupohjan Työ- ja elinkeinotoimiston osalta vastattu paikallisen palvelumallin kehittämishankkeessa. Yhteistyölinjauksia on kuvattu mm. toimiston toimintasuunnitelmassa vuodelle 2010. Tulosityksikköjen vetäjien palaverissa keväällä 2010 todettiin, että erityisen tärkeää yhteistyön muotoutumiselle ja toteutumiselle on vuoropuhelu yksiköiden välillä. Yhteistyön muodot eri segmenteissä on kuvattu liitteessä 12.

Miten paikallisuus näkyy palvelumallissa. Toimintaympäristö ja toimijat vaikuttavat suoraan tai välillisesti TE- toimistojen palvelumallien vaikuttavuuteen. Toisen alueen vahvuutena saattaa olla toimivat välityömarkkinat, jotka tarjoavat työllistymismahdollisuuksia heille, joiden työllistyminen suoraan avoimille työmarkkinoille on hankalaa. Toisen alueen vahvuutena ovat alueen koulutusmahdollisuudet tai monipuoliset työmarkkinat. Paikallisuus syntyy pääosin juuri muista toimijoista, jotka vaikuttavat eri asiakassegmenttien palvelutarjontaan. Alueiden merkittävät työllisyserot ovat osaltaan vaikuttaneet myös siihen, että alueellisten ja paikallisten työllisyysstrategioiden laatiminen on yleisempää kuin aikaisemmin (Rakenne-

työttömyyden purkaminen. Työhallinnon julkaisu 321). Paikallisella tasolla myös henkilöstöresurssit, henkilöstön osaaminen ja sisäinen yhteistyö vaikuttavat suoraan palvelumalleihin. Toimiston resurssit määräävät sen, miten palvelumallia voidaan toteuttaa ja millaista osaamista henkilöstö tarvitsee. Pienen toimiston virkailijoilla asiantuntemuksen tason täytyy olla laajempaa kuin suurissa toimistoissa, joissa asiantuntijuutta on voitu keskittää tietyille virkailijoille. Toimistokohtaisten resurssien käyttö asettaa haasteita palvelumallien toteuttamiseen. Jokainen toimisto määrittelee miten sijoittaa henkilöstöresurssinsa eri asiakassegmenttien palveluun ja miten hyödyntää tai kehittää henkilöstön osaamista vastaamaan kunkin segmentin palvelutarvetta. Resurssien käyttö siten, että toiminta on tuloksekasta ja tehokasta on haaste jokaiselle toimistolle. Resurssien sijoittamisen osalta vaaditaan uskallusta kokeilla eri vaihtoehtoja. Työ- ja elinkeinoministeriön konsernistrategiassa rohkaistaan mm. kehittämään henkilöstön osaamista ja kyseenalaistamaan juurtuneita toimintamalleja ja -tapoja (Työ- ja elinkeinoministeriön konsernistrategia s.2). Paikallisen palvelumallin kehittämishankkeessa on tavoitteena ollut juuri vanhan toimintamallin kyseenalaistamisen kautta löytää uusia tapoja palvella asiakasta kohti avoimia työmarkkinoita. Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen ovat olleet avainasemassa palvelumallien kehittämistyössä. Niin ikään henkilöstön verkostot ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, millaiseksi palvelutarjonta on kunkin asiakassegmentin osalta muodostunut.

Paikallisen palvelumallin luominen tukee valtakunnallista palvelumallia. Kehittämishankkeen tavoitteena on ollut luoda paikallinen palvelumalli eri asiakassegmenteille. Kehittämishankkeen ollessa hyvin vauhdissa tuli tieto siitä, että valtakunnallisella tasolla ollaan määrittelemässä asiakkuusstrategiaa, joka ottaa kantaa palveluprosesseihin. Henkilöasiakkuusstrategian väliraportin myötä nousi epäily hankkeen kannattavuudesta, mikäli palvelumalli luodaan jo valmiiksi ”pureskeltuna” toimistojen käyttöön otettavaksi. Päätin kuitenkin hyödyntää asiakkuusstrategiaa Suupohjan TE- toimiston kehittämistyössä. Henkilöasiakkuusstrategian loppuraportti määritteli palvelumallit yleisellä tasolla. Se tarjosi raamit, joissa tulisi pysyä. Asiakkaiden tasavertaisen kohtelun kannalta on hyvä, että on olemassa määriteltynä yleisellä tasolla palvelumallit. Työ - ja elinkeinotoimisto on kuitenkin valtakunnallinen toimija. On erityisen tärkeää, että asiakkailla on asuinpaikastaan huolimatta mahdollisuus saada tasavertaista palvelua. Erilaisia prosessin kulkuun vai-

kuttavia tekijöitä löytyy jokaiselta alueelta. Toimintaympäristön toimijoiden käytettävyyteen henkilöasiakaspalvelun tukena voivat TE – toimistot vaikuttaa aktiivisella toiminnallaan omissa verkostoissaan niin yritys-, kunta- kuin kolmannella sektorilla. Toimiston sisäisen yhteistyön toimivuuden positiivista merkitystä palvelumallien toteutumiselle ei voida koskaan korostaa liikaa, tässäkin tapauksessa.

7 POHDINTA

Suupohjan työ- ja elinkeinotoimisto on ”selvinnyt” yleisestä työvoimapalvelujen uudistuksesta suhteellisen hyvin. Työnhakijoille suunnattuihin palveluihin on panostettu ja asiakkaan palveluprosessia on kehittämishankkeen myötä tarkistettu säännöllisesti. Ongelmana aiemmin on ollut se, että työvoimapalvelujen uudistaminen on tapahtunut varsin verkkaisesti, annettujen suositusten mukaisesti. Väliarviointiin palvelun toimivuudesta ei ole juurikaan jäänyt aikaa. Kehittämishankkeen myötä väliarviointiin panostettiin eri tavalla kuin aikaisemmin. Palvelujen kehittämiseen ajan löytäminen oli haasteellista, koska palvelun laatu ei saa kärsiä kehittämisen nimissä ja se tapahtuu päivittäisen työn rinnalla, mikä on vähäisillä resursseilla ollut haasteellista toteuttaa. Tästä johtuen kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet eivät täysin toteutuneet. Palvelumallien kehittäminen on kuitenkin luonteeltaan sen tyylinen kehittämishanke, että kehittäminen jatkuu ja on osaltamme jatkunutkin ilman varsinaista hanketta. Varsinaista päätöstä tai lopullista tulosta ei voida tälle kehittämishankkeelle asettaa.

Kehittämishanke on osaltaan vaikuttanut myös työurayksikön ja koko toimiston yhteistyöhön. Positiivista on ollut virkailijoiden myönteinen asenne kehittämiseen. Palveluprosessien mallintaminen on tuonut yhteiset pelisäännöt asiakkaiden palveluun. Pelisäännöt ovat helpottaneet erityisesti työnhaun alkupalvelun toimintaa ja prosessin toteuttamiseen on sitouduttu mielestäni aikaisempaa paremmin. Johdtopäätöksenä voidaan todeta, että osallistuminen toiminnan kehittämiseen helpottaa myös sitoutumista. Ohjaus palveluihin tapahtuu asiakassegmentoinnin avulla luotujen avainkysymysten ja tunnusmerkkien kautta. Tämä on helpottanut huomattavasti asiakkaan palvelutarpeen tunnistamista ja näin oikean palvelun tarjoamista asiakkaalle. Palvelumalli tarjoaa virkailijalle yleisen toimintamallin, mutta yksilöllisyyden huomioiminen on edelleen sallittua ja toivottua asiakaspalvelussa. Toisaalta voidaan myös todeta, että virkailijoiden aloitteellisuus toiminnan kehittämiseksi on muuttunut avoimempaan suuntaan. Yhteisen tavoitteen määrittelemisen on edesauttanut etsimään luovempia ratkaisuja toiminnan sisältöön.

Tulokset ja vaikuttavuus. Kehittämishankkeen pääasialliset tulokset ovat mallinnetut palveluprosessit ja palvelutarpeen tunnistamista edesauttavat asiakassegmenttien tunnusmerkit ja avainkysymykset. Tulosten vaikuttavuutta työttömyyden virtaan on hankala arvioida, koska työmarkkinatilanne muuttui hyvin ratkaisevasti kehittämissä hankkeen aikana. Vuonna 2009 virta yli 3kk:n työttömyyteen oli 20,4%, kun se vuonna 2008 oli 16,8. Taantuma alkoi vaikuttaa Suupohjan alueella vasta vuoden 2008 syksyllä, joten virta yli kolmen kuukauden työttömyyteen lomautusten ja irtisanomisten myötä näkyi suurilta osin vasta vuoden 2009 puolella. Laman ollessa syvimmillään voidaan kuitenkin olettaa, että palveluprosessin kululla on ollut vaikutusta siihen, että työnhakijat ovat lamasta huolimatta etsineet aktiivisesti työmahdollisuuksia ja osin työllistyneetkin. Johtopäätöksen luotettavuutta on kuitenkin vaikea arvioida. Todellisena mittarina tavoitteiden saavuttamiselle on ollut henkilöstön ja asiakkaiden antamat palautteet. Työnhaussa yleinen työmarkkinatilanne, avointen ja piilotyöpaikkojen määrä on kuitenkin edelleen työllistymisen kannalta vaikuttavin tekijä. Vaikeasti työllistyviä vuonna 2008 oli 419 ja 364 vuonna 2009. Tuloksesta ei voida vetää suoraan johtopäätöksiä palveluprosessiin. Vaikeasti työllistyvien osalta palvelun toteutumiseen vaikuttaa myös muiden toimijoiden toiminta, kuntien työllistäminen, työpaja jne. Tilanne vuoden 2010 alussa on kuitenkin vaikeasti työllistyvien osalta lähtenyt taas nousuun, joka osaltaan on suoraan johdannainen siihen, että työllistymismahdollisuuksia edes tuetusti ei löydy lomautusten ja irtisanomisten vuoksi ainakaan teollisuudesta.

Merkittävimpana tuloksena pidän henkilöstön sitoutumista palveluprosessin toteuttamiseen sekä dialogin löytymiseen palvelumallin arvioinnissa. Henkilöstö hakee ja luo oma-aloitteisesti muutosehdotuksia eri asiakassegmenttien palveluun pyrkimyksenään tarjota yhä parempaa ja tasavertaista palvelua eri asiakassegmenteille. Erityisesti alkupalvelun henkilöstö, joka tekee alkukartoituksen ja ohjauksen eri segmentteihin ja toiminnallaan tukee jokaista segmenttiä (ajanvaraukset, asiapapereiden vastaanotto, puheluiden poimiminen varatulta virkailijalta yms.), on ollut aktiivinen toimintatapojen kyseenalaistaja. He ovat ottaneet myös hyvin haltuun ja vastuulleen suoraan työmarkkinoille suuntaavien asiakasryhmän. Heillä on uskallusta tarjota yksilöllistä palvelua, toiselle enemmän tarpeen mukaan ja toiselle vähemmän. Kaiken tarkoituksena on ollut kuitenkin oppia pois siitä, että kaikille asiakkaille tulee tarjota samoja mahdollisuuksia palvelutarpeesta huolimatta.

Yksilöllisyys on palvelussa tullut näkyvämmäksi. Osaamisen kehittämisen kautta työmarkkinoille suuntaavien ja työmarkkinoille kuntoutuvien osalta palveluprosessi on ollut hyvinkin samantyyppinen, vaikka palvelutarve asiakkaalla oli muuttunut. Palveluprosessien mallinnusten myötä asiakkaista on uskallettu luopua, mikäli toinen segmentti on ollut enemmän asiakkaan palvelutarvetta vastaava. Aiemmissä prosesseissa asiakkaan ohjaututtua syventäviin työnhakupalveluihin hän oli kyseisen prosessin mukaisessa palvelussa kunnes työllistyi tai aloitti pitkän koulutuksen. Nyt asiakas ohjataan joustavammin toiseen segmenttiin, mikäli se voi tarjota asiakkaan tilannetta paremmin edistävää tai asiakkaan sillä hetkellä tarvitsemaa palvelua.

Hiljainen tieto. Kehittämishankkeen myötä työyhteisön yhteistyö ja kollegan asiantuntijuuden arvostus on kasvanut ja asiantuntijuuden tasot ovat tulleet näkyvämmäksi eri asiakassegmenttien osalta. Tätä edesauttoivat kehittämisprosessi kokonaisuudessaan, mutta erityisesti osaamiskarttamenetelmät ja runsas vuorovaikutus yksikön kokouksissa ja kuntoutustyöryhmässä. Hiljaisen tiedon merkitystä ei ole työyhteisössämme korostettu erityisesti ja osin virkailijoiden puheista voi päätellä heidän osaltaan vähättelevänkin omaa kokemuksen kautta tullutta osaamistaan. Tämä selkeästi johtuu siitä, että useat virkailijoista ovat nähneet työ- ja elinkeinotoimiston toiminnan muuttuneen useaan otteeseen ja kokeneet virkailijat ovat nyt omaksumassa uutta tietoa samoin kuin kokemattomammankin. Näin myös hiljainen tieto päivittyy koko ajan eikä välttämättä osata asemoida aiemman tiedon käytettävyyttä. Se, mikä on tärkeää, pitkän kokemuksen kautta tulleella hiljaisella tiedolla, ei ehkä olekaan se, mitä tietää menneestä vaan se miten kokemaansa hyödyntää. Hiljaisen tiedon tuoma etu on siinä, että sen kautta uuden tiedon relevanssia kyetään arvioimaan paremmin (kts. Paloniemi 2008). Hiljaisen tiedon tunnistaminen on arjen työelämässä haasteellista. Sen itsestäänselvyys saa sen jättämään helposti taustalle (kts. Moilanen 2008). Perustettu kuntoutustyöryhmä ja henkilöstön itse järjestämät koulutustilaisuudet ovat olleet oivallinen keino levittää hiljaista tietoa, mutta sen levittäminen edellyttää tiedon henkilökohtaista tunnistamista (vrt. Juuti 2008). Tiedon jakaminen, niin hiljaisen kuin kuuluvammankin, pahin vastustaja on kiire. Syventävän tiedon jakamiseen tarvitaan tilaa ja aikaa. Tämä tarkoittaa ensisijaisesti omassa työyhteisössämme suunnitelmallisuutta ja

säännöllisyyttä yksikönpalaveri-käytäntöihin. Tulisi tarjota tila, aika ja keinot tehdä hiljainen kuuluvaksi. Tämänkin osa-alueen kehittäminen siis jatkuu edelleen.

Kaikki ei onnistunut. Kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa tarkoituksena oli URA- tietojärjestelmää hyödyntää tulosten saavuttamisessa. Tietojärjestelmän antama tieto ei kuitenkaan anna yhtään sen luotettavampaa kuvaa siitä, miksi tai miten työnhakija on työllistynyt tietyssä ajanjaksossa. Jälkiviisaana palautetta olisikin tullut kysyä työnhakijoilta, jotka päättivät työnhakunsa ennen kolmen kuukauden työttömyyttä. Näin olisi saatu heidän arvio siitä, mikä vaikutus on ollut TE-toimiston palveluilla työllistymiselle. Kehittämishanke itsessään on siis saavuttanut jotain luodessaan matkan varrella uusia tapoja etsiä TE-toimiston kannalta hyödynnettävää tietoa. Focusryhmä jäi ajanpuutteen vuoksi kehittämishankkeen osalta kutsumatta, mutta ajatuksena on käyttää focusryhmää vielä vuoden 2010 aikana nuorten palvelumallin ja palvelutarjonnan arviointiin.

Oma rooli kehittäjänä. Kehittämishankkeeseen osallistuneen yksikön esimiehenä oli asteittain hyvin hankalaa ottaa kehittämisen mahdollistajan rooli eikä kehittäjän rooli. Arviota siitä, kuinka paljon itse vaikutin luotuihin palvelumalleihin on vaikea antaa, todennäköisesti sillä on vaikutusta ollut. Pyrin kuitenkin koko kehittämissankkeen ajan olemaan kehittämisen mahdollistaja ja kuuntelemaan henkilöstöä. Jokaisen palveluprosessin mallintamisen jälkeen tein arvion omasta toiminnastani kehittäjänä. Ennakkokäsitykseni oli, että henkilöstön itse arvioidessa palveluprosessin toimivuutta saattaisi perusteet sille että jokin asia ei toimi tulla vain siitä, että oli hankalaa oppia vanhasta pois. Aiempi palveluprosessi saattoi olla vähemmän työllistävä ja siten ehkä mukavampi toteuttaa. Osittain tämän suuntaista kommentointia tulikin, mutta henkilöstö teki kuitenkin arviointia pitäen mielessään hyöty näkökulman niin itselle kuin asiakkaalle. Pelko siitä, että epäonnistumme yhteisen näkemyksen löytämisessä, oli turhaa. Suurin osa virkailijoista sanoi mielipiteensä ja osa virkailijoista oli valmis kokeilemaan kaikkea. Suupohjan TE-toimistossa palveluprosessien arviointia on tehty jo vuodesta 2005, mutta arviointiin on osallistunut pääasiassa johto. Oma rooli kehittäjänä sai siis tämän kehittämissankkeen myötä selkeän linjan tulevaisuuden kehittämiseksi. Parempaa sitoutumista tehtyihin muutoksiin ei voi henkilöstöltä odottaa elleivät he ole itse siinä mukana. Usein aidot kehittämiskohteet löytyvät käytännön työn kautta. Työntekijä,

joka itse toteuttaa prosessia pystyy aidosti arvioimaan myös sen toimivuutta kriittinen näkökulma mielessään.

Tiedon levittäminen. Kehittämishankkeen tuotokset ovat levitettävissä TE- toimistoihin. Olen käynyt esittelemässä palvelumallejamme eri asiakasryhmien osalta Etelä-Pohjanmaan alueen muille TE – toimistoille. Vastaanotto on ollut hyvä. Jokaisen toimiston on kuitenkin määriteltävä itse miten resurssit jakavat eri asiakas-segmenttien palveluun. Osa toimistoista poimii joitakin osia käyttöönsä ja muokkaa palvelumalliamme oman näköisekseen. Itse kehittämisprosessi ja käytetyt menetelmät tiedonhankinnan osalta ovat hyödynnettävissä vastaavanlaisissa hankkeissa. Työ- ja elinkeinoministeriö on painottanut henkilöasiakkuusstrategian toimeenpanoa voimakkaasti työ- ja elinkeinotoimistoihin, joten palveluprosesseihin paneutuminen on tällä hetkellä ajankohtaista jokaisessa TE- toimistossa.

LÄHTEET

- Aho, S., Virjo I., Tyni P. & Koponen. H. 2005., Työttömät ja palvelutarve, työttömille kohdistetun kyselyn ja työnhakusuunnitelmien analyysin tuloksia. Työpoliittinen tutkimus 271. Helsinki: Työministeriö.
- Arnkil, R., Karjalainen, V., Saikku, P., Spangar, T. & Pitkänen, S. 2007 Työvoimatoimistot ja Työvoiman palvelukeskukset tänään ja huomenna, väliraportti Suomen työvoimapalvelujen uudistamisesta. Työhallinnon julkaisu 373. Helsinki : Työministeriö.
- EFQM Suupohjan työvoimatoimisto, 2005
- Etusivu. www.te-keskus.fi/etela-pohjanmaa
- Engeström, Y. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä, Otavan kirjapaino Oy, 2004.
- Etelä-Pohjanmaan työllisyyskatsaus, joulukuu 2008, www.te-keskus.fi/etela-pohjanmaa
- Etelä-Pohjanmaan työllisyyskatsaus työllisyyskatsaus, lokakuu 2008, www.te-keskus.fi/etela-pohjanmaa
- Etelä-Pohjanmaan työllisyyskatsaus, tammikuu 2009, www.te-keskus.fi/etela-pohjanmaa
- Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi Työ- ja elinkeinokeskuksista sekä Työ- ja elinkeinotoimistoista.
- Hakkarainen, P. & Jääskeläinen, P. 2006. Osaamisesta ammatinhallintaan. Teoksessa: Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Vantaa: Kansanvalistusseura.
- Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa: Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim) Hiljainen tieto. Gummeruksen kirjapaino.
- Henkilöasiakkuusstrategia – loppuraportti, Työllisyys- ja yrittäjyysosasto, Työ ja elinkeinoministeriö, 30.6.2009
- Henkilöasiakkuusstrategia – väliraportti, Työllisyys- ja yrittäjyysosasto, Työ ja elinkeinoministeriö, 20.4.2009
- Hämäläinen, H. 2004 Työvoiman rekrytointi toimipaikoissa vuonna 2003; selvitys työvoiman hankintakanavista, rekrytointiongelmista ja toimipaikkojen tulevaisuuden näkymistä. Helsinki: Työministeriö.

- Jokisaari, M. 2005. Sosiaalinen pääoma ja ammatillinen liikkuvuus. Teoksessa Jokivuori, P. (toim.) Sosiaalisen pääoman kentät. Jyväskylä: Minerva Kustannus.
- Juuti, P. 2008. Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. Teoksessa: Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim) Hiljainen tieto. Gummeruksen kirjapaino.
- Kivipelto, M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Helsinki: Stakes. Työpapereita 17/2008. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus.
- Laki työ- ja elinkeinokeskuksista ja työ- ja elinkeinotoimistoista (796/2008)
- Maahanmuuttajien palvelujen kehittäminen työvoimatoimistossa. MaaTyö-projektin raportti. 2003. Työhallinnon julkaisu 323. Helsinki: työministeriö.
- Moilanen, R. 2008. Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen. Teoksessa: Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim) Hiljainen tieto. Gummeruksen kirjapaino.
- Nummi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja: tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. Helsinki: Edita.
- Nuoret miehet työelämään. Mitä palveluja ja toimenpiteitä tarvitaan TE- toimistoissa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 34/2009. Edita.
- Paloniemi, S. 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä – työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa: Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim) Hiljainen tieto. Gummeruksen kirjapaino.
- Pitkänen, s., Aho, S., Koponen, H., Kylmäkoski, M., Nieminen, J. & Virjo, I. 2007. Ryhtiä ja ruutia nuorten työvoimapalveluihin. Nuorten yhteiskuntatutkimuksen toteutumista ja tuloksia selvittävä tutkimus. Työpoliittinen tutkimus 333. Helsinki: Työministeriö.
- Rakennetyöttömyyden purkaminen. Projektin loppuraportti. 2003. Työhallinnon julkaisu 321. Helsinki: Työministeriö.
- Rolin, K., Kakkuri-Knuuttila, M-L. & Henttonen, E. 2006. (toim.). Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Johdanto. Helsinki: Gaudeamus
- Rolin, K. Humanistisen ja yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen perinteet. Teoksessa Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Suupohjan työllisyysstrategia 2007-2013

Tilasto- ja indikaattoripankki SOTKANet 2005 – 2009. THL.

Työ- ja elinkeinoministeriön konsernistrategia: suomalaisen työ- ja elinkeinopolitiikan valintoja 25.2.2010.

Työ- ja elinkeinotoimiston tulostavoiteseuranta joulukuu 2008

Työhallinnon toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2007-2011. 2006. Työhallinnon julkaisu 360. Helsinki: Työministeriö.

Työvoimapaalvelut. <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2305>

Työhallinnon henkilöstön osaamisstrategia 2006-2010. 2006. Työhallinnon julkaisu 367. Helsinki: Työministeriö.

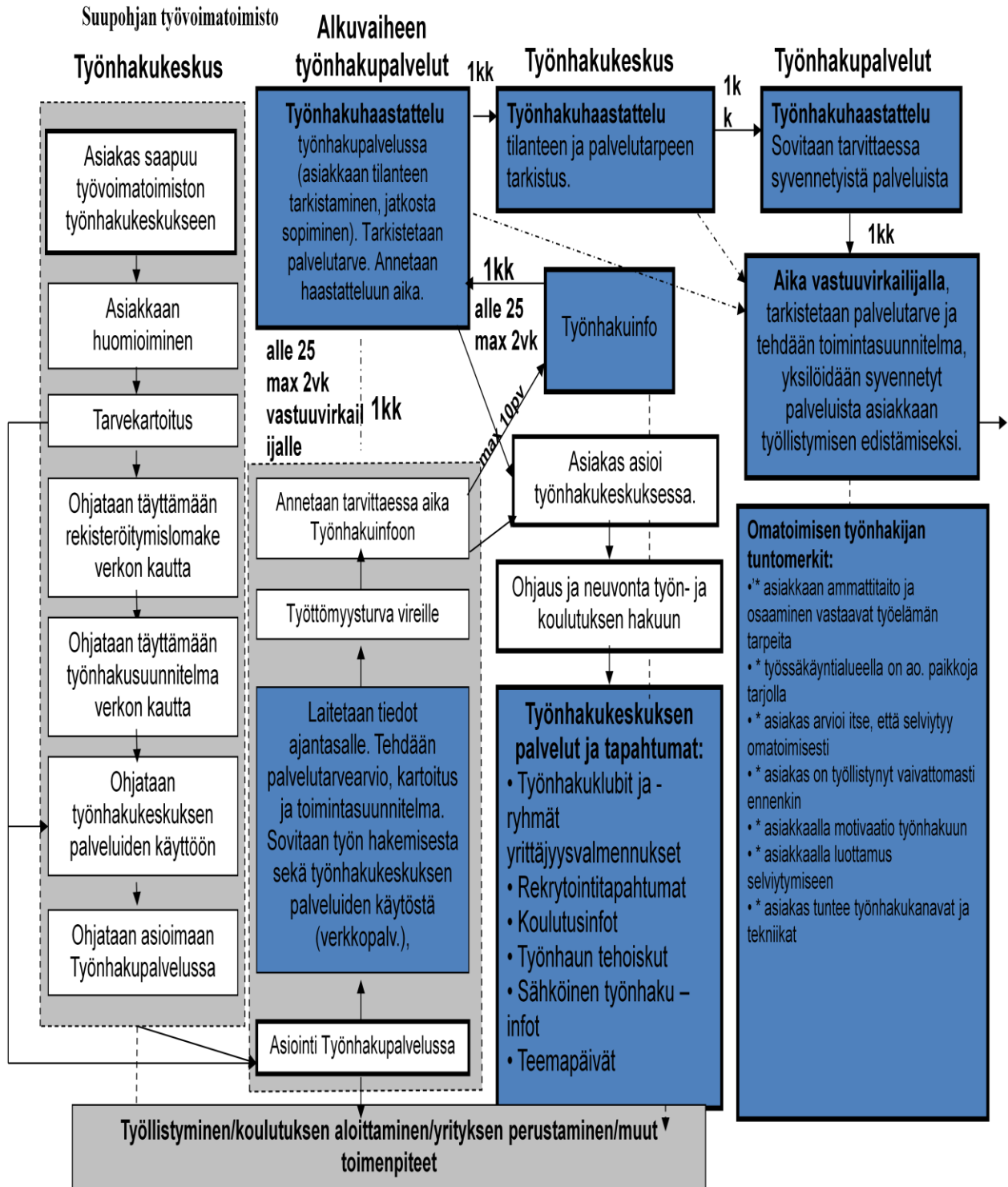
OHJUS – ohjaus- ja neuvontapalvelut työhallinnossa. OHJUS-projektin loppuraportti 2002. Työhallinnon julkaisu 314. Helsinki: Työministeriö.

O/10/2007 Osaamisen ja osaamistarpeiden kartoittaminen työhallinnossa. Työministeriö, 25.6.2007

Ylöstalo, P. 2004. Sitä saa mitä kysyy – Pohdintoja soveltavan empiirisen tutkimuksen asemasta nykyaikaisessa työorganisaatiossa. Teoksessa Räsänen, P., Anttila, A-H., Melin, H.(toim.) Tutkimusmenetelmien pyörteissä - sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Juva: PS-kustannus.

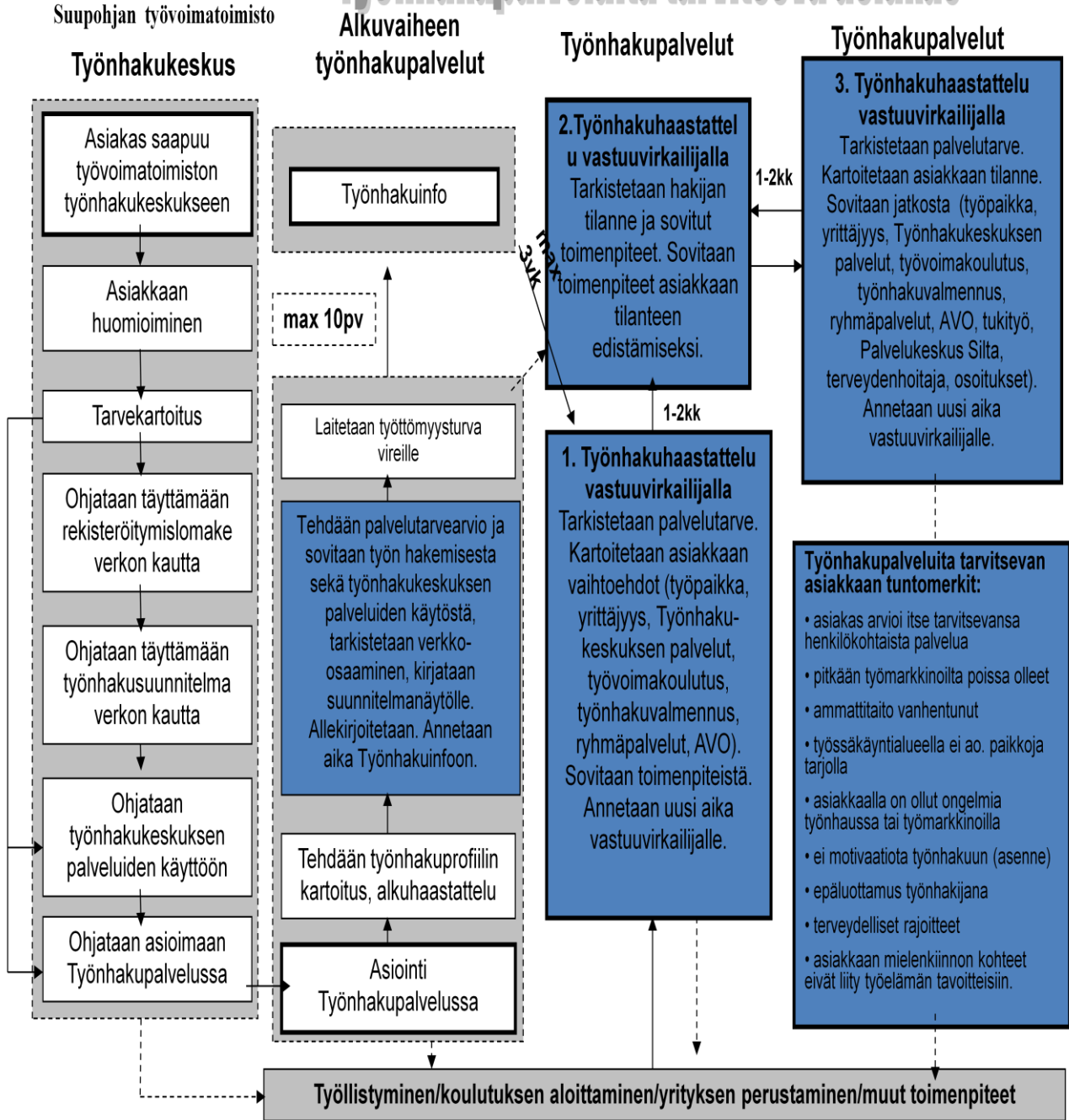
LIITE 1: Omatoiminen työnhakija – palveluprosessi

Omatoiminen työnhakija



LIITE 2: Työnhakupalveluita tarvitseva asiakas – palveluprosessi

Työnhakupalveluita tarvitseva asiakas



LIITE 3: Looginen viitekehys

KUVAUS	INDIKAATTORIT	TODENTAMISEN VÄLINEET	EDELLYTYKSET
<p>Kehitystavoite: Virta yli 3kk työttömyyteen vähentyy</p> <p>Vaikeasti työllistyvien määrä vähenee</p> <p>Työvoiman saatavuus paranee</p>	<p>Virta yli 3 kk työttömyyteen on enintään 18 %</p> <p>Vaikeasti työllistyvien määrä on alle 400</p>	<p>Kuukausittain TEM:n ajama tilasto tavoitteiden saavuttamisesta</p> <p>Asiakaspalautekysely</p>	
<p>Kehitystyon tarkoitus: Palvelut asiakkaille joustavammin/nopeammin tarjolla palvelutarpeen mukaisesti</p> <p>Julkisia työvoimapalveluja täydentäviä palveluja tarjolla säännöllisesti</p>	<p>Jonotusajat palvelujen piiriin vähentyneet</p> <p>Palvelutarve tunnistettu ja asiakkaalle tarjottu sen mukaisia palveluja</p> <p>Julkisia työvoimapalveluja täydentäviä palveluja on tarjolla säännöllisesti</p>	<p>Otos (50) uuden palveluprosessin piiriin uusista asiakkaista</p> <p>versus</p> <p>Otos (50) vanhan palveluprosessin piirissä olleista asiakkaista</p>	<p>Alueen työmarkkinatilanne paranee</p> <p>Resurssit pysyvät ennallaan</p> <p>Resursseista irrotettavissa ostopalveluiden tueksi omaa toimintaa</p> <p>Määrärahat pysyvät ennallaan täydentävien palvelujen osalta</p>
<p>Tulokset: Palveluprosessit ovat eri asiakasryhmien osalta mallinnettu</p> <p>Palvelutarpeen tunnistaminen nopeutuu</p> <p>Julkisia työvoimapalveluja täydentävien palvelujen hankinta on nopeutunut/tullut joustavammaksi</p>	<p>Asiakaspalaute palvelun nopeutumista on parantunut</p> <p>Asiakaspalaute palvelutarpeen mukaisen palvelun tarjoamisesta on parantunut</p> <p>Asiakkaiden tarpeiden mukaan räätälöityjä ryhmäpalveluja on tarjolla säännöllisesti</p>	<p>Asiakaspalautekysely Fokusryhmä</p>	<p>Asiakkaat ovat halukkaita vastaanottamaan palveluja</p> <p>Ammattitaitoinen henkilökunta on ohjaamassa ja motivoimassa asiakkaita palvelujen piiriin</p> <p>Henkilökunta tunnistaa osaamisensa kehittämistarpeet</p>
<p>Toimenpiteet: Kehitetään / mallinnetaan palveluprosesseja kokeilemalla</p> <p>Organisoidaan resurssit siten, että tulokset ovat mahdollisia</p> <p>Järjestetään työnkiertoa</p>	<p>Resurssit:</p> <p>Työurayksikön henkilökunta 10-12 virkailijaa</p>	<p>Budjetti:</p>	<p>Työyhteisö on sitoutunut kehittämiseen, koska tulokset antavat uusia työtapoja, jotka helpottavat omaa työskentelyä asiakkaan kanssa tavoitteen saavuttamiseksi.</p> <p>Tutkimuslupa ja tuki kehittämiselle on saatu toimistonjohdolta</p>

LIITE 4: Open space & World cafe –cocktail -säännöt

Säännöt

Open space – World Cafe - cocktail 3-4x45 min kokousta (Open space menetelmään kuuluu, että kokousaiheet keksitään paikan päällä ja World Café-menetelmään, että ne on annetaan. Open space liikkuu, mutta Word cafe on kokousaikana kiinteä- siksi cocktail =)

Säännöt:

Jokainen voi osallistua haluamaansa kokoukseen

Roolit: kokouksen vetäjä, osallistujat (mehiläiset – lentävät kokouksesta kokoukseen pölyttäen/levittäen tietoa, osallisessa monessa kokouksessa yhtä aikaa, perhoset – liihottelevat siellä täällä, missä mukavinta, keskustelevat aiheita sivuavista aiheista ja tuovat kritiikkiä/kyseenalaistavat kokouksen teeman, ellei heillä ole enää mitään annettavaa missään kokouksessa)

Jokaisella kokouksella on vetäjä, joka huolehtii, että kokous viedään loppuun saakka

Kokouksen vetäjä huolehtii kokouksen muistiinpanoista/raportoinnista

Jokainen tulee ja lähtee kun haluaa ja tuntee, että on antanut jo kaikkensa tähän kokoukseen – myös vetäjä voi lähteä, kunhan huolehtii, että kokousta jää vetämään joku muu

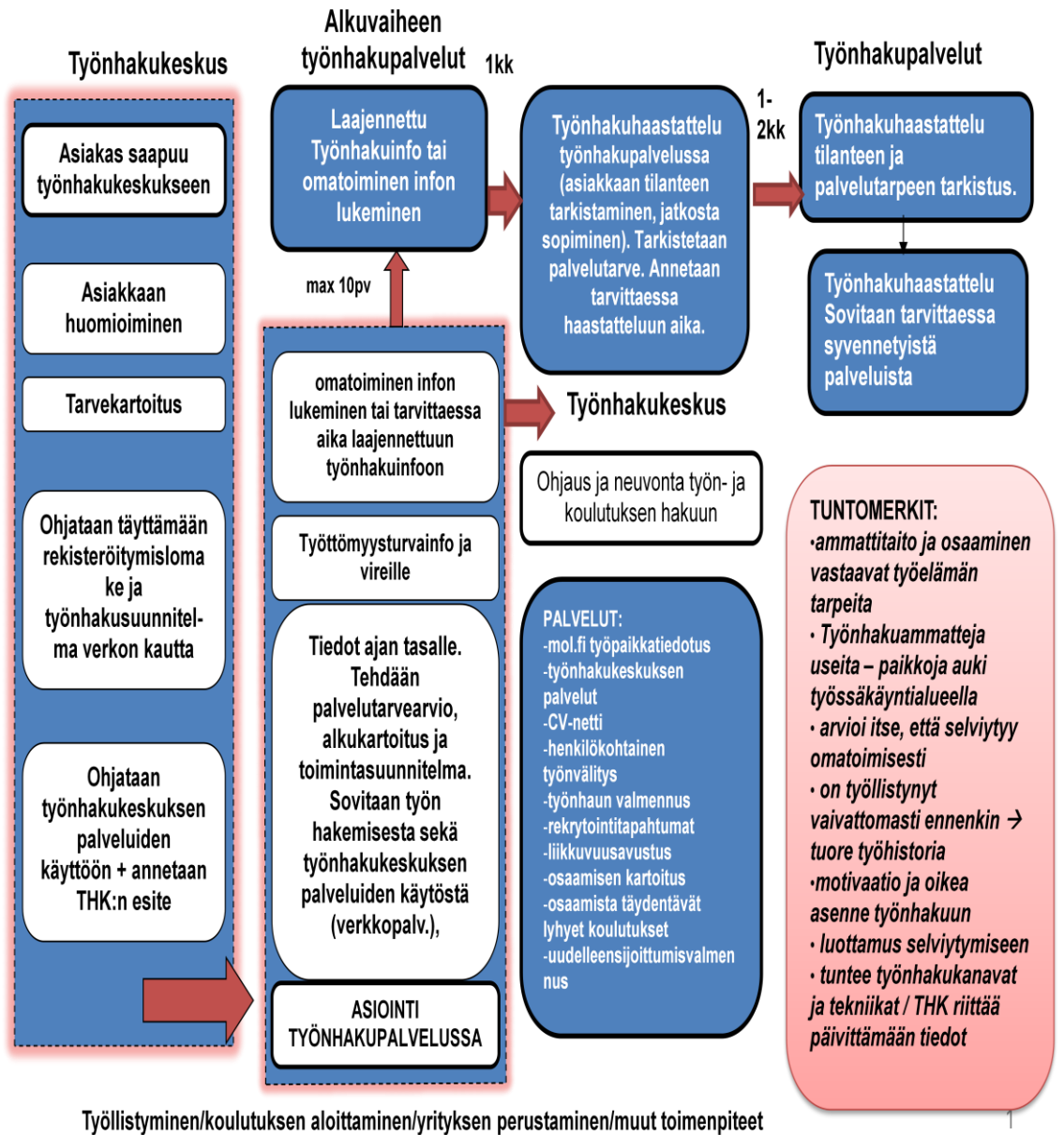
Kokous loppuu kun se loppuu ja kokoukseen osallistujat voivat siirtyä seuraavaan kokoukseen tai jäädä keskustelemaan muista ajankohtaisista aiheista

LIITE 5: Asiakassegmentit 1(2)

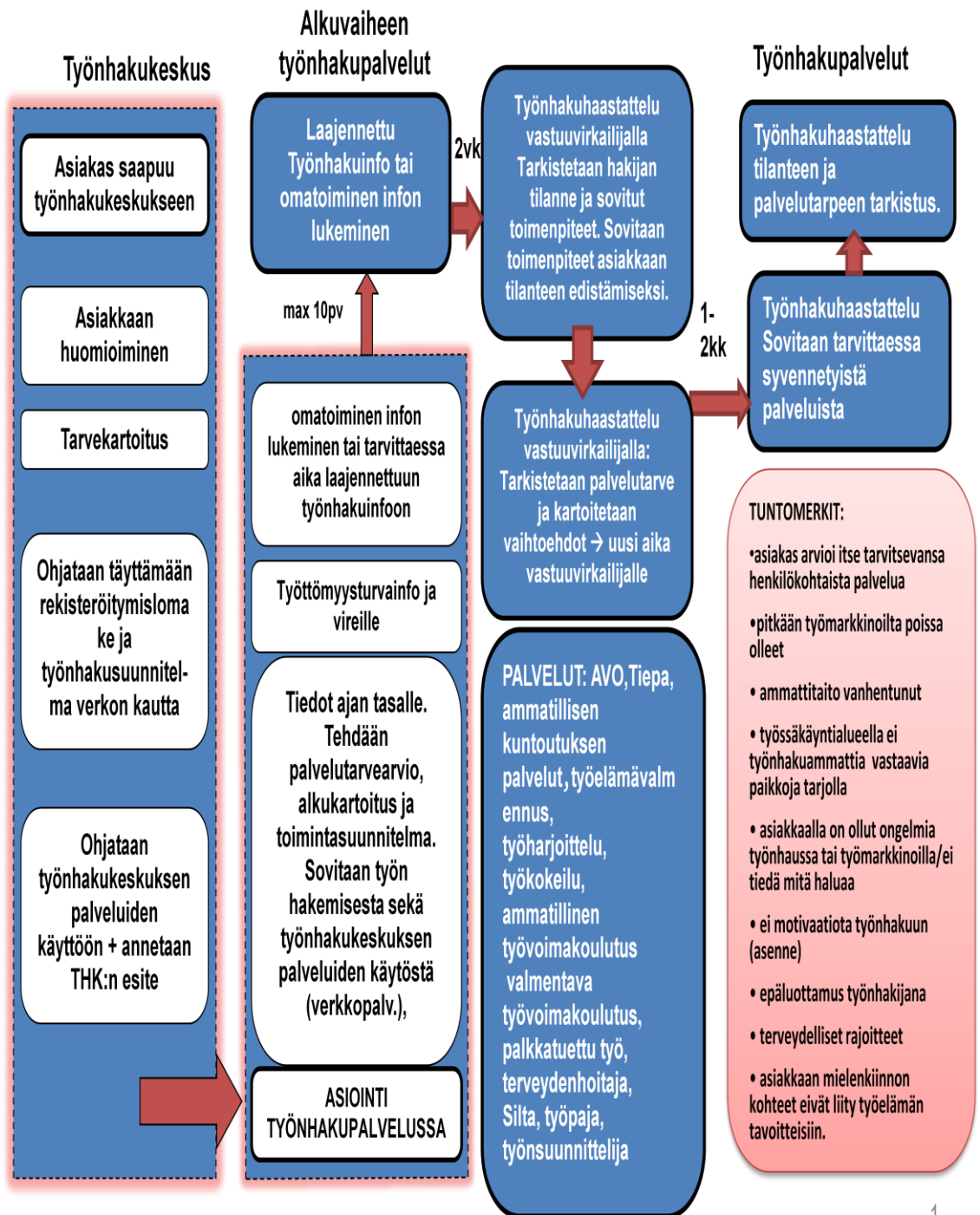
ASIAKASSEGMENTTI	TUNNUSMERKIT	AVAIN-KYSYMYKSET
<p>SUORAAN TYÖMARKKINOILLE SUUNTAAVA</p> <p><i>Työnhakukeskuksen palveluja työnhaun tueksi tarvitseva</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • tuore työhistoria • osaa käyttää nettiä työnhaun tukena • helposti työllistynyt aikaisemmin suorien yhteydenottojen avulla • osaa hakea ja kysyä työtä • motivoitunut • koulutusta omaava 	<ul style="list-style-type: none"> • miten haet töitä? • onko sinulla hakemuksia vireillä? • tunnetko mol.fi –sivut?
<p>OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KAUTTA TYÖMARKKINOILLE SUUNTAAVA</p> <p><i>Vajaakuntoinen</i></p> <p>AVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • vähäinen tai rikkonainen työhistoria/koulutustausta • osaaminen ei riittävää suoraan työllistymiseen <ul style="list-style-type: none"> • diagnoosi olemassa → rajoittaa työn hakemista ja vastaanottamista • ei diagnoosia – työkyvyn selvittämisen tarve • osa-työkykyinen • eläke hylätty, 300pv sairauspäivärahaa <ul style="list-style-type: none"> • nuoret ilman koulutusta • oma ala hukassa/monia vaihtoehtoja • työssä olevat/muutostilanne (työssä jaksaminen-burn out –uhka) • terveysrajoitteet ammatinvalinnassa • alle 17-vuotiaat • koulutuksen keskeytysuhka • suostumus ja motivaatio avoon 	<ul style="list-style-type: none"> • Arvioitko oman koulutuksen/ työkokemuksen olevan riittävää työllistyäksesi hakemaasi ammattiin? • Miten voisit edistää ammattitaitoasi? <ul style="list-style-type: none"> • onko sinulla terveydellisiä rajoitteita, jotka vaikuttavat työnhakuun? • onko diagnosoitu? lääkärinlausunto? • virkailijan oma arvio/tuntuma terveys- ja sosiaalisista rajoitteista • virkailijan oma arvio moniammatillisen työskenteilyn tarpeesta <ul style="list-style-type: none"> • tarvitsetko apua/tukea urasuunnitteluun? • tiedätkö mitä työtä/koulutusta haet? • miten terveydellinen rajoite vaikuttaa ammatinvalinnassa?

<p><i>Tiepa</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • kuntoutuksen maksullinen toimeksianto 	<ul style="list-style-type: none"> • hakee koulutustietoa • tiedustelee yksittäistä koulutuspaikkaa 	<ul style="list-style-type: none"> • oletko hakemassa koulutukseen? • mille alalle aiot hakea?
<p>TYÖMARKKINOILLE KUNTOUTUVAT</p> <p><i>Palvelukeskus Silta</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • vaikeasti työllistyvä • yksilöohjausta tarvitseva • eläkeselvitys • sairasloman tarve selkeä, mutta ei ole sitä saanut • ”tulottomat” • moniongelmainen, jolla eläke hylätty 	<ul style="list-style-type: none"> • eläke vai työ? • (moniongelmaisuus) mihin ensisijaisesti tarvitset apua ? • oletko sairauslomalla vai menossa lääkäriin? 	
<p>Työnsuunnittelija</p>	<ul style="list-style-type: none"> • kuntouttavan työtoiminnan paikkaa tarvitseva • kaupungin matalan kynnyksen tev/harjoittelua tarvitseva (välityömarkkinat) • pitkäaikaistyöttömyyden uhka • tarvitsee motivointia kutyyn ohjaukseksi 	<ul style="list-style-type: none"> • haluatko tukea tev/kuty mahdollisuuden hakemiseen/miettimiseen? • oletko valmis kokeilemaan tev/kuty kaupungin järjestämässä paikassa? 	
<p>Työpaja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yksilöohjausta tarvitsevat nuoret, ilman koulutusta olevat, syrjäytyneet • tarvitsee kanssa kulkijaa / saattajaa kentälle • työsuuntautunut • elämänhallintaan tukea tarvitseva 	<ul style="list-style-type: none"> • haluatko työvalmentajan tukea työllistymis- tai koulutus mahdollisuuksiensa hakemiseen/löytämiseen? 	

Suoraan työmarkkinoille suuntaava



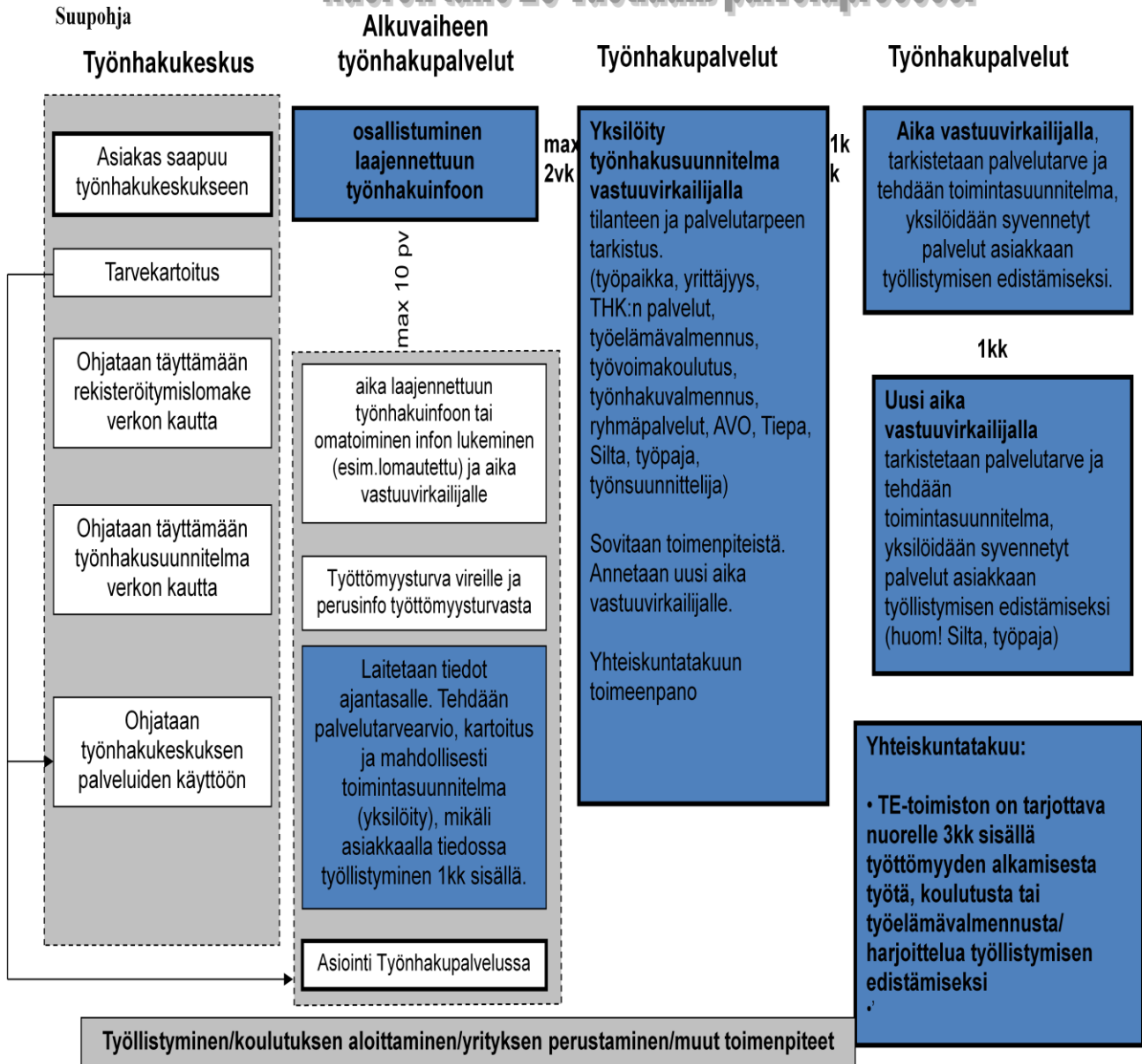
Osaamisen kehittämisen kautta työmarkkinoille suuntaava



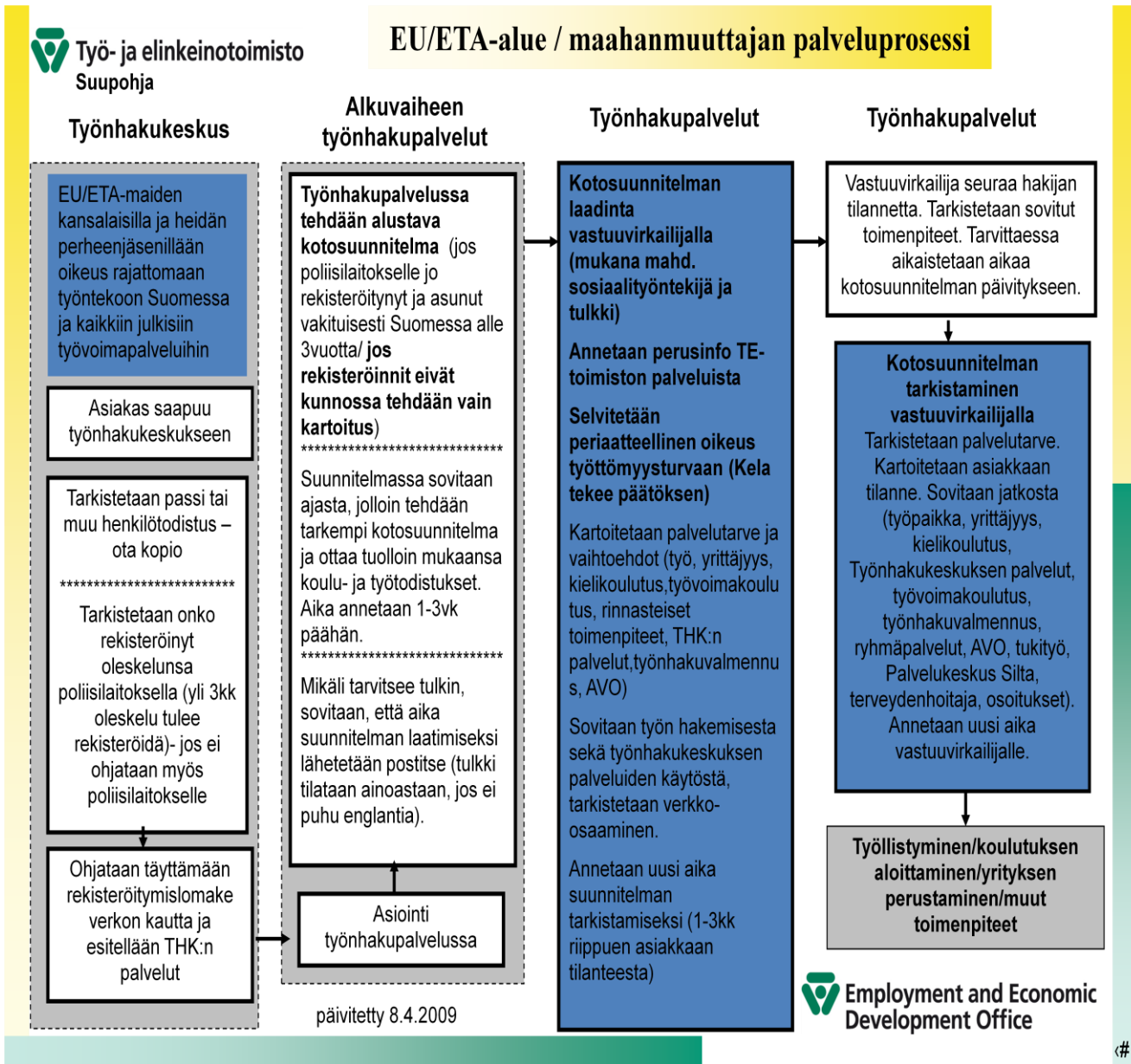
Työllistyminen/koulutuksen aloittaminen/yrityksen perustaminen/muut toimenpiteet

LIITE 8: Nuoren (alle 25-vuotias) työnhakijan palvelumalli

Nuoren (alle 25-vuotiaan) palveluprosessi



LIITE 9: EU/ETA-alueen maahanmuuttajan palvelumalli



EU-MAAT

Alankomaat, Belgia, Italia, Luxemburg, Ranska, Saksa, Irlanti, Iso-Britannia, Tanska, Kreikka, Espanja, Portugali, Itävalta, Ruotsi, Suomi, Kypros, Latvia, Liettua, Malta, Puola, Slovakia, Slovenia, Tsekin tasavalta

ETA-MAAT

Euroopan talousalue (ETA) kuuluu EU:n jäsenmaiden lisäksi Islanti, Liechtenstein ja Norja

LIITE 10: Ulkopuolelta EU/ETA maahanmuuttajan palvelumalli

 Työ- ja elinkeinotoimisto
Suupohja

MUUT kuin EU/ETA / maahanmuuttajan palveluprosessi

Työnhakukeskus

Asiakas saapuu työnhakukeskukseen

Ohjataan asiomaan työnhakupalvelussa

Työnhakupalvelu

Selvitetään oikeus työvoimapalveluihin.

REKISTERÖIDÄÄN jos oleskelulupa

A (jatkuva)– eikä työnantajaan liittyviä rajoituksia

P tai P-EY (pysyvä)

EI REKISTERÖIDÄ, jos oleskelulupa B (määräaik.tilap.)

Oleskelulupalaji näkyy passin oleskelulupatarrassa (ota kopio passista ja oleskeluluvasta).

Alkuvaiheen työnhakupalvelut

Työnhakupalvelussa tehdään alustava kotosuunnitelma, mikäli asunut vakituisesti Suomessa alle 3vuotta.

Asiakas vastuuvirkailijan muistilistalle

Suunnitelmassa sovitaan ajasta, jolloin tehdään tarkempi kotosuunnitelma ja ottaa tuolloin mukaansa koulu- ja työtodistukset. Aika annetaan 1-3vk päähän.

Mikäli tarvitsee tulkin, sovitaan, että aika suunnitelman laatimiseksi lähetetään postitse (tulkki tilataan ainoastaan, jos ei puhu englantia).

Ohjataan takaisin työnhakupalveluun

Ohjataan täyttämään työnhakijaksi rekisteröitymislomake THK:seen

Työnhakupalvelut

Kotosuunnitelman laadinta vastuuvirkailijalla (mukana mahd. sosiaalityöntekijä ja tulkki)

Annetaan perusinfo TE-toimiston palveluista

Selvitetään periaatteellinen oikeus työttömyysturvaan (Kela tekee päätöksen)

Kartoitetaan palvelutarve ja vaihtoehdot (työ, yrittäjyys, kielikoulutus, työvoimakoulutus, rinnasteiset toimenpiteet, THK:n palvelut, työnhakuvalmennus, AVO)

Sovitaan työn hakemisesta sekä työnhakukeskuksen palveluiden käytöstä, tarkistetaan verkko-osaaminen.

Annetaan uusi aika suunnitelman tarkistamiseksi (1-3kk riippuen asiakkaan tilanteesta)

Työnhakupalvelut

Vastuuvirkailija seuraa hakijan tilannetta. Tarkistetaan sovitut toimenpiteet. Tarvittaessa aikaistetaan aikaa kotosuunnitelman päivitykseen.

Kotosuunnitelman tarkistaminen vastuuvirkailijalla

Tarkistetaan palvelutarve. Kartoitetaan asiakkaan tilanne. Sovitaan jatkoa (työpaikka, yrittäjyys, kielikoulutus, Työnhakukeskuksen palvelut, työvoimakoulutus, työnhakuvalmennus, ryhmäpalvelut, AVO, tukityö, Palvelukeskus Silta, terveydenhoitaja, osoitukset). Annetaan uusi aika vastuuvirkailijalle.

Työllistymisen/koulutuksen aloittaminen/yrityksen perustaminen/ muut toimenpiteet

 Employment and Economic Development Office

päivitetty 8.4.2009

LIITE11: Asiakaspalautteen kyselylomake

Palautekysely Suupohjan TE-toimiston alkupalvelusta

1) Sukupuoli

nainen mies

2) Ikä

alle 25 25-35 36-45 46-55 yli 55

3) Koulutustausta

peruskoulu lukio toisen / opistoasteen ammatillinen tutkinto
alempi korkeakoulututkinto ylempi korkeakoulututkinto muu, mikä?

4) Olen ollut rekisteröityneenä työnhakijana TE-toimistossa

alle 1 viikkoa alle 2 viikkoa yli 2 viikkoa

5) Odotin työnhakupalveluun (alkupalvelun virkailijalle aulassa) ensimmäisellä käynnillä

alle 5 min alle 10 min alle 15 min yli 15 min, kauanko? noin

6) Ensimmäisellä käynnillä (rastita oikeaksi kokemasi vaihtoehdot)

minulle esiteltiin/sain tietoa työnhakukeskuksen toiminnasta
sain perustiedon työttömyysturvan hakemisesta
sain ajan työnhakuinfon
sain tietoa työnhakuinfon sisällöstä
sain tietoa palveluprosessin kulusta
olisin kaivannut enemmän tietoa (mistä?)

7) Työnhakuinfon 1.osa (rastita oikeaksi kokemasi vaihtoehdot)

antoi hyvän kokonaiskuvan TE-toimiston palveluista
sain riittävästi tietoa alueen työmarkkinatilanteesta
sain riittävästi tietoa työnhakusuunnitelman merkityksestä työnhaussa
sain ajatuksia omaan palvelutarpeeseeni
olisin halunnut enemmän tietoa (mistä?)

8) Työnhakuinfon 2.osa/omatoiminen ja aktiivinen työnhaku -info(rastita oikeaksi kokemasi vaihtoehdot)

antoi uusia menetelmiä/ajatuksia työnhakuun
kertasi jo tietämiäni työnhaun menetelmiä
voin hyödyntää saamaani tietoa työnhaussa
en voi hyödyntää saamaani tietoa työnhaussa (miksi et?)
olisin halunnut enemmän tietoa (mistä?)

9) Vapaa sana (kehittämisehdotuksia alkupalveluun, muuta palautetta TE-toimiston palvelusta jne.

LIITE 12: Työnhakija- ja työnantajapalveluiden yhteistyö eri asiakassegmenteissä

Suoraan työmarkkinoille suuntaavat

- Työhönoitoja / ehdolle asettelut
- Avoimet työpaikat, rekryointitapahtumat
- Piilotyöpaikat - vuoropuhelu
- Ammattibarometri
- Keskeiset yhteistyötahot: työnantajat

Osaamisen kehittämisen kautta työmarkkinoille suuntaavat

- Työvoimakoulutus
- Työelämävalmennus-, työkokeilu- ja piilotyöpaikkoihin vinkkejä
- tukityömahdollisuudet sekä rekrykoulutukset
- Työhönoitoja / ehdolle asettelut
- Rakennetyöttömien ja sijoitukset päättymässä listat – vuoropuhelu
- Keskeiset yhteistyötahot: oppilaitokset, työnantajat, kunnat, ..

Työmarkkinoille kuntoutuvat

- Ta-palvelut avustaa tevä tai työkokeilupaikkojen hankinnassa, palkkatuettu työ
- Rakennetyöttömien ja sijoitukset päättymässä listat – vuoropuhelu
- Keskeiset yhteistyötahot: työsuunnittelija, Kolmas Ovi, kolmas sektori..