



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Case Pohjois-Savo, TE-palvelujen palvelutuotanto liiketoimintalähtöiseksi

TEKIJÄ/T: Salla Rönkkö

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Rönkkö Salla	
Työn nimi Liiketoimintasuunnitelma; case Pohjois-Savo, TE-palvelujen palvelutuotanto liiketoimintalähtöiseksi	
Päiväys	3.12.2019
Sivumäärä/Liitteet	87
Ohjaaja(t) Markku Haapakoski ja Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Pohjois-Savon TE-toimisto	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyölläni on kaksi keskeistä pyrkimystä: halusin selvittää, millaisia liiketoimintalähtöisiä tekijöitä voidaan tunnistaa julkisesta työnvälityksestä ja halusin löytää yhteiskehittämisen työpajojen avulla asiantuntijoiden näkemyksiä ja ratkaisuja siihen, millä keinoilla voidaan alueellisesti tehostaa TE-palvelujen toimintaa ja vaikuttavuutta. Opinnäytetyössäni on hyödynnetty pohjana liiketoimintasuunnitelmaa ja tarkasteltu julkista TE-palvelutoimintaa sen kautta. Opinnäytetyöni aihevalintaan ja sen sisällön fokukseen vaikutti sekä valtakunnallinen maakunta-, sote- ja kasvupalvelu-uudistus että Pohjois-Savon TE-toimiston oman toiminnan ja uudelleen organisoitumisen kehittämishanke.</p> <p>Yhteiskehittäminen sopii hyvin julkisen toiminnan kehittämistyön menetelmäksi. Kehittämistyössäni hyödynsin eri työntekijöiden asiantuntijuutta ja osallistamista yhteiskehittämisen työpajoissa. Kehittämistyöni aikana kävi ilmi, että Pohjois-Savon TE-toimiston liiketoimintalähtöisen palvelutuotannon kehittämistoimet on kiteytettävissä neljään osa-alueeseen:</p> <p>Yksi osa-alue koski työprosesseja ja sitä, kuinka paljon resursseja ja työaikaä n niihin käytetään prosessin eri vaiheissa. Tarkastelun lomassa syntyi tuotoksena toimintakohtaisten budjetointien kehittäminen ja käyttöönotto. Prosesseja tarkasteltaessa on tunnistettava eri prosessien vaikutukset toisiinsa, jotta kukin prosessin vaihe on asiakkaan kannalta mahdollisimman selkeä, joustava ja nopea. Olennaista on jatkaa koko toiminnan palvelukuvauksen työstämistä ja sitä kautta löytää laajemmin prosessien vaikuttavuudet. Toisena kokonaisuutena esille nousi tarve avata palvelut uudelleen, tunnistaa niiden mahdolliset päällekkäisyydet ja tuotteistaa palvelut.</p> <p>Kolmanneksi kehittämisen osa-alueeksi on erotettavissa henkilöstön osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen. Koska työmarkkinat, hallinto-organisaatio ja toimintaympäristö muuttuvat mm. digitalisaation myötä, on myös henkilöstön kyettävä reagoimaan muutokseen. On tunnistettava osaamisvajeet ja tarjottava kaikille työntekijöille mahdollisuuksia kehittää omaa asiantuntijuuttaan vastaamaan tämän päivän haasteita ja vaatimuksia. Opinnäytetyöni yhtenä osana syntyi osaamisen kehittämisen toimintasuunnitelma, jonka avulla henkilöstön osaamista voidaan vahvistaa konkreettisesti ja organisoidusti.</p> <p>Neljäs jatkokehittämisen tarve koskee sisäistä ja ulkoista viestintää. On tunnistettava viestinnän merkitys sekä johtamisen että toiminnan tukena. Viestintään ja brändin vahvistamiseen tulee panostaa.</p> <p>Edellä mainitut neljä jatkokehittämisen osa-alueita on opinnäytetyöni kautta tunnistettu ja niihin on jo tartuttu. Pohjois-Savon TE-toimisto on aloittanut kunkin osa-alueen jatkotyöstämisen ja pyrkii näin vahvistamaan toimintansa tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Jatkotoimenpiteiden etenemisestä on päätetty TE-toimiston johtoryhmässä. Kehittämistoimille on laadittu aikataulu ja kehittämistoimia on käyty läpi koko henkilöstön infotilaisuudessa.</p> <p>Kaikki nämä jatkokehittämistoimet tukevat Pohjois-Savon TE-toimiston strategiaa, visiota, missiota ja arvoja.</p>	
Avainsanat Liiketoimintasuunnitelma, liiketoimintalähtöisyys, julkinen palvelutuotanto, julkinen työnvälitys, vaikuttavuus, yhteiskehittäminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Rönkkö Salla			
Title of Thesis Business plan; case Northern Savo, business-oriented service production of TE services			
Date	3.12.2019	Pages/Appendices	87
Supervisor(s) Markku Haapakoski and Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners North Savo TE Office / North Savo employment and business services			
<p>Abstract</p> <p>The aim of the thesis was to find out what business-related factors could be identified in public employment services. Another objective of the thesis was to gather experts' views and solutions on how to improve the efficiency and effectiveness of TE-services through co-development workshops. In the thesis, a business plan model was used as a basis for examining the public TE service activities. The thesis work was influenced by the nationwide reform of the provincial administration, social and health care services and growth services as well as by the project of the North Savo TE Office to develop their operations and reorganization.</p> <p>Co-development is well suited as a method of developing public policy. The thesis utilizes the expertise of different employees and their involvement in co-development workshops. During the development work, it turned out that the development of business-oriented service production of the North Savo TE Office could be summarized into four areas.</p> <p>One development area concerns the work processes and the amount of resources and working hours the various stages of the process require. The review resulted in the development and introduction of activity-based budgeting. The reciprocal effects of different processes must be identified to make each step in the process as clear, flexible and fast as possible for the customer. It is essential to continue to work on the service description of the entire operation and thus to discover the impact of the processes more broadly.</p> <p>Second, the need to re-open services, identify potential overlaps, and commercialize services emerged. The third area of development is the development and maintenance of personnel skills. As the labor market, administrative organization and operating environment change, with digitalization, staff must also be able to respond to change. It is essential to identify skills gaps and provide opportunities for all employees to develop their expertise to meet today's challenges and demands. The thesis was instrumental in creating an action plan for developing skills to strengthen the skills of the staff in a concrete and organized way.</p> <p>The fourth need for further development concerns internal and external communications. The importance of communication to support both management and operations must be recognized. There is a need to invest in communication and brand building. The above four areas of further development identified through the thesis have already been addressed. The Northern Savo Employment and Economic Development Office has begun further work on each area and aims to strengthen the efficiency and effectiveness of its operations. Further steps have been taken in the Executive Office of the TE Office. A timetable for the development activities has been prepared and the entire staff at an information meeting have reviewed the development activities.</p> <p>All future development activities will support the strategy, vision, mission and values of the North Savo TE Office.</p>			
<p>Keywords Business plan, business focus, public service production, public employment services, effectiveness, co-creation</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TYÖ-JA ELINKEINOTOIMISTO	8
	2.1 Julkiset työvoima- ja yrityspalvelut.....	8
	2.2 Pohjois-Savon TE-toimisto.....	10
	2.3 Kasvupalvelut.....	13
	2.4 Kansainvälistä vertailua työpolitiikan palvelurakenteessa.....	14
	2.5 Muutos maakunta-, Sote- ja kasvupalvelu-uudistuksessa 8.3.2019.....	16
3	TULEVAISUUDEN PALVELUT POHJOIS-SAVOSSA -PILOTTI (MOLLISTA DUURIIN)	17
4	LIIKETOIMINTALÄHTÖISYYS JA LIIKETOIMINTAOSAAMINEN.....	20
5	OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TUTKIMUSMENETELMÄT	27
	5.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä	27
	5.2 Kehittämistutkimus	28
	5.3 Kehittäminen.....	30
	5.4 Yhteiskehittäminen.....	32
	5.5 Fasilitaattori.....	35
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	37
	6.1 Opinnäytetyöprosessi.....	38
	6.2 Yhteiskehittämisen työpajat.....	40
	6.3 Pohjois-Savon TE-toimiston liiketoimintasuunnitelman osa-alueiden tarkastelu.....	45
	6.4 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja eettisyys	47
7	TULOKSET JA ANALYSOINTI.....	49
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTOIMENPITEET	72
	LÄHTEET.....	78

LIITE 1: Kolmen palvelun ja prosessin tarkastelua henkilöstöressin sekä käytetyn työajan näkökulmasta.	82
LIITE 2: Pohjois-Savon TE-toimiston kaikki henkilöasiakkaat koulutusasteen mukaan.....	83
LIITE 3: Pohjois-Savon TE-toimiston työttömät henkilöasiakkaat koulutusasteen mukaan.....	83
LIITE 4: Pohjois-Savon TE-toimiston kaikki henkilöasiakkaat.....	84
LIITE 5: Pohjois-Savon TE-toimiston työttömät henkilöasiakkaat.....	85
LIITE 6: Yhteiskehittämisen työpajan palautekysely.....	86

1 JOHDANTO

Julkisella työnvälityksellä sekä työ- ja elinkeinotoimistoilla on takanaan pitkä historia ja niiden toimintakulttuuri on hioutunut vuosikymmenten saatossa. Päätehtävä on pysynyt hyvinkin samanaikaisena: edistää työmarkkinoiden toimivuutta ja työvoiman tarjontaa. Viimeisten vuosien aikana työhallinto on käynyt läpi useita valtakunnallisia organisaatiomuutoksia, joista viimeisin toteutettiin vuoden 2013 alusta. Tässä uudistuksessa TE-toimistojen määrä putosi 80 toimistosta 15 toimistoon ja samalla toteutettiin yhtenäisen toimintamallin uudistus, jossa palvelut jaettiin kolmeen eri palvelulinjaan: työnvälitys- ja yrityspalvelut, osaamisen kehittäminen ja tuettu työllistyminen.

Seuraava uudistus- ja muutosprosessi koettiin sote-, maakunta- ja kasvupalvelu-uudistuksen aikana vuonna 2017. Maakuntaudistuksen valmistelutyö käynnistyi myös Pohjois-Savossa ja uudistusta vietiin eteenpäin tiiviissä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Uudistuksen tavoitteena oli selkeyttää alueen palvelurakennetta ja hallintoa sekä vahvistaa elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä. Maakunnan omassa toiminnassa tämä olisi tarkoittanut kasvupalvelujen järjestämisen ja palveluiden tuottamisen eriyttämistä toisistaan. Pyrkimyksenä oli myös avata työvoimapalveluiden markkinoita ja hyödyntää yksityisiä työvoimapalveluja julkisten palvelujen rinnalla. Maakunta-, sote- ja kasvupalvelu-uudistuksen valmistelutyö kuitenkin lopetettiin Sipilän hallituksen eron yhteydessä 8.3.2019.

Maakuntaudistuksen valmistelutyön rinnalla Pohjois-Savon TE-toimistossa käynnistyi oma toiminnan kehittämishanke (Mollista duuriin), jota jatkettiin maakuntaudistuksen valmistelutyön päätyttyä ja hallituksen erottua. "Tulevaisuuden palvelut Pohjois-Savossa" -pilotin (Mollista duuriin) tavoitteena on rakentaa paikalliset TE-palvelut entistä asiakaslähtöisemmiksi ja toimivammiksi sekä työnhakija- että työnantaja-asiakkaille. Palveluiden ja toiminnan kehittämisen ohella myös uudelleen organisoituminen koettiin tarpeelliseksi. Kehittämishanke päättyi kesäkuussa 2019, mutta jatkuu nyt esille nousseiden muutostarpeiden, strategian, vision, mission ja arvojen toimeenpanona. Uusi organisoitumistapa pyritään ottamaan käyttöön tammikuussa 2020. Yhtenä osana kehittämishanketta oli liiketoimintalähtöisen palvelutuotannon tarkastelu.

Kanasen (2012, 186) mukaan tutkimuksella pitää olla tarkoitus. Valitun aiheen tulisi olla ajankohdainen, kiinnostava ja merkityksellinen ja tekijällä olisi hyvä olla oman alansa näkökulma ja oma mielenkiinto. Opinnäytetyöni aihe oli itselleni luonteva ja organisaatiolle ajankohtainen, koska se oli osa Pohjois-Savon TE-toimiston omaa laajempaa kehittämistyön kokonaisuutta. Toimin itse maakuntaudistuksessa "kasvupalvelut, tuottaminen ja liikelaitos" -osion vastuuvastuun valmistelijana sekä oman organisaation kehittämistyössä liiketoimintalähtöisen palvelutuotanto-osion vastuutoimijana.

Liiketoimintalähtöisyys voidaan jo sanana kokea julkisen organisaation puolella vieraaksi. Liiketoimintalähtöisyys mielletään helposti yrityspuolen määritelmäksi. Opinnäytetyössäni tarkastelin julkisen työnvälityksen liiketoimintalähtöistä ajattelua liiketoimintasuunnitelman pohjalta; sitä miten julkisessa TE-palveluissa tunnustetaan liiketoimintalähtöisiä elementtejä. Tavoitteena oli löytää yhteiskehittämisen työpajojen asiantuntijoiden avulla näkemyksiä ja ratkaisuja siihen, miten voimme alueellisesti tehostaa toimintaamme ja toimintamme vaikuttavuutta.

Yhteiskehittäminen on ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä sekä eri asiantuntijuuden ja osaamisen hyödyntämistä. Erityisesti opinnäytetyön yhteiskehittämisen työpajoissa osallistujia rohkaistiin ideoimaan vapaasti "out of the box" -ajattelun mukaisesti. Kuten Rinne kannustaa: "etsimään erilaisia ratkaisuja, toimimaan innovatiivisuuden ytimessä ja tukemaan tuttujen rajojen ylittämistä" (Rinne 2018). Erityisesti julkisessa toiminnassa kannustetaan ylittämään totuttuja tuttujen rajoja ja rikkoamaan vanhoja toimintatapoja, kunhan vain pysytään lainsäädännön asettamien reunaehtojen sisällä. Uutta etsien syntyy uudenlaista rohkeutta tarkastella asioita ja toimintaa asiakkaiden hyödyksi. Henkilöstön ja erilaisen asiantuntijuuden osallistamisen koin itse opinnäytetyössäni erityisen merkitykselliseksi ja yhdistäväksi tekijäksi, mutta niin myös koko Pohjois-Savon TE-toimiston oman Mollista duuriin – kehittämishankkeen osalta.

2 TYÖ- JA ELINKEINOTOIMISTO

2.1 Julkiset työvoima- ja yrityspalvelut

TE-toimistojen toimintaa ohjaa laki julkisesta työvoimasta- ja yrityspalveluista. Lain määrittämällä tavalla valtio edistää työmarkkinoiden toimivuutta ja työvoiman tarjontaa yhdessä kuntien, työmarkkinajärjestöjen, yritysten, muiden työnantajien ja kansalaisten kanssa turvatakseen talouden kasvun, korkean työllisyyden sekä hyvinvoinnin. Jotta työmarkkinat toimivat ja työvoiman tarjonta kasvaa, valtion tehtävänä on huolehtia työ-, talous-, elinkeino-, koulutus- ja sosiaalipolitiikan yhteensovittamisesta ja tasoittaa omilla toimilla suhdannevaihteluita.

Julkisia työ- ja elinkeinopalveluita tarjoavat:

- Työ- ja elinkeinotoimitot (TE-toimistot)
- Työ- ja elinkeinohallinnon asiakaspalvelukeskukset (TE-aspa)
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskukset)

Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa yrittäjäyys-, työllisyys- ja työvoimapolitiikan sekä työvoiman osaamisen kehittämisen strategisista linjauksista, säädösvalmistelusta, ohjauksesta ja tulosohjauksesta.

ELY-keskukset ja TE-toimistot suunnittelevat, kehittävät, yhteensovittavat ja toimeenpanevat TE-palveluja. Näiden strategisten linjausten ja toimenpanon tueksi Pohjois-Savon TE-toimistolla on oma toimintasuunnitelma ja toteutumisen seuranta.

TE-palveluiden tehtävä ja toiminnan ydin on turvata osaavan työvoiman saatavuus, työllistää työnhakijat nopeasti sekä parantaa yritysten, yhteisöjen ja muiden työnantajien toimintaedellytyksiä asiakaslähtöisesti ja avoimesti.

Julkisena työvoima- ja yrityspalveluna tarjotaan työnhakija- ja yritysasiakkaille työnvälityspalveluja, tieto- ja neuvontapalveluja, osaamisen kehittämispalveluja sekä yritystoiminnan käynnistämis- ja kehittämispalveluja. Lisäksi julkiseen palvelutarjontaan kuuluvat henkilöasiakkaan palveluprosessiin liittyvät asiantuntija-arviot sekä lain mukaiset tuet ja korvaukset. (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 2012.)

Julkisen työnvälityksen kansantaloudelliset vaikutukset ovat merkittävät. Julkinen työnvälitys tukee työllisyyden kasvua ja näin lisää Suomen kansantuotetta sekä edistää kansallista kilpailukykyä. Työttömyyden ennalta ehkäiseminen ja vähentäminen tuovat yhteiskunnalle säästöjä työttömyydestä aiheutuvien ja siihen välillisesti sidoksissa olevien kustannusten pienentyessä. Suomessa TE-toimiston markkinaosuus työpaikkojen välityksessä on eurooppalaisittain tarkasteltuna suuri. Näin todetaan Uudenmaan ELY-keskuksen teettämässä raportissa. (Sundvall, Härmälä 2016, 4.)

Vastaavasti TE-toimistojen yrityslyhtöisen toimintamallin arviointitutkimus osoittaa, että tulokset TE-palveluiden yrityslyhteistyöstä ovat myönteiset. Pohjois-Savossa TE-toimisto tekee noin 1 500

yrittäjäkäyntiä vuodessa. Yrittäjäkäynnit ovat tärkeitä, sillä ne nostavat esiin piilotyöpaikkoja ja auttavat tunnistamaan yritysten tarpeita. Yrittäjät viestivät käyntien merkityksestä. Myös tutkimus osoittaa, että yrittäjäkäynneistä merkittävä osa johtaa joko konkreettiseen TE-palvelujen tarjoamiseen suoraan yritykselle tai kumppaneiden palveluihin ohjaamiseen. Aktiivinen yritysyritys yhteistyö on samalla parasta henkilöasiakaspalvelua. Toisaalta pitää huomata, että tutkimuksessa ilmenee tärkeitä yritysyritys palveluiden kehittämistarpeita, kuten yritysyritys yhteistyön sisällön selkeyttäminen ja systematisointi. (Oosi, Keinänen, Wennberg, Karinen 2016, 3.)

Voimakkaat ja varsin ennakoimattomat rakennemuutokset ovat koskeneet sekä työmarkkinoita että ylipäänsä työelämää. Muutostarve lisää työvoimapolitiittisten palvelujen tarvetta ja uudistumista. Julkisen talouden kestävyysvaje vaatii entistä tehokkaampaa palvelujen tuottamista. On tunnistettu, että tuote- ja prosessikeskeisyydestä on siirryttävä asiakaskeisyyteen. Asiakkaalle tarjottavat palvelut ja välineet rakennetaan asiakastarpeiden pohjalta, eikä niin, että asiakas istutetaan prosessiin tai valmiiseen palveluun. (Tonttila 2015, 5, 100.)

Sipilän hallituksen hallitusohjelmassa ja kärkihankkeissa oli määritelty TE-toimistojen tehtäväksi kir- kistaa työnvälitys ja julkisen työnvälityksen vuoropuhelua sekä tiivistää yhteistyötä työnantajayri- tysten kanssa. Samalla yksityisten työvoimapalveluiden roolia vahvistettiin sopimusperäisiä ja osto- palveluyhteistyötä lisäämällä. (Oosi ym. 2017, 8.) Vuosina 2016 – 2017 toteutettiin valtakunnallisesti erilaisia työnvälityksen tulosperusteisia ostopalvelupilotteja. Kokeilujen taustalla oli työ- ja elinkei- nohallinnon toimintaympäristön muutos sekä maakunta- ja kasvupalvelu-uudistus. Tavoitteena oli ja on edelleen uusien ja innovatiivisten keinojen löytäminen asiakkaiden työllistymiseen, työttömyy- den pitkittymisen ehkäisyyn, osaavan työvoiman saatavuuteen sekä yrittäjyyden edistämiseen. Työnvälityksen kärkihankkeen pilottien toiminta- ja arviointitutkimuksessa tunnistettiin TE-toimiston asiakasohjauksen aiempaa systemaattisemman ja selkeämmän ohjauksen tarve, pilottien kohden- taminen pidempään työttömänä olleille asiakkaille, hankintoihin liittyviä kehittämistarpeita sekä roh- kaista palveluntuottajia erilaisten asioiden kokeiluun. Piloteissa oli huomioitu myös valinnanvapau- teen liittyviä toimenpiteitä, kuten markkinoinnin ja viestinnän lisääminen (Oosi, Keinänen, Jauhola, Kortelainen, Karinen, Wennberg 2017, 3.)

Suomessa yksityinen työnvälitys on melko nuori toimiala. Henkilöstöpalveluyrityksiä on ollut jo 1960- luvulta lähtien, mutta niiden määrä on lisääntynyt vähitellen vasta 1990-luvun loppupuolelta. Pohjois-Savossa alan toimijoita on noin 30. Yhteistyö TE-toimiston ja yksityisen työnvälityksen kes- ken on ollut tiivistä ja toimivaa. On luonnollista, että toimitaan laajassa kumppanuusverkostossa saman tavoitteen äärellä. Henkilöstöpalveluyritykset välittävät yleensä työntekijöitä joko suoraan tai henkilöstövuokrauksen kautta. Ala on kasvattanut markkinaosuuttaan vahvasti. Lisäksi rekrytointi- palveluja tuottavat esimerkiksi kunnat ja yliopistot. Työnvälitystä ravistelee nyt sen historian suu- rimmat uudistukset. Muun muassa julkisen sektorin säästöt, palveluverkoston tarkastelu ja uudet palvelumallit heilauttavat kilpailukykyä, palvelukokemuksia ja yhteistyön rajoja. Yli sata vuotta toi- minnan keskiössä on ollut työnvälitys ja edelleen ajatus on sama: ”oikea henkilö oikealle paikalle”. (Tonttila 2015, 90.)

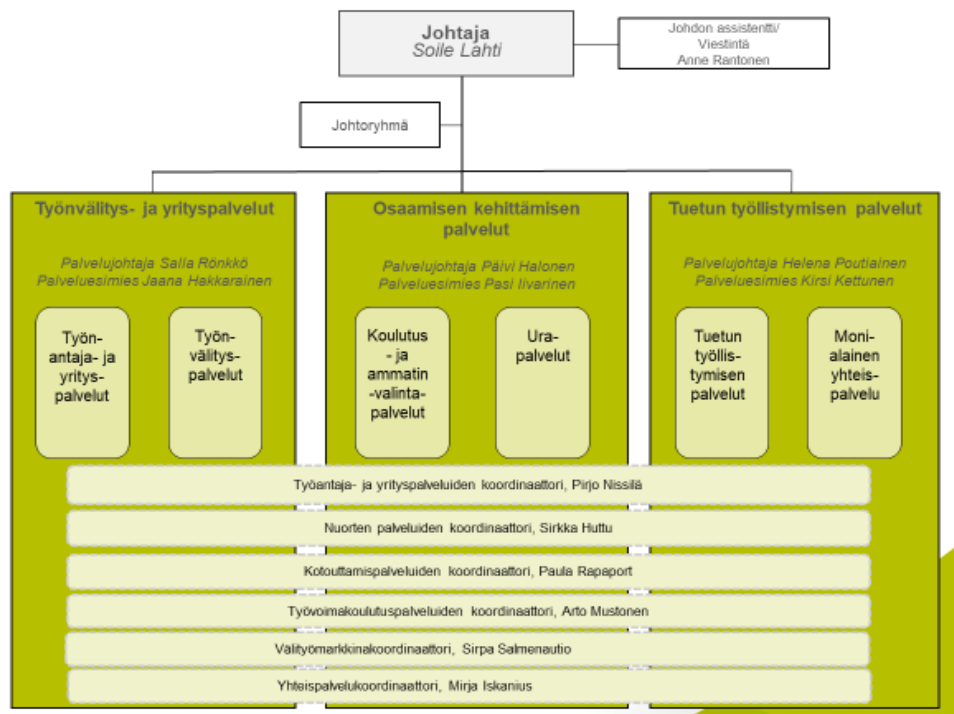
Julkinen työnvälitys on ollut pitkään muutosten, tarkastelun ja seurannan alla. Erisyvyisiä organisaatiouudistuksia on tehty useita viimeisen viidentoista vuoden aikana. Suurin rakenteellinen valmistelutyö tehtiin maakunta-, sote- ja kasvupalvelu-uudistuksen myötä. Haetaan uusia, tehokkaita malleja ja rakenteita. Uudistuminen ja oman toiminnan tarkastelu on kaikilla läsnä.

Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimusjohtaja laskee: *"Jos rekrytointi nopeutuisi edes yhdellä arkipäivällä, se parantaisi työllisten määrää 1 900:lla. Jos työt myös alkaisivat yhtä päivää aikaisemmin, kasvaisi tuotannon arvo keskimääräisellä työvoimakustannuksella mitattuna liki 100 miljoonaa euroa vuodessa"* (Nikula 2017).

2.2 Pohjois-Savon TE-toimisto

Pohjois-Savon TE-toimiston toimialueeseen kuuluu 18 kuntaa; Iisalmen kaupunki, Kaavi, Keitele, Kiuveden kaupunki, Lapinlahti, Leppävirta, Pielavesi, Rautalampi, Rautavaara, Siilinjärvi, Sonkajärvi, Suonenjoen kaupunki, Tervo, Tuusniemi, Varkauden kaupunki, Vesanto ja Vieremä. Pohjois-Savo on asukasluvultaan kuudenneksi suurin maakunta (2016), alueella on noin 240 000 asukasta. Yrityksiä maakunnassa on noin 13 000. Pohjois-Savossa oli helmikuussa 2019 hiukan yli 11 500 työttömää työnhakijaa. Työttömien työnhakijoiden osuus työvoimasta Pohjois-Savossa on 10,4 prosenttia. Koko maan työttömien työnhakijoiden osuus työvoimasta on 9,4 prosenttia. Pitkäaikaistyöttömyys on ollut jo pidempään laskussa. Seutukunnittain tarkasteltuna alin työttömien työnhakijoiden osuus työvoimasta on Kuopion seudulla (9,6 %) ja korkein Koillis-Savossa. Uusia avoimia työpaikkoja oli 2019 helmikuun lopussa 3 721. (Pohjois-Savo Työllisyyskatsaus 2019.) Maakunnan työpaikoista seitsemän prosenttia on alkutuotannossa, 20 prosenttia jalostuksessa ja 73 prosenttia palveluissa. Pohjois-Savossa korkeasteen tutkinnon suorittaneita on 27 prosenttia, mikä on hieman alempi kuin koko maassa. Vastaavasti keskiasteen tutkinnon suorittaneita on Pohjois-Savossa 44 prosenttia, kun koko maassa 40 prosenttia. Perusasteen jälkeinen tutkinto puuttuu 28 prosentilta asukkaista. Luku jää prosenttiyksikön alle koko maan tasosta. Talouskasvu Pohjois-Savossa on ollut viime vuosina vahvaa. Maakunnan yritysten liikevaihto kasvoi edellisenä vuonna 4,2 prosenttia. Kasvun taso jäi kuitenkin niin liikevaihdon kuin viennin osalta koko maan alapuolelle. Pohjois-Savossa teollisuudella on mennyt hyvin, viime vuonna kasvua oli 3,7 prosenttia. Erityisesti metalliteollisuus on ollut näkyvää, liikevaihdon arvo oli vuonna 2018 noin 1,5 miljardia euroa. Vuonna 2018 Pohjois-Savon väki on vähentynyt vuoteen 2017 verrattuna reilulla tuhannella asukkaalla. Savon väestönkehityksen huono suunta johtunee maakunnan heikentyneestä muuttoliikkeen vetovoimasta. Myös asukkaiden ikärakenne heikentää väestönkehitystä. Voidaan todeta, että Pohjois-Savon väestönkehitys, hyvinvointi sekä yritysten talouden ja viennin kasvu kulkevat eri suuntiin. (Kevään 2019 aluetaloustilasto 2019.)

Pohjois-Savon TE-toimistossa työskentelee noin 150 työntekijää. Organisaatiomalli on rakenteeltaan kevyt. Nykyinen organisaatio on toiminut vuodesta 2013 lähtien.



KUVIO 1. (Pohjois-Savon TE-toimisto 2017.)

Organisaatiomuutoksen yhteydessä vuonna 2011 - 2012 uusiutui valtakunnallinen yhdenmukainen palvelumalli. Palvelumalli perustuu kolmeen palvelulinjaan ja yrityslähtöisyyden vahvistamiseen. Kaikkien palvelulinjojen tavoitteena on yritysten ja työnantajien työvoiman saatavuuden turvaaminen ja työnhakija-asiakkaiden nopea työllistyminen. Palvelumallissa korostuu palvelutarpeen mukainen palvelu ja eri palvelukanavien hyödyntäminen työnhakijan palvelutilanteen mukaisesti (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 3).

Edellinen Työ- ja elinkeinotoimistojen (TE-toimisto) valtakunnallinen organisaatiomuutos tehtiin vuonna 2013. Tuolloin TE-toimistojen määrä putosi 80 toimistosta 15 sellaiseen toimistoon, jotka ovat ELY-keskusten mukaisia. Kyse oli isosta organisaatio- ja johtamiskulttuurin muutoksesta. Uudistuksen myötä TE-toimistoille määriteltiin läkisääteiset päätehtävät, joita ovat työnhakijoiden nopea työllistyminen, osaavan työvoiman saatavuuden parantaminen ja yritysten toimintaedellytysten turvaaminen. Uudistuksessa painopiste muuttui entistä enemmän yrityskeskeiseksi, sillä kaksi päätehtävästä palvelee yritysten etuja. Tämän uudistuksen yhteydessä työnhakija-asiakkaiden kohtaamiseen käytetty aika vähennettiin minimiin ja suuri osa palveluista muuttui sähköisiksi. Valtiovarainministeriön tilaaman selvityksen mukaan kuitenkin 77 prosenttia kansalaisista tarvitsee kasvokkaista palvelua TE-toimistossa (Valtiovarainministeriö 2013, 30). Verkkoasioinnin onnistuminen korreloi suoraan sen kanssa, miten hyvin asiakas hallitsee sähköiset verkkopalvelut.

Markkinoiden avaaminen ja yhteistyö yksityisten työvoimapalvelusektoreiden kanssa on ollut esillä jo 2000-luvun alusta. Matkan varrella on tehty eri selvitystyötä ja ajatuspohjaa uudistuksille kansainvälisillä politiikkareformien vertailuilla. Uusi askel työvoimapolitiikassa otettiin keväällä 2016, jolloin työvoimapolitiikka osana kasvupalveluja päätettiin siirtää uusien, vuonna 2019 aloittaviksi suunniteltujen maakuntien vastuulle (TEM 2/2017). Ajankohta siirtyi kuitenkin tuolloin vuodelle ja silloin määritelty maakuntauudistuksen käynnistyminen oli ajoitettu vuoteen 2021.

Pohjois-Savossa maakuntauudistuksen valmistelutyö käynnistyi heinäkuussa 2017.

Uudistus sisälsi sekä maakunta- että sote-uudistuksen. Uudistusta on luonnehdittu Suomen historian suurimmaksi hallinnon ja toimintatapojen uudistukseksi.

Maakunnille oli tarkoitus keskittää:

- Sosiaali- ja terveystalvölujen järjestäminen
- Aluehallinnon tehtävät
- Alueellisia palveluja kuten yrityspalvelut

Pohjois-Savon maakunnille oli siirtymässä tehtäviä:

- Pohjois-Savon liitosta
- ELY-keskuksesta
- TE-toimistosta
- aluehallinnosta ja kunnista

Lakiluonnoksen mukaan maakunnan hoidettavaksi olisi tullut 25 tehtäväkokonaisuutta. Uudistusta koordinoi Pohjois-Savon väliaikaishallinto.

Pohjois-Savon maakuntauudistuksen tavoitteena oli selkiyttää alueen palvelurakennetta ja hallintoa sekä vahvistaa elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä. Toiminta ja palvelut olivat koko uudistuksen keskiössä, niiden piti olla asiakaslähtöisiä. Tahtotila oli, että tulevassa maakunnassa asiakkaiden vaikutusmahdollisuudet olisivat kasvavaneet ja että tulevaisuuden maakunta olisi tarjonnut laadukkaita ja sujuvia palveluita asiakkailleen. (Maakuntauudistus Pohjois-Savo 2019.)

Palvelut useiden järjestämisvastuulla



KUVIO 2. Pohjois-Savo 2019 (Maakuntaudistus Pohjois-Savo 2019.)

2.3 Kasvupalvelut

Kasvupalveluiden tavoitteena oli edistää Pohjois-Savon talouden kehittymistä, uusien yritysten ja työpaikkojen syntymistä, osaavan työvoiman saatavuutta sekä tukea maahanmuuttajien kotoutumista. Tavoitteena oli myös mahdollistaa yritysten kasvu, uudistuminen ja kansainvälistyminen. Lisäksi tärkeänä pidettiin, että uudistuksen myötä alueella pystyttäisiin vastaamaan entistä paremmin työmarkkinoiden muutoksiin. Maakunnalliset kasvupalvelut olisivat nivoutuneet osaksi kuntien elinvoimatehtäviä, valtakunnallisia kasvupalveluja ja maakunnan muita palveluja.

Maakunnan tehtävänä olisi ollut omassa toiminnassaan eriyttää kasvupalvelujen järjestäminen ja palveluiden tuottaminen. Samoin myös oma palvelutuotantonsa kirjanpidollisesti riippumatta siitä, olisiko maakunta tuottanut palveluja kilpailutilanteessa vai ei. Maakunnan olisi aluekehitys- ja kasvupalvelulain mukaisesti kilpailutilanteessa pitänyt yhtiöittää kasvupalvelut, jos maakunta olisi tuottanut palvelut itse (pl. pienimuotoinen toiminta). Maakunnan olisi pitänyt päättää kasvupalvelujen tuottamisrakenteesta. Asiakkaan palveluprosessiin kuuluu myös viranomaistehtäviä, jotka olisi voitu sijoittaa joko konserniin tai liikelaitokseen. (Järjestämissuunnitelman luonnos, 22.10.2018.)

Valtakunnallista kasvupalvelu-uudistuksen valmistelua ohjaamaan oli asetettu ohjausryhmä, joka koostui eri sidosryhmien edustajista. Työ- ja elinkeinoministeriö oli valmistellut uudistusta ja siihen liittyviä lakeja kesästä 2016 lähtien, tavoitteena uudistaa aluekehittämissuunnitelmaa, mahdollistaa monipuolinen palvelurakenne ja saattaa kasvupalvelut vastaamaan maakuntien itsehallinnollista asemaa. Kasvupalvelu-uudistuksella haettiin valtakunnallista ja alueellista kasvua; uudistuksen piti mahdollistaa yksityisille ihmisille töitä ja edistää näin valtakunnallista, alueellista ja paikallista taloudellista sekä sosiaalista hyvinvointia.

Uudistuksessa huomioitiin painopisteen siirtäminen ennaltaehkäiseviin palveluihin: asiakkaiden tulisi saada palveluja oikea-aikaisesti ja palveluvalikoiman eri keinoja yhdistämällä palveluista saataisiin vaikuttavia kokonaisuuksia. Tavoitteena oli siirtyä uusiin maakuntiin vuoden 2021 alussa, jolloin kasvupalveluita tuottavilla maakunnilla olisi uudistuksen kautta tavoiteltu mahdollisuutta huomioida paikalliset olosuhteet palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä.

Opinnäytetyössä huomioitiin maakunta- ja kasvupalvelu-uudistus, jonka etenemisen aikataulu oli seuraava:

- Maakunnat perustettaisiin voimaanpanolain voimaan tullessa 2019.
- Ensimmäiset maakuntavaalit toimitettaisiin sunnuntaina 26.5.2019.
- Maakuntavaltuuston toimikausi alkaisi 1.8.2019.
- Lopullinen selvitys siirtävästä henkilöstöstä joulukuussa 2020.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon, pelastustoimen ja monien muiden tehtävien järjestämisvastuu siirtyminen maakunnille oli ollut 1.1.2021

(Maakuntauudistus Pohjois-Savo 2019.)

2.4 Kansainvälistä vertailua työpolitiikan palvelurakenteessa

Opinnäytetyöni keskeisin taustatekijä on ollut maakunta- ja kasvupalvelu-uudistus sekä siihen liittyvä valtakunnallinen rakennemuutos. Rakennemuutoksen valmistelutyön rinnalla tarkastelukohteena on hyödynnetty työpolitiikan palvelurakenteiden kansainvälistä vertaisarviointia.

Maaliskuun 8. päivänä 2019 uutisoitiin isosta käänneestä: maakunta-, sote- ja kasvupalveluiden valmistelutyö lakkautettiin. Kevään 2019 eduskuntavaalit järjestettiin 14. huhtikuuta. Tuleva hallitus lijnannee uudelleen maakunta- ja kasvupalvelu-uudituksen suunnan. On oletettavaa, että julkisten TE-palveluiden tarkastelu ja vertailu jatkuu myös uuden hallituksen aikana. Jo tehdyssä valmistelutyössä samoin kuin jatkossakin on tärkeää tunnistaa paitsi Suomen omat myös kansainväliset rakenteet sekä arvioida toimivia malleja ja hyviä käytänteitä.

Tässä luvussa on avattu työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) vuonna 2014 teettämää kansainvälistä vertailua, työpolitiikan palvelurakenteiden kansainvälistä vertaisarviointia. TEM:n raportissa kuvataan eri maiden palvelurakenteiden ominaispiirteitä muun muassa siitä näkökulmasta, mikä on kunkin maan palvelujärjestelmä, palvelutuotanto, työttömyysturvan rahoitus ja työmarkkinoiden rakenne. Vertailuarvioinnissa on tarkasteltu yhdeksää eri maata: Ruotsia, Norjaa, Tanskaa, Iso-Britanniaa, Australiaa, Saksaa, Itävaltaa, Sveitsiä ja Alankomaita. Vertaisarvioinnin tavoitteena on tukea palvelurakennearvioinnin toteuttamista ja tuottaa näkökulmia työpolitiikan palvelurakennearviointiin tiettyjen maiden ja teemojen pohjalta. Arviointi on perustunut vertailuanalyysiin. On ollut tunnistettavissa, että poliittisella päätöksenteolla ja useilla eri tekijöillä on suuri merkitys poliittisten palvelujärjestelmien luomisessa ja valinnoissa. Tällaisia selittäviä tekijöitä ovat muun muassa maan työttömyysturvan rahoitus, työmarkkinoiden rakenne ja maantieteellinen ja hallinnollinen rakenne.

OECD-maiden ja euroalueen työttömyyden tarkastelussa on todettavissa, että Suomen työttömyysaste on alhaisempi kuin euroalueella keskimäärin, mutta kuitenkin kaikista vertaisarvioinnin maista korkein (8,7 %). Ruotsi on Suomen kyljessä kahdeksan prosentin (8 %) työttömyysasteella. Alhaisin työttömyysaste on Norjassa 3.4 prosenttia, Sveitsissä ja Itävallassa työttömyysaste on alle viisi prosenttia (5 %). Vertailun kohteena olevista maista Suomi, Iso-Britannia ja Ruotsi ovat työttömyysasteeltaan lähimpänä toisiaan korkeimman työttömyyden maina. Suomalaisessa työttömyyden rakenteessa korostuu rakennetyöttömyys. Suomessa keskimääräinen työttömyysjakso oli vuonna 2013 lähes kymmenen kuukautta, joka on yli kuukauden enemmän kuin OECD-maissa keskimäärin. Suomessa, Itävallassa ja Tanskassa kohdistetaan työvoimapolitiittisia panoksia koulutukseen. Vastaavasti työnvälitykseen Suomessa käytetään resursseja useita maita vähemmän.

Tarkastelumaiden palvelurakenteiden erityispiirteitä:

Norja: Palvelurakenne määritelty vaikeimmin työllistyvien asiakkaiden mukaan. Erityispiirteitä mainittu kuntien ja valtion palveluiden yhdistäminen.

Ruotsi: Ruotsilla ja Suomella työttömyys ollut lähes samalla tasolla. Asiakkaiden yhdenvertaisuus ja palvelujen samankaltaisuus korostuvat. Valtakunnallisen virastomallin erityispiirteitä palvelutuotannon johtaminen. Keskitetty virastomalli.

Tanska: Työpolitiikka on kuntien vastuulla. Uudistus kytketty työttömyysturvan rahoitusmalliin. Arvioinnissa havaittu hyviä toimintamuotoja niiden asiakkaiden kohdalla, jotka tarvitsevat useita eri palveluita.

Alankomaat: Kaksirahoitteinen malli, jossa asiakas kuuluu työttömyysturvan piiriin 1 - 2 vuotta ja tämän jälkeen työtön siirtyy kuntien palvelujen piiriin. Alankomaissa korostuvat kattavat sähköiset palvelut ja pyrkimys vahvaan verkkoasiointiin. Erityispiirteitä mainittakoon aktiivinen yhteistyö yksityisen työnvälityksen kanssa.

Itävalta: Maan työttömyys EUn keskitason alapuolella. Kolmikanta päättävässä asemassa; liittovaltio-, osavaltio- ja paikallistaso. Käytössä on ollut iso joukko suorituskyvyn johtamisen välineitä ja organisaation kehittämistyökaluja.

Saksa: Saksassa työttömyys on yksi Euroopan alhaisimpia. Liittovaltiorakenne, jossa vastuu toimenpiteiden suunnittelusta ja räätälöinnistä on osavaltiolla ja vastaavasti palvelujen toteuttamisvastuu liittovaltiolla sekä erillisyyksiköllä. Tuloksellisuuden katsotaan pohjautuvan aiemmin tehdyillä hajautetulla palkkamallilla ja työnantajille koituneiden kustannusten säätelyllä.

Sveitsi: Työttömyys on kehittynyt ongelmaksi ja yhdeksi syyksi on määritelty maahanmuutto. Työvoimapolitiikkaa toteuttavat itsenäisesti kanttoonit liittovaltion yhteisen ja hyvinkin väljän tavoitteenasettelun mukaan.

Iso-Britannia: Keskitetysti johdettu toimistoverkko "Job Center Plus", joka vastaa työnvälityksestä. Aktiivitoimet on pitkän aikavälin tuloksena ostettu ulkoa. Erityispiirteensä korostuu aktiivitoimien tulosperusteinen hankinta vaikeimmin työllistyville. Lisäksi vahva osto-osaaminen ja yksilöllisen asiakaspalvelun merkitys korostuu työnvälityksessä.

Australia: Aktiivitoimet ja työnvälitys ulkoitettiin jo vuonna 1998. Kymmenen vuoden kokeilujakson aikana luotiin alan markkinoita. Taustatyössä näkyy hyvin erilaisten työmarkkina-alueiden huomioiminen ja yksilöllisen palvelun tarve. Palvelurakenne koostuu etuuksien maksusta huolehtivista viranomaisista, jotka ylläpitävät profilointi-instrumenttia, laativat asiakashaastattelut ja suosittelevat kolmesta viiteen palveluntarjoajaa, joista asiakkaalla on mahdollisuus valita. Maassa korostuu tulosperusteinen hankinta sekä voittoa tavoittelemattomien sektorien merkitys työnvälityksessä. (Oosi 2014, 12-20.)

2.5 Muutos maakunta-, sote- ja kasvupalvelu-uudistuksessa 8.3.2019

"Sipiilän hallitus erosi soten kaatumisen takia, pääministeri lähti eduskunnasta vaalikentille" (Helsingin Sanomat 2019).

Näin Helsingin Sanomat tiedotti 8.3.2019. Tieto hallituksen eroamisesta ja samalla maakunta-, sote- ja kasvupalvelu-uudistuksen valmistelutyön lakkauttamisesta tuli useimmille yllätyksenä. Eron syyksi pääministeri Juha Sipilä ilmoitti, että hänelle oli selvinnyt, ettei sote- ja maakuntauudistusta pystytä tekemään. Tämä käynnisti maakuntien valmistelutyöhön liittyvien töiden alasajon ja dokumentoinnin.

Työhallinnon osalta tämä tarkoitti myös sitä, että kasvupalveluiden valmistelutyö päättyi ja uusien lakien voimaantulon odottaminen loppui. Tällä hetkellä toiminta jatkuu nykyisen julkisen työvoima- ja yrityspalvelulain mukaisesti. Maakunnan valmistelutyö ei kuitenkaan mennyt täysin hukkaan. Pohjois-Savon TE-toimiston arki, kehittämishanke sekä siihen liittyvä työ etenevät ja uusi hallitus päättää tulevan ison kuvan suunnan.

3 TULEVAISUUDEN PALVELUT POHJOIS-SAVOSSA -PILOTTI (MOLLISTA DUURIIN)

Pohjois-Savon TE-toimistossa käynnistettiin vuoden 2019 alusta oman toiminnan kehittämishanke, joka koostui kolmesta eri kehittämiskokonaisuudesta. Yksi kehittämiskokonaisuus on nykyisten, julkisten palveluiden kehittäminen ja uudistaminen sekä palveluiden vaikuttavuuden kasvattaminen. Lisäksi kehittämistoimet toivat tarpeen uudelleen organisoitumiselle.

Kuten todettu maakunta- ja kasvupalvelu-uudistus ei käynnistynyt, mutta tarve uudistaa ja kehittää toimintaa oli ja on selkeä. Uudistumisen vaade näkyy jatkuvana tarpeena mukautua ja pitää käynnissä henkilöstön ja toiminnan kehittäminen. Työmarkkinoiden murros on voimakasta ja muutos on jatkuvaa, kun samanaikaisesti painimme toisaalta työttömyyden ja toisaalta työvoiman saatavuusongelman kanssa. Osaamisvajeet ja maantieteelliset erot suhteessa kysyntään ja tarjontaan ovat voimistuneet. Lisäksi työnhaku- ja rekrytointikäytännöt ovat muuttuneet vauhdilla. Mikä toimi ennen, ei välttämättä toimi enää tänään - vaaditaan rohkeutta ja kriittistäkin tarkastelua. TE-palveluiden tehokkaan toiminnan kannalta olennaista on, että TE-palvelut ja tuotteet ovat joustavia, toimivia ja houkuttelevia asiakkaiden näkökulmasta. Tulevaisuuden palvelut Pohjois-Savossa -pilotin (jatkossa Mollista duuriin) aikana laadittiin kysely sekä työnhakija- että työnantaja-asiakkaille. Kysely keskittyi asiakaskokemukseen ja siihen, millaiseksi TE-toimisto ja sen palvelut koetaan. Kyselyn perusteella asiakaspalaute on hyvin polarisoitunutta; osa on erittäin tyytyväisiä, osa erittäin tyytymättömiä. Vastauksista voi päätellä, että palvelutaso ei ole ollut sama vaan vaihdellut asiakkaiden välillä ja että asiantuntijoiden asiakasmäärissä on ollut eroja. Asiakasmäärät vaikuttavat palvelun syvyyteen ja mahdolliseen asiakaskokemukseen. Osa hakijoista saa räätälöityä palvelua ja osa "samat palvelut kaikille" -palvelua. On kuitenkin olennaista tarkastella, vastaavatko nykyiset palvelut tämän päivän asiakastarpeita. Huomioitavaa on myös, että osa asiakkaista haluaa ja tarvitsee henkilökohtaista palvelua, osa taas kokee verkkopalvelujen helppouden ja niiden joustavan käytön itselleen sopivaksi palveluksi. (Lahti, Vähäsarja 2019.)

Kasvupalvelupilotin päämäärät ovat:

1. Toiminnan tuloksellisuuden parantaminen
2. Asiakaslähtöisyyden ja asiakaspalvelukokemusten parantaminen
3. Viranomaistehtävien ja tuotantotehtävien eriyttäminen

Asiakaskyselyiden pohjalta luotuja tavoitteita:

1. Lisätä henkilökohtaista palvelua ja huomioida paremmin yksilöerot
2. Integroida tehokkaammin yrityspalvelut ja työnhakijoiden palvelut
3. Hyödyntää Messilive.fi palvelua laajemmin asiakastyössä
4. Luoda uusia palveluinnovaatioita
5. Kehitystyössä hyödynnetään asiakkaiden näkemyksiä ja kokemuksia, henkilöstön osaamista sekä ulkopuolista kumppania

Tavoitteena toimivat, houkuttelevat ja tehokkaat palvelut, joiden käyttäjäksi hakeudutaan, ei jouduta. (Lahti, Vähäsarja 2019).

Hanketta johti TE-toimiston johtaja. Lisäksi ympärille oli muodostettu oma ohjaus- ja johtoryhmä sekä nimetty määräaikainen prosjektipäällikkö. Kehittämistyössä hyödynnettiin osaksi ulkopuolista konsultointia. Oma vastuualueeni hankkeessa oli johtoryhmän jäsenyys ja liiketoiminta-osion vastuu. Kuten aiemmin mainitsin, tavoitteeni oli linkittää opinnäytetyöni luontevaksi osaksi maakunta- ja kasvupalvelu-uudistuksen tuottamisen/liikelaitosvastuuvalmistelua ja kehittämishanketta.

Kehittämishanke koostuu eri kehittämis- ja vastuuosioista:

- Liiketoimintalähtöinen palvelutuotanto
- Palvelut
- Myynti ja markkinointi
- Viranomaistyö

Kehittämisosiota on vastuutettu organisaation nimetyille vastuuhenkilöille. Liiketoiminnan kehittämisosio toimii ja etenee vuorovaikutteisesti muiden kehittämisosioiden sekä toimiston johtajan ja projektipäällikön kanssa. Liiketoiminta- ja palvelutuotanto-osioon on linkittynyt muut kehittämisosiot; myynti ja markkinointi sekä palvelut ja viranomaistyö. Näistä osioista syntynyttä aineistoa hyödynnetään osin liiketoimintasuunnitelmassa. Lisäksi vahvassa roolissa on ollut ulkopuolinen sparraaja, joka on tukenut vastuuhenkilöitä ja koko TE-toimiston henkilöstöä muodostamaan asiakaslähöisistä tarpeista startegian, vision, arvot ja uuden organisaatorakenteen.

Kehittämisprojekti alkoi helmikuussa 2019 ja kesti kesäkuun 2019 loppuun. Tämän jälkeen alkoi varsinainen toimeenpanovaihe, jossa projektin aikaiset tuotokset jalkautetaan arkeen. Olennaista kehittämistyössä on ollut henkilöstön osallistaminen niin toimiston koko projektiin kuin kehittämisosioihin. Osallistaminen oli suunnitelmallista ja monikanavaisesti toteutettu. Lisäksi toimiston strategiaa, visiota ja arvoja lähdettiin rakentamaan ulkopuolisen konsultin vetämänä asiakastarpeiden kautta.

Projektisuunnitelman toteutuminen ja aikataulu



KUVIO 3. Projektisuunnitelma ja aikataulu (Vähäsarja 2019, Tulevaisuuden palvelut Pohjois-Savossa-pilotti.)

Liiketoiminta- ja palvelutuotanto-osion tavoitteena on tarkastella julkista TE-palvelua liiketoimintalähtöisesti ja kehittää palvelutuotantoa strategian pohjalta. Ko. kehittämisosiossa on hyödynnetty yhteiskehittämisen työpajoja, Mollista duuriin -kehittämishankkeen työpajoja, henkilöstön ja asiakkaiden osallistamista, ulkopuolista konsulttia, havaintoja sekä kirjallisuutta ja muuta kirjallista tuotantoa. Koko kehittämiskokonaisuuden suola on ollut laaja kattaus erilaisia kohderyhmiä ja asiantuntijoita sekä näiden aikaansaamat tuotokset ja niiden hyödyntäminen. Liiketoiminta ja palvelutuotanto-osion tuotoksessa on hyödynnetty liiketoimintasuunnitelman pohjaa räätälöidysti.

Liiketoiminta ja palvelutuotanto osion tiekartta ja aikataulu:

ROAD MAP:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Vastuu
Liikeidea, visio, arvot ja toiminnan painopisteet													MD
Toimintaympäristöanalyysi													SR, esimiehet
Asiakasrakenteen tarkastelu													SR, VV
Kannattavuus/vaikutavuus													SR,TJ,MD
- Määriteltävä kpi:t (avaintulosindikaattorit)													SR,TJ,MD
- Määriteltävä haasteet jotka voitettava (Must win)													SR,TJ,MD
- Palvelun/-prosessin hinnanmäärittely													SR,TJ,MD
Palveluprosessin kuvaaminen													SR,MD
Palveluiden uudelleen tarkastelu, ydinpalveluiden määrittely													SR,HJ,KK,MD
Palveluiden tuottaminen, palvelukuvaukset ja vastuut													SR,HJ,KK,MD
Myynti ja markkinointi													SR,RS,MD
Resurssin rakenne ja kohdentaminen													MD, SR
- Resurssin nykytila													MD, esimiehet
Viranomaistehtävät													SR,PH
Henkilöstön osaamisen kehittäminen													MD, SR
- Määritelty osaamisen nykytilanne													MD, SR
- Uuden organisaation tehtäväkuvien määrittely ja osaamisvaatimukset													MD

KUVIO 4. Palvelutuotanto liiketoimintalähtöiseksi-osion road map.

4 LIIKETOIMINTALÄHTÖISYYS JA LIIKETOIMINTAOSAAMINEN

Liiketoimintalähtöisyys pitää sisällään syvälliseen asiakasymmärrykseen perustuvan jatkuvan liiketoiminnan luomisen ja kehittämisen; ydin kannattavan liiketoiminnan luomiselle. Liiketoimintalähtöisyys kulkee käsikädessä asiakaslähtöisyyden ja asiakastyytyväisyyden mittaamisen kanssa.

Liiketoimintamalli määrittelee organisaation toiminnan markkinoilla ja mihin sen arvon tuottaminen perustuu. Liiketoimintamalliin liittyviä päätöksiä on esimerkiksi se, miten yritys toimii verkostossa ja miten se hyödyntää kumppanuuksia tai miten yritys on määritellyt asiakassegmentit (Laamanen, Tinnilä 2009, 28.) Johan Wallin kuvaa yrityksen näkökulmasta, että pitää olla liiketoiminnan orkestroija, joka hakee mahdollisuuksia mobilisoida ja yhdistää voimavaroja pystyäkseen saman aikaisesti luomaan tarjoaman ja tuottamaan arvoa asiakkaalle niin orkestroijalle itselleen kuin verkostokumppaneille. (Wallin 2009, 26.)

Liiketoimintatiedon hallinta tarkoittaa toimintaa, jossa kerätään systemaattisesti liiketoimintaan ja liiketoimintaympäristöön liittyvää tietoa, tulkitaan ja analysoidaan sitä sekä arvioidaan tiedon merkitystä, miten käsiteltyä tietoa hyödynnetään päätöksenteon tukena. Tiedonhankinnalla organisaatio saa kokonaisvaltaisemman käsityksen siitä, mitä todella tapahtuu. (Laamanen, Tinnilä 2009, 28.)

Liiketoimintaosaamisen määritelmä ei ole yksiselitteinen ja lähestymistapoja on monenlaisia. On tunnistettavissa, että liiketoimintaosaamiseen sisältyy paljon ominaisuuksia, mutta kiteytettynä liiketoimintaosaamisen kokonaisuus on yrityskokonaisuus. Liiketoimintaosaaminen syntyy, siirtyy ja muuntuu koko organisaation yksikön toiminnan kautta.

Näsi ja Heilimo ovat kuvanneet kirjassaan "Mitä on liiketoimintaosaaminen" liiketoimintaosaamisen elementit seuraavaasti:

- Liiketaloudellinen kokonaisuus
- Sen muutoksen johtaminen
- Osana vielä suurempaa ympäristökokonaisuutta
- Pitkällä aikavälillä
- Systemaattisuutta ja tehokkuutta korostaen
- Erilaisuutta ja innovointia korostaen

Liiketoimintaosaamiseen tarvitaan sateenvarjo-osaamista, jota kutsutaan arjessa kokonaisuuden pyörittämisenä; kokoavana osaamisena. Se edustaa yrityksen ja organisaation räätälöityä tietotaitoa ja näyttäytyy uniikkina toimintana. (Näsi, Neilimo 2008, 61-63.)

Palvelukeskeinen liiketoiminta-ajattelu korostaa, että kaikki liiketoiminta on palvelua ja sen tavoitteena on tukea asiakkaiden arvontuotantoa. Syvä asiakasymmärrys liiketoiminnassa on olennaista, jotta voimme auttaa palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan tuomista yritysten ja organisaatioiden arkeen (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 72). Arvolupauksen määrittelyä voidaan tarkastella seuraavilla kysymyksillä: millaista arvoa tuotamme asiakkaillemme, minkä ongelman ratkaisemme, minkä asiakas-tarpeen tyydytämme tai millaisia tuoteportfoliota tarjoamme kullekin kohderyhmällemme? Asiakasarvo

voidaan jakaa laadulliseen ja määrälliseen arvoon; muotoiluun tai asiakaskokemukseen, hintaan tai tekniseen laatuun.

Suomessa 2,4 miljoonasta työtä tekevästä 1,7 miljoonaa työskentelee palvelujen parissa. Se tarkoittaa yli 70 prosenttia työvoimasta. Näistä reilu miljoona työskentelee yksityisellä sektorilla ja 0,6 miljoonaa julkisen palvelujen puolella. Suomen 250 000 yrityksestä noin 70 prosenttia on palvelualan yrityksiä. Tämä tarkoittaa sitä, että arviolta yli 90 prosenttia kaikista perustettavista yrityksistä toimii palvelualalla. Vaikka palvelualojen merkityksellisyys ja rooli on ollut pitkään Suomessa stabiili kulttuuriset ja sosiaaliset muutokset tekevät koko ajan tilaa palveluiden merkityksellisyydelle.

(Tuulanniemi 2011.)

Liiketoimintasuunnitelma (LTS) on yrityksen käsikirja, joka päivittyy yrityksen ja organisaation mukana. Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen tarinan runko liikeideasta yrityksen visioksi ja strategiaksi. Business plan on alkujaan amerikkalainen malli, jota on myöhemmin hyödynnetty suomalaisessa toimintaympäristössä. Idea on yksinkertainen, mutta yritykselle olennainen. Suunnitelman aikajänne ylettyy yrityksen historiasta lähitulevaisuuteen noin kolmesta viiteen vuoteen. Tarkoituksena on saada aika, tavoitteet ja resurssit tasapainoon. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen voi parhaimmillaan paljastaa isojakin aukkoja yrityksen ajattelusta ja sen avulla voidaan tunnistaa katvealueita, jotka eivät olisi muuten tulleet esille. Suunnitelmaan on kirjattu yrityksen toimintatavat ja tavoitteet sekä tulevaisuuden haasteet ja ennusteet. Olennaista on, että liiketoimintasuunnitelmassa ei ole niitä asioita, joita ei aiota toteuttaa. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on kiteytettää koko liiketoiminta, jäsentää organisaation menestymisen sekä toiminnan tahtotilaa ja mahdollisuuksia. Liiketoimintasuunnitelman arvo ymmärretään usein vasta toiminnan myöhemmässä vaiheessa. (Puustinen 2004, 61-62.)

Liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään seuraavat vaiheet:

- Liikeidea
- SWOT-analyysi
- Asiakkaiden ja markkinoiden analyysi
- Kilpailijoiden tunnistaminen
- Palvelut ja tuotteet
- Myynti ja markkinointi
- Riskit
- Kirjanpito, kustannukset ja kannattavuus

Liikeidean ei tarvitse olla omaperäinen tai uusi, sen ei tarvitse olla edes hyvä. Riittää, kun liikeidea toimii (Puustinen 2004, 41). Vakuuttava liikeidea on yrityksen lähtökohta ja ensimmäinen välitavoite – kuvaus yrityksen tavasta menestyä. Yrityksen tehtävänä on osoittaa selkeästi ja täsmällisesti, mitä hyötyä ideasta on asiakkaalle, millä markkinoilla yritys tuottaa hyötyä ja mikä sen ansaintalogiikka on. Liikeidea vastaa kysymyksiin: mihin tarpeeseen, mitä ja miten. Idean pitää olla ratkaisu ongelmaan. Liikeidea syntyy yritysideoita kautta. (McKinsey&Company 2000, 29.) Opinnäytetyössäni TE-palveluiden

liikeidea on käsitelty ydintekemisen kautta ja ennen kaikkea tulevaisuuden näkökulmasta, mitä tulevaisuuden tekemisemme pitäisi olla.

SWOT-analyysin (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) juuret johtavat Yhdysvaltoihin 1800-luvulle. SWOT-analyysissa tarkastellaan strategian kautta yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa kilpailuympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. SWOT on kokoava, synteesinomainen analyysi - työkalu, jonka tavoitteena on tuottaa selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta tukemaan strategisia valintoja. SWOT-analyysissa tarkastellaan yrityksen sisäisiä asioita, jotka ovat juuri sillä hetkellä ajankohtaisia sekä ulkoisia seikkoja, jotka ovat tulevaisuudessa eteen tulevia haasteita. Asiat, jotka analyysiin kirjataan, voivat samalla olla sekä vahvuuksia että heikkouksia. Opinnäytetyöni SWOT-analyysissa tällainen oli havaittavissa asiantuntijuuden osalta. Asiantuntijuus koettiin samalla vahvuudeksi ja heikkoudeksi. Olennaista on, että asiantuntijuus ja osaaminen läpivalaistaan – määritellään ja selvennetään, mitä tämän päivän asiantuntijuus on ja mitä se vaatii. SWOT-analyysia voidaan myös pilkkoa ja sen kautta pureutua eri osa-alueisiin kuten nykyhetken SWOT, tulevaisuuden SWOT, kasvustrategian SWOT ja kotimaan liiketoimintojen SWOT. (Vuorinen 2013, 88-89.) Tero Vuorinen avaa Strategia kirjassaan näkökulmia SWOT analyysin tarkasteluun alla olevien kysymysten kautta:

Vahvat puolet: Miten käyttää hyväksi ja vahvistaa?

Heikot puolet: Miten poistaa, lieventää tai välttää?

Mahdollisuudet: Miten varmistaa hyödyntäminen?

Uhat: Miten poistaa, lieventää tai kääntää mahdollisuudeksi?

(Vuorinen 2013, 89).

Asiakkaiden ja markkinan analyysi: Kilpailukyvyyn ja asiakaslähtöisen toiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeää on kyetä määrittelemään markkinasegmentit ja asiakasprofiilit. Kun tuntee asiakkaat ja markkinat, voi tunnistaa asiakastarpeet ja luoda palveluilla asiakkaille lisäarvoa ja kilpailukykyä. Olennaista on myös ymmärtää, millä maantieteellisillä markkina-alueilla yritys haluaa toimia ja millä alueilla sen on tarkoituksenmukaista toimia. Yrityksen on hyvä tuntea asiakkaiden osto- ja valintapäätöksiin vaikuttavat tekijät: tarpeet, maksukyky, ostamisen motiivit ja elämäntyyli. Tähän on hyvä liittää vielä mukaan asiakaspalautteiden kerääminen ja reagointi sekä asiakkaiden osallistaminen yrityksen kehittämistoimiin. (Alikoski ym. 2018, 33.)

Kilpailijoiden tunnistaminen: Yritykset toimivat kuin kilpailukentällä etsien ja määritellen itselleen peliaseman suhteessa muihin yrityksiin. Tästä näkökulmasta ja asemasta yritys kehittää itselleen kilpailuedun - vahvuusalueen, jonka avulla erottua muista. Toimintaympäristö voidaan jakaa kahteen ryhmään: kilpailua painottavaan ja verkostomaiseen ympäristöön. Opinnäytetyössäni keskityn TE-toimiston verkostomaiseen ympäristöön. On nähtävissä, että yritykset ovat yhä enemmän siirtymässä puhtaiden kilpailumarkkinoiden kaltaisesta ympäristöstä verkostomaiseen toimintaympäristöön. (Lämsä, Uusitalo 2009, 82-84.) Kilpailukyvyyn perustan rakentamisessa on oltava avoin nopeasti ja yllättävästi muuttuville markkinoille ja kilpailutilanteille. Jotta yrityksellä olisi mahdollisuus edetä vaativissakin tilanteissa hyvin, tulee sen jatkivasti vahvistaa kilpailukyvyyn perustaa. Mitä pidemmälle yritys

kehittyy, sitä enemmän yrityksessä opitaan ja sitä enemmän yritykselle avautuu uusia kehitysmahdollisuuksia (Alahuhta 2015, 182).

Markkinatutkimus on yksi apuväline, kun halutaan tutkia markkinoita, yritetään ymmärtää niitä ja kun haetaan kuluttajien preferenssejä, kulutustottumuksia ja käyttäytymisen motiiveja. Markkinatutkimuksen kautta ei kuitenkaan haeta ainoastaan tietoa, vaan se voi tukea myös kohderyhmän muodostamista. Markkina-analyysin kautta kerättyä dataa voidaan hyödyntää yrityksen markkinoinnissa, myynnissä ja tuotekehityksessä. (Roose 2018.)

Palvelulla ja tuotteella yrityksen näkökulmasta tarkoitetaan sitä, mitä yritys myy ja mitä asiakas ostaa. Julkisten sektorin näkökulmasta kyse on siitä, mitä palveluja organisaatio tuottaa tai on hankkinut asiakkaiden hyödyksi ja vastaavasti mitä palveluja asiakkaille on tarjolla. Tuote-käsite voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: ydintuotteeseen, lisäetuihin ja mielikuvatuotteeseen. Ydintuotteen ympärille voidaan tarjota lisäetuja ja mielikuvaa tuotteesta puolestaan luodaan erilaisilla markkinointitratkaisuilla, jotta tuote on asiakkaalle houkutteleva. (Alikoski ym. 2013, 58.)

Asiakkaalla on usein ennakko-odotuksia ostaessaan palveluja tai tuotteita. On pyrittävä siihen, että asiakkaan odotus täyttyy ja laatu turvataan. Hyvä laatu tarkoittaa tuotteen tai palvelun virheettömyyttä, ja sille on olemassa selkeät kriteerit, vähimmäisvaatimukset. Laatu voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti: "Anna kaikille asiakkaille juuri sitä, mitä he haluavat, tekemällä asioita oikein ja tekemällä oikeita asioita". (Alikoski ym. 2018, 39.) Koneen entinen toimitusjohtaja Matti Alahuhta toteaa kirjassaan "Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima" näin: "Laadun lähtökohta on aina asiakkaan ääni. Laadun kehittämisessä on pohjimmiltaan kyse asiakastyytyväisyyttä lisäävän toiminnan kehittämisestä. Asiakastyytyväisyyttä pystyy parantamaan ymmärtämällä, mikä yrityksen toiminnassa estää luomasta lisäarvoa asiakkaille" (Alahuhta 2015, 160).

Markkinoinnin tavoitteena on herättää asiakas, joka katsoo sekä hintaa että laatua. Markkinointi tekee tuotteet ja palvelut tutuiksi, ikään kuin lämmittää asiakkaat. Lopullinen kauppa syntyy – jos on syntyäkseen – kuitenkin vasta myynnin kautta. Markkinointi ja viestintä kohdistetaan useimmiten laajalle vastaanottajajoukolle yhtä aikaa, kun taas myynti yritetään keskittää asiakkaisiin, jotka ovat valmiimpia lopulliseen kaupantekoon. Markkinointi ei ole ainoastaan mainontaa ja myyntiä, vaan se on asiakaslähtöisesti tarkkaan suunniteltu eri toimintojen kokonaisuus. Markkinointi perustuu asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen; markkinointiviestinnän tehtävä on tukea ostajan itsensä kulkemaa ostopolkua niin, että tuo polku on toimiva ja helposti kuljettava (Puustinen 2004, 189.) Markkinointiviestintä on kokonaisuus, joka pitää sisällään suoramainonnan, tiedottamisen ja näkymismainonnan (Peltola 2015, 94.) Markkinointiviestinnän arvoa ei välttämättä ymmärretä yrityksessä eikä siihen siksi osata myöskään panostaa. Tutkimustulosten perusteella onkin aiheellista kysyä, miksi markkinointi ei kipu riittävästi ylimmän johdon strategiseksi kumppaniksi. Puuttuvatko johtoa kiinnostavat mittarit? (Hellman, Värilä 2009, 83.)

Myynti – mitä se sitten on? Myynti on vaikuttamista toiseen osapuoleen, aktiivista työtä ja ostamisen helpottamista. Kaikki vaikuttaminen on myyntiä; jokainen myy tavoitteitaan, mielipiteitään ja näkemyksiään. Teoriassa myynti voidaan jakaa myynnin portaiden mukaan seuraavasti:

AIDA-malli:

- A= Attention (huomion herättäminen)
- I= Interest (innostuksen aikaansaaminen)
- D= Desire (ostohalun nostaminen)
- A= Action (toiminnan aikaansaaminen)

Myyntitapahtuma voidaan vastaavasti jakaa osiin: kontaktointivaihe (aloitus), kartoitusvaihe (kartoitus), perusteluvaihe (tuote-esittely) ja päätösvaihe (tarjouksen tekeminen ja kertaus).

(Vuorio 2013, 41.)

Riskillä tarkoitetaan vahingon tai tappion uhkaa ja vaaraa. Kaikkeen liiketoimintaan liittyy riski. Liiketoiminta on pohjimmiltaan riskien ottamista ja ymmärrystä riskinkantokyvystä: Mikä on yrityksen riskikuva eli yrityksen merkittävimpien riskien kokonaisuus ennen päätöksentekoa ja miten tehtävä päätös mahdollisesti muuttaa yrityksen riskikuvaa? (Ilmonen, Kallio, Koskinen ja Rajamäki 2016, 10.)

Riskien arviointi on yrityksen riskienhallintaa; pitää tunnistaa ja varautua. Riskien tunnistamista helpottaa riskilajien määrittely ja sen kautta riskien läpikäynti. Yleiset yrityksen riskit voidaan luokitella liikeriskeihin, omaisuusvahinkoihin, rikoksiin, keskeytys- ja riippuvuusriskeihin, henkilöstöriskeihin ja vahingonkorvausvaatimuksiin. Olennaista on, että yrityksessä koko henkilöstö tietää ja tunnistaa mahdolliset riskitekijät, ennaltaehkäisevät toimenpiteet ja toimintatavat. Tätä tukee riskianalyysin laatiminen. Riskienhallinnan vaiheita ovat: riskien tunnistaminen, riskien arviointi, riskeihin varautuminen, riskien tarkkailu ja yrityksen vakuutukset. (Peltola 2015, 102-104.)

Kirjanpito pitää erillään yrityksen rahat, tulot ja menot yrittäjän omista rahoista. Tilintarkastus on laillisuusvalvontaa ja olennainen osa yrityksen toimintojen valvontajärjestelmää. Yrittäjä on aina vastuussa itse yrityksen kirjanpidosta. Yritykset usein hyödyntävätkin kirjanpitäjän asiantuntijuutta ja ulkoistavat toiminnan. On turvattava, että tilinpäätös ja toimintakertomus antavat oikeat, riittävät sekä ristiriidattomat tiedot yrityksen taloudellisesta asemasta. (Siikavuo 2016, 28.) Tuotteiden valmistuksesta tai hankinnasta aiheutuu kustannuksia. **Kustannus** on yrityksen toiminnasta tuotteiden tai palveluiden aikaansaamiseksi aiheutuva rahassa mitattava menetys. Kustannus ei ole maksu. Kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin sen mukaan, miten yritys tuottaa ja myy. **Kannattavuus** edellyttää, että yritys tuottaa suuremman tuoton yrityksen pääomalle, kuin mitä yritys joutuu pääomastaan maksamaan. Tavoitteena on tuottaa voittoa. Voittoa syntyy, kun jonkin aikavälin tuotot ovat suuremmat kuin saman aikavälin kustannukset. (Yritystoiminta, osaavayrittäjä.fi.) Opinnäytetyössäni kustannusten ja kannattavuuden rinnalla tarkastellaan **vaikuttavuutta**. Vaikuttavuuden mittaaminen ei ole helppoa, jo pelkästään keskeiset käsitteet ja välineet on vaikea tunnistaa – mitä tarkoittaa vaikutus ja vaikuttavuus? Lisäksi haasteena vaikuttavuuden tunnistamisessa on pelkästään jo se, että vaikuttavuus voi ilmetä vasta vuosien jälkeen. Vaikuttavuus on toiminnan ansiosta tapahtunut muutos, joita tuotetuilla tuotteilla tai palveluilla saadaan aikaan asiakkaisissa. Vaikuttavuus kuvaa

usein pitkäkestoista ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Vastaavasti kustannustehokkuudessa ja kustannushyödyssä ei ole kyse vaikuttavuudesta. Tehokkuudella on kaksi puolta: vaikuttavuus ja tuottavuus. Vaikuttavuus lasketaan vaikutusten suhteena hyödynnettyihin resursseihin ja se kertoo, onko tuotteista ja palveluista ollut hyötyä asiakkaalle. Vastaavasti tuottavuus lasketaan tuotteiden ja palveluiden suhteesta siihen, miten paljon on käytetty resurssia ja miten tehokkaasti tuotteita ja palveluita on tuotettu. Kokonaisuudessaan prosessin tehokkuus paranee sillä, että vaikuttavuus ja tuottavuus paranevat samanaikaisesti. (Laamanen, Tinnilä 2009, 103.)

Lisäksi opinnäytetyöni liiketoimintasuunnitelmassa on käsitelty **visio, strategia ja arvot**.

- Visio; millainen yritys haluaa olla?
- Arvot; mitkä asiat ovat tärkeitä?
- Strategia; yrityksen toimintasuunnitelma

Visio kuvaa yrityksen tahtotilaa: mitä yritys haluaa saavuttaa ja millainen se haluaa olla tulevaisuudessa.

Tavoitteiden asettamisen kuuluu olla riittävän kunnianhimoista, jotta asetetut tavoitteet pakottavat uudenlaiseen ajatteluun ja uusien läpimurtojen tavoitteluun (Alahuhta 2015, 163). Vision on tärkeä olla innostava, sellainen, johon työntekijöillä on vahva tahto sitoutua. Jos halutaan saavuttaa jotakin, pitää tietää, mikä on tavoite johon pyritään. Visio on liiketoiminnan punainen lanka eli suunnan määrittäjä. Vision määrittely kiteytetään usein sloganiksi tai tarinan muotoon. (Alikoski, Hakonen, Viitasalo 2018, 50.)

Strategia tarkoittaa käsitteenä suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä ja joka sisältää suunnitelman tulevaisuudesta. Steven Brandt avaa strategian lyhyesti; mitä myymme ja kenelle myymme. Tai niin kuin Tero Vuorinen kirjassaan kuvaa strategiaprosessia yksinkertaisimmillaan; kuka on asiakkaamme, mikä on asiakkaamme ongelma ja miten ratkaisemme ongelman (Vuorinen 2013). Onko niin, että pitäisikin ajatella toiminnan ydintä ja tarkoitusta paljon yksinkertaisemmin kuin monesti tehdään? Tai tarkastella tekemistä enemmän siltä kannalta kuin Pauli Juuti ja Mikko Luoma kirjassaan kertovat: "Ympäristöön ei sopeuduta. Se luodaan" (Juuti, Luoma 2009, 10). Usein ympäristön vaikutteet ja vaikutukset otetaan suoraan sellaisina kuin ne koetaan, kyseenalaitamatta ja ajattelematta miten ympäristöön voidaan itse vaikuttaa? Luommeko me ympäristön?

Vuorinen kuvaa strategiakartan merkityksellisyyttä organisaatioille. Hän nostaa esille, että kartan logiikkaa voi hyödyntää myös julkisella sektorilla - tavoitteet vain kirjataan toisin. (Vuorinen 2013). Työhallinnon strategiakartan keskiöön nousevat asiakkaat, sisäiset prosessit, henkilöstö ja kumppanuudet. Karttaan tiivistyvät edellä mainittujen osa-alueiden alle asiakasarvo, asiakastyytyväisyys, osaaminen, imago ja kyvykkyydet. Asiakassegmentointi tuo lisäarvoa asiakkuuksiin – kenelle, mitä oikea-aikaisesti? Kartta luo asioiden välille suhteita, jäsentää ja avaa organisaation strategian näkyvään sekä ymmärrettävään muotoon. Lisäksi se tukee henkilöstön osallistamista strategiatyöhön. Myös arvot on tärkeä sisällyttää osaksi karttaa.

Sana strategia tulee antiikin Kreikasta. Kaupunkivaltio aloitti sodan ja operaatiota johtamaan valittiin mies nimeltä Strategi. "Strategia" on ollut antiikin ajasta lähtien sotatermi ja tarkoittanut taitoa käydä sotaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyseessä on oppi sodan voittamisesta.

(Hokkanen, Strömberg 2003, 263.)

Strateginen ajattelu on suunnitelmallista ja jatkuvaa. Se on nykyhetkessä oleva, systemaattinen päätöksentekoprosessi, jossa hyödynnetään tulevaisuutta koskevaa tietoa sekä päätösten organisoimista toimenpiteiksi ja saavutettujen tulosten systemaattista vertaamista tavoitteisiin. Peter F. Druker kuvaa: "Strategia ei ole ennustamista eikä tulevaisuuden hallintaa. Strategia ja sen suunnittelu on tapa ajatella analyttisesti ja muuttaa resursseja toiminnaksi". (Hokkanen, Strömberg 2003, 264-265.)

Arvot ovat yrityksen ohjenuoria ja periaatteita, joiden pitäisi olla yrityksen jokapäiväisessä tekemisessä läsnä – tienviittoja kohti visiota. Yrityksen arvoissa voi näkyä myös henkilökohtaisesti merkityksellisiä piirteitä. Vaikka yritys ei valitsisi arvoja, ne muodostuvat ja näkyvät joka tapauksessa yrityksen toiminnan kautta. Kun arvoissa korostuu vastuu ja siihen yhdistetään käytännön ammattiosaaminen ja asiantuntemus, syntyy yrityksen kilpailuvaltti. (Alikoski ym. 2018, 52.) Ratkaisevaa on se, miten arvot saadaan elämään ja kulttuuri kehittymään (Alahuhta 2015, 137).

5 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyön valinnan taustalla on maakunta- ja kasvupalvelu-uudistus sekä julkisen työnvälityksen murros. Lisäksi opinnäytetyöntekijän rooli kasvupalvelut, tuottaminen ja liikelaitos tehtävä- ja valmistelukokonaisuudessa vastuuvaihtelijana ja TE-toimiston toiminnan sekä uudelleen organisoinnin kehittämistyössä mukana toimiminen tuki aiheen valintaa ja opinnäytetyön hyötyä näissä kehittämistehtävissä. Maakunta- ja kasvupalvelu-uudistus eli opinnäytetyön kirjoitusvaiheessa vaiherikasta aikaa sen osalta, toteutuvatko maakunta- ja kasvupalvelu-uudistus ja vahvistuvatko kolme sisältöalaa - Laki julkisesta rekrytointi ja osaamispalveluista, Laki aluekehittämisen ja kasvupalveluiden rahoittamisesta sekä Laki kotoutumisen edistämisestä. Lait sekä maakunta- ja kasvupalvelu-uudistus eivät kuitenkaan tällä hallituskaudella toteutuneet. Lisäksi uudistuksen etenemisen aikataulu ja sisältö olivat epävarmoja. Työhallinnon ja TE-palveluiden uudistaminen on joka tapauksessa ajankohtainen ja tarpeellisen tarkastelun kohde. Pohjois-Savon TE-toimistossa käynnistyi vuoden 2019 alussa sisäinen kehittämishanke, jossa selvitetään julkisten kasvupalveluiden kilpailukykyä ja sen parantamista. Itse toimin osana tätä kehittämistyötiimiä ja vastuullani on liiketoiminnan kehittämisosio. Opinnäytetyön tavoitteena on vastata uudistuksiin ja tarkastella julkisen TE-palveluiden liiketoimintalähtöisyyttä. Miten julkisissa TE-palveluissa tunnistetaan liiketoimintalähtöistä ajattelua sekä tunnistaa siihen liittyvät elementit; casena Pohjois-Savon TE-toimisto.

Pohjois-Savon TE-toimiston uudistus- ja kehittämistyö pohjautuu laaja-alaiseen osaamiseen ja asiantuntijuuteen. Opinnäytetyössä tavoitteena on hyödyntää asiakkaiden kokemuksia, eri asiantuntijuutta, vuorovaikutteisuutta ja toisilta oppimisen työskentelytapaa. Tutkimusmenetelmänä tätä tukee laadullinen tutkimus ja tutkimusstrategiana kehittämistutkimus.

5.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullisesta tutkimuksesta on pääsääntöisesti kyse silloin, kun ilmiötä ei tunneta eikä ole teorioita, jotka selittäisivät tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Laadullisella tutkimuksella pyritään tunnistamaan ilmiö ja saamaan ilmiöstä syvälinen näkemys sekä vastaamaan kysymykseen ”Mistä tässä on kyse”. Kvalitatiivinen tutkimus on uusien teorioiden ja mallien pohjana. Laadullisen tutkimusmenetelmän ominaisuudet soveltuvat opinnäytetyöhöni; aineisto kerätään tutkittavilta vuorovaikutussuhteissa, tutkija on toimija, aineiston kerääjä ja tutkimusaineisto on monilähteistä kuten tekstiä, kaavioita, kuvia ja haastatteluja. (Kananen 2017, 16-18.) Laadullisen tutkimuksen erilaiset lähestymistavat ovat: **tapaustutkimus** (case study research), **etnografinen** (ethnographic research), **toimintatutkimus** (action research), kohderyhmätutkimus (focus group research), perusteltu teorialähtöinen tutkimus (grounded theory research), narratiivinen tutkimus (narrative research), diskurssi teoreettinen tutkimus (discourse theoretical research), kriittinen tutkimus (critical research), feministitutkimus (feminist research) ja visuaalinen tutkimus (visual research). Osa yllämainituista lähestymistavoista on tutkijoiden hyväksymiä ja yleisesti käytettyjä, mutta osa vähemmän hyödynnettyjä. On kuitenkin nähtävissä, että kiinnostus laajemmin eri lähestymistapoihin on kasvamassa. (Eriksson, Kovalainen 2016, 7.) Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmiä ovat case-, kehittämis- ja toimintatutkimus (Kananen 2017, 23).

Opinnäytetyöni aineiston keruu kohdentui yhteiskehittämisen työpajojen tiettyihin teemoihin: ydintekeminen, SWOT-analyysi, riskit sekä kustannukset ja vaikuttavuus. Vastaavasti Pohjois-Savon TE-toimiston kehittämishankkeesta hyödynnetyt havainnoinnit ja saadut tuotokset kohdistuivat seuraaviin teemoihin: strategia, visio, arvot, myynti ja markkinointi sekä palvelut. Lisäksi ydinasiakkuudet, resurssit ja osaamisenkehittäminen -teemat ovat olleet läsnä koko kehittämishankkeen ajan ja näiden teemojen pohdinnoissa on hyödynnetty pientyöryhmiä ja kehittämishankkeen ohjausryhmää. Aineisto on dokumentoitu ja tuotokset on kuvattu kaavioina ja selittävinä kuvioina. Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Kerätty tieto liittyy ihmisten tuottamiin merkkiytyksiin, joten olennaista on aineistolähtöiset analyysit ja se, että tiedonantajat ja tietolähteet ovat tarkoituksenmukaisesti valittuja. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tiedonantajien ryhmä on useimmiten pieni ja tulokset ovat ainutlaatuisia. Yleistettävyyttä ei haeta. (Tuomi 2007, 97.)

Laadullisen tutkimuksen taustalla on arkielämän tilanteista esiin nousseita havaintoja, ideoita ja vinkkejä. Puhtaita faktoja ei ole olemassa. Tarkoituksena on kuvata tapahtumia, ymmärtää toimintaa ja tulkita ilmiötä. Kvalitatiivinen tiedonkeruu tapahtuu kasvotusten ryhmäkeskusteluna mutta huomioiden myös yksilöiden kanssa käydyt keskustelut ja havainnot. Laadullisessa tutkimuksessa tiedon ja aineiston keruun määrää ei voida määritellä etukäteen, vaan aineistoa kerätään niin paljon kuin tutkimusongelman ratkaiseminen vaatii, jotta tutkija on ymmärtänyt ilmiön. Sanojen ja lauseiden käyttö on olennaista, samoin deskriptiivisuus. (Kananen 2017, 35.) Laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää tarkasteltaessa kvalitatiivinen tutkimusprosessi ei ole vaihe vaiheelta yksisuuntaisesti etenevä prosessi vaan sille ominaista on prosessin syklistisyys. Sen sijaan kvantitatiivisessa tutkimusprosessissa tunnistetaan etenemisvaiheet ja tutkimustyö tapahtuu vaiheittain etukäteen tehdyn tutkimussuunnitelman mukaisesti. Määrällisessä tutkimuksessa ominaista ovat myös tiukat säännöt. Laadullisen tutkimuksen taustalla on pyrkimys ymmärtää kun taas määrällisen tutkimuksen taustalla kyse on yleisamisestä. (Kananen 2014, 28.)

Opinnäytetyönmenetelmää pohtiessani oli varsin selvää, että tutkimuksessani hyödynnän laadullista tutkimusta. Julkista työnvälitystä ei ole arjessa tarkasteltu liiketoimintalähtöisesti – ilmiötä ei tunneta, ajatus liiketoimintalähtöisyydestä tuntuu jopa hyvinkin vieraalta. Kyse on siis liiketoimintalähtöisten elementtien tunnistamisesta, ei liiketoiminnan toteuttamisesta. Julkiset TE-palvelut ovat ilmaisia eikä julkisessa työnvälitystoiminnassa tavoitella voittoa. Kuten Jouni Tuomi toteaa: *”Laadullisessa tutkimuksessa on turha tutkia peltoa peltona, vaikka ihminen on sen tehnyt, mutta tutkimuksessa on mielekästä tutkia kyseisen pellon merkityksiä, siihen sisältyviä arvoja: alussa oli suo, kuokka ja Jussi* (Tuomi 2007, 97).

5.2 Kehittämistutkimus

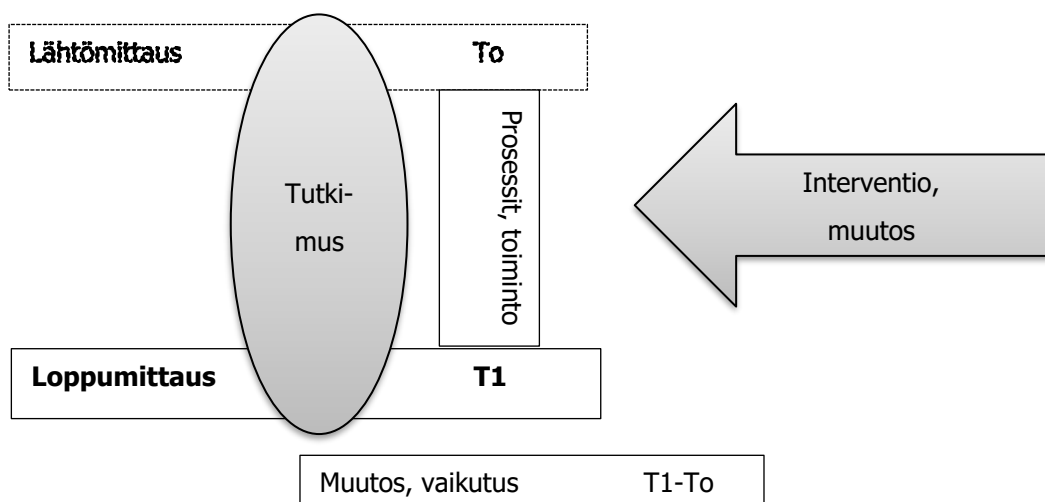
Laadullisen tutkimuksen alamuotoja ovat yhdistelmä tutkimukset, case-tutkimus (tapaustutkimus), toimintatutkimus (action research), **kehittämistutkimus** (design based research) ja konstruktivinen tutkimus (constructive research). (Kananen 2017, 48.)

Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti parannuksia ja muutoksia, mutta ei välttämättä kehittämistyötä. Opinnäytetyöni taustalla on tunnistettu organisaation tarve uudistua, tehdä asioita toisin – on tunnistettu muutostarve, jonka tuloksena odotetaan syntyvän tuotos paremmasta.

Kehittämistutkimuksen taustalla on prosessi, ilmiö tai asia, jonka halutaan olevan kehittämis- ja muutostyön jälkeen paremmin – tutkimuksen lähtökohtana on tarve vaikuttaa. Kehittämistutkimuksen tavoitteena ei ole pelkästään tekstin tuottaminen, vaan sen rinnalla lopputuloksena halutaan löytää käytännössä toimivia ratkaisuja. Kehittämistutkimuksen hyöty on tärkeä nähdä laajemmin kuin kertaluonteisena, jolloin tutkimuksesta evät hyötyisi kuin ne, joita ilmiö koskettaa. Ulkopuolinen hyöty voi jäädä vähäiseksi ja sen vuoksi kehittämistutkimuksessa on olennaista dokumentoida aineisto tarkasti ja kommunikoida laajasti. (Kananen 2014, 42 – 49.) Kehittämistoiminnassa lähtökohtana tutkimusongelman ratkaisun sijasta voi usein olla käytännönläheisyys. (Toikko, Rantanen 2009, 18.)

Organisaatiot eivät ole staattisia, ne elävät ja muuttuvat. Vaikka muutoksia tapahtuu jatkuvasti, eivät ne aina ole ennalta suunniteltuja tai seurausta kehittämistyöstä. Kehittämistyö on suunnitelmallista ja edellyttää aitoa muutoskyvykkyyttä. Opinnäytetyön yhtenä lähtökohtana on organisaation itsensä tunnistama tarve uudistua, tehdä asioita toisin - on tunnistettu muutostarve, jonka tuloksena odotetaan syntyvän tuotos paremmasta. Opinnäytetyössä tutkijan roolissa korostuu syvälinen ymmärrys ja osallisuus ilmiön toimintaan. Mitä muutos ja kehittämistoimi tarkoittavat arjessa? Tutkimus- ja kehittämistyön edetessä uutta kehittämistä koskevaa tietoa syntyy koko ajan, jolloin on hyväksyttävä toimintaympäristön muuttuvuus ja tilanteiden muuntautuneisuus kehittämistyötä kohtaan. (Kananen 2012, 49.)

Opinnäytetyöni olisi voinut olla myös toimintatutkimus (Action Research). Sen avulla tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia ja pyrkimyksenä on kehittää olemassa olevia käytäntöjä paremmaksi. Kehittämistutkimuksen ja toimintatutkimuksen välinen ero on vähäinen, koska molemmat pyrkivät muutokseen tai parannukseen. Ero syntyy kuitenkin siinä, että toimintatutkimuksessa tutkija on itse mukana kehittämiskohteen toiminnassa. Tämä tarkoittaa sitä, että toiminta, tutkimus ja muutos toteutuvat yhtä aikaa. Toimintatutkimuksessa korostuu prosessinomaisuus, jossa yrityksen toimintaa kehitetään jatkuvasti, sykleittäin. Kehittämistutkimuksessa toistuu samalla lailla suunnittelun, toiminnan ja seurannan syklit, mutta kehittämistutkimus ei edellytä tutkijan mukanaoloa kuten toimintatutkimus. Kehittämistutkimus sisältää kaksi prosessia: kehittämistyön ja tutkimuksen. Kehittämistyö noudattaa ilmiölle olennaista prosessia ja vastaavasti tutkimusprosessi noudattaa tutkimusprosessia ja tutkimusmenetelmää. Nämä taas riippuvat kehitettävästä ilmiöstä ja sen luonteesta. Kehittämistutkimuksessa olennaista on löytää vaihtoehtoja ja käytännössä toimivia ratkaisuja. (Kananen 2012, 41-45.) Tutkimusmenetelmiä vertailtaessa opinnäytetyöni metodiksi soveltui parhaiten kehittämistutkimus sen käytettävyyden, käytännönläheisyyden, laajan hyödyntämisen sekä edellä mainituin perustein.



KUVIO 5. Kehittämistutkimus (kehittämistyö + tutkimus) malli (Kananen 2012, 45.)

5.3 Kehittäminen

Kehittäminen on käsitteenä laaja, mutta nähdään usein konkreettisenä toimintana. Useimmiten tavoitteena on kehittää joko toimintatapaa tai toimintarakennetta. Kun kehittämistyössä keskitytään suppeasti yhden työntekijän työskentelyn kehittämiseen, mutta tavoitellaan samalla laaja-alaista koko organisaation yhteisen toimintatavan selkeyttämistä, puhutaan toimintatavan kehittämisestä. Vastavasti toimintarakenteen kehittämisellä tavoitellaan rakenteellisia uudistuksia joko yhdistämällä eri organisaatioita tai luomalla kokonaan uusia organisaatioita. (Toikko ja Rantanen 2009, 14.) Opinnäytetyössäni esille nousee maakunta- ja kasvupalvelu-uudistuksen näkökulmasta rakenteellinen muutos mutta myös organisaation oman toiminnan uudelleen organisoituminen sekä toiminnan ja palveluiden kehittäminen. Maakunta- ja kasvupalvelu-uudistus asettaa esim. TE-toimistoille ulkoapäin määritellyn tavoitteen uudistua ja uudistaa, mutta samalla organisaation sisältä kumpuavasta uudistamistarpeesta lähtevä toimijoiden itsensä määrittelemä tavoite. Kehittäminen tähtää muutokseen, tavoitteena on aiempaa paremmat toimintatavat ja rakenteet. Jotta tavoitteeseen päästään, pitää kehittämistoimien olla tavoitteellisia. Tavoitteellisuus taas lähtee muutoksesta, erilaistumisesta (Toikko ja Rantanen 2009, 16).

Kehittämisen kenttä on laaja. Toikko ja Rantanen ovat jäsentäneet kehittämisen kuuden sanaparin avulla:

Toimintatavan vai toimintarakenteen kehittäminen? Kun puhutaan toimintatavan kehittämisestä, kyseessä voi suppeimillaan olla yhden työntekijän työskentelyn kehittäminen tai sillä voidaan tarkoittaa myös koko organisaation yhteisen toimintatavan selkeyttämistä. Toimintatavan kehittämisestä on kyse esimerkiksi silloin kun mallinnetaan työprosessia, ja palvelurakenteen kehittämisestä on vastaavasti kyse silloin kun tehdään rakenteellisia muutoksia. Pohjois-Savon TE-toimiston kehittämisprojektissa on osittain kyse toimintatapojen ja -mallien uudistamisesta, mutta samalla uudistetaan koko organisaatorakenne.

Rajatut yksikkökohtaiset uudistukset vai laaja-alaiset reformit? Yksikkökohtaiset uudistukset pitävät sisällään sekä rakenteellista että toimintatavallista kehittämistä, mutta tällaisessa uudistuksessa reformi on kapeampi. Esimerkkinä tällaisesta mallista mainittakoon yhden paikallisen organisaation tai sen osan uudistamisen.

Ulkoapäin määritelty tavoite vai toimijoiden itsensä määrittelemä tavoite? Olennaista on, voidaanko tavoitteet määritellä itse vai määritelläänkö ne ulkoapäin. Organisaation kehittämistoiminnassa tavoitteet tulevat usein ylhäältä tai ulkoapäin annettuina. Pohjois-Savon TE-toimiston kehittämistyössä olennaista oli, että strategiaa lähdettiin luomaan avomesti huomioiden asiakkaat, kumppanit ja henkilöstö. Tässä mallissa toimijakenttä määritteli kehittämisen tavoitteet suppilomallin mukaisesti kohti strategian mallinnusta.

Hankeperusteinen vai jatkuva kehittämistoiminta? Hankkeilla tarkoitetaan kehittämistoimintaa, jossa on määritelty tietty ajallinen jatkumo, sille asetetaan tavoitteet, luodaan toimintatavat ja varmistetaan arviointisuunnitelma. Kehittämistoiminta voi toisaalta olla myös jatkuvaa toimintaa; esimerkkinä laadun kehittäminen, joka on mukana jokapäiväisessä toiminnassa.

Innovaatio vai diffuusio? Kehittämistoiminnassa voidaan puhua idean keksimisestä ja sen levittämisestä. Kokeileva kehittämistoiminta on uusien asioiden keksimistä, innovointia ja deffuusiossa vastavasti puhutaan hyväksi havaitun toimintatavan levittämisestä. Rikkautta on, jos organisaatio mahdollistaa sisäisen kokeilukulttuurin, sillä se edesauttaa avoimen ja arvostavan toimintaympäristön luomista.

Sisäinen kehittäminen vai toimitusprojekti? Kehittämistoiminnalla voidaan tarkoittaa organisaation sisäistä kehittämistä tai toimitusprojekteja, jotka on suunnattu ulkopuolisille asiakkaille tai toimijoille.

Kehittämisessä tavoitellaan muutosta johonkin parempaan ja tehokkaampaan kuin mihin aiemmat toimintatavat ja -rakenteet ovat vastanneet. Tavoitteellisuus on keskeinen kehittämisen elementti ja se pitää sisällään ajatuksen muutoksesta, jota voidaan luonnehtia erilaistumiseksi. Muutos taas on suunta menneestä kohti tulevaa, jolloin asiantilat mahdollisesti muuttuvat määrällisesti, laadullisesti tai rakenteellisesti. (Toikko, Rantanen 2009, 14-16.)

Opinnäytetyön olennainen osa on palvelutuotannon kehittäminen liiketoimintalähtöisesti. Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa kehittää tätä. Kyse on prosessista ja erilaisista osaamisaloista kumpuavasta työkalu- ja menetelmävalikoimasta. Palvelumuotoilulle ominaista on kokonaisvaltainen lähestyminen kehitettävään palveluun tai toimintakokonaisuuteen. Kyse on kokonaiskuvan muodostamisesta, toimintamallien ja palvelujen jakamisesta pienempiin osakokonaisuuksiin ja näiden osakokonaisuuksien pilkkomisesta yksittäisiin elementteihin, jotta niihin päästään paremmin käsiksi kohti tavoitetta. (Tuulanniemi 2011, 27.)

5.4 Yhteiskehittäminen

Kun opinnäytetyö on sidoksissa tekijänsä taustaorganisaatioon ja etenee vaiheittain, korostuvat osallistaminen ja osallisuus, koska pyrkimyksenä on henkilöstön sitouttaminen muutokseen ja uudistukseen. Osallistaminen ja yhteiskehittäminen koskevat organisaatiota paitsi sisäisesti myös ulkoisesti eli suhteessa asiakkisiin ja kumppaneihin. Organisaation sisältä löytyy usein sellaisia voimavaroja ja osaamista, joita ei ole hyödynnetty riittävästi tai osattu kohdentaa oikein. Osallistaminen tekee näkyväksi käyttämättömän osaamisresurssin ja mahdollistaa sen hyödyntämisen jatkossa. Ihmisillä on tarve vaikuttaa ja kokea olevansa merkityksellisiä. On vaikea kuvitella, että organisaation toiminnassa olisi sellaisia toimintoja, joihin osallistaminen ei toisi lisäarvoa. Kyse on myös siitä, miten osallistaminen tehdään, jotta saadaan tavoiteltu hyöty, sitoutuminen, vuorovaikutus ja motivaatio valjastettua. Organisaatiolle osallistaminen on samalla panostus tulevaisuuteen.

Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilua ja palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä. Palvelumuotoilulle on muodostunut yrityssektorin kehittämisen ohella vahva yhteiskunnallinen missio. Julkisella sektorilla on isot haasteet kehittää ihmisten tarpeisiin vastaavia palveluita niukkenevilla resursseilla. On tunnustettu, että julkisella sektorilla on valtava potentiaali tuottaa aiempaa parempia palveluita mm. hyödyntäen palvelumuotoilua. Esimerkiksi työhallinto ja Pohjois-Savon TE-toimmisto ovat juurruttaneet palvelumuotoilun osaksi kehittämistyötään. (Tuulanniemi 2011.) Palvelumuotoilu keskittyy vahvasti yksittäisten asiakkaiden tarpeiden huomioimiseen ja kuulemiseen. Asiakalla on palvelumuotoilussa suuri rooli, koska yritykset ovat riippuvaisia asiakkaiden mieltymyksistä. On kuitenkin huomioitava, että asiakskyselyjen ja -paneelien kautta voi syntyä rajoitetusti lisäarvoa kehittämistyöhön. (Kaskinen, Korhonen, Mokka 2013, 18.) Opinnäytetyössäni olennainen osa on hyödyntää oman organisaation asiantuntijoita ja asiantuntijuutta – ryhmän voimaa. Näin ollen yhteiskehittämisen menetelmä tuki luontevasti opinnäytetyötäni. Yhteiskehittämisessä on kyse ryhmään osallistuvien arjen ongelmien tunnistamisesta ja ratkaisujen ratkaisemisesta. Ryhmän tavoitteena on yhteiskehittää uusia ratkaisuja, ei ainoastaan testata olemassaolevia. (Kaskinen ym. 2013, 18.)

Yhteiskehittämisessä on kyse kumppanuudesta ja yhdessä tekemisen saamasta hyödyntä – organisaatio ja kumppanuustoimijat hyötyvät ratkaisusta oppimisen kautta. Kumppanuussuhteet ovat investointi. TE-toimiston arjessa on kyse tiiviistä verkostoyhteistyöstä. Yhteiskehittäminen tarjoaa menetelmän vahvistaa verkostoyhteistyötä ja luottamusta; yhdessä käytetty aika on arvokasta, joten asioiden eteneminen, ratkaisujen tekeminen todeksi ja tulosten syntyminen ovat tärkeitä. (Kaskinen ym. 2013, 20.)

Yhteiskehittämisestä (Co-creation) käytetään eri termejä eri asiayhteyksissä. Co-creation yhdistetään useimmiten johonkin rajattuun osallistujajoukkoon, sen asiantuntijuuden hyödyntämiseen ja uusien ratkaisujen löytymiseen. Crowdsourcingilla vastaavasti viitataan rajoittamattomaan osallistujamäärään, joukkoistamiseen. Yhteiskehittämisen terminologiassa käytetään myös nimeä open innovation, silloin kun kyse on innovaatiotoiminnasta. Vastaavasti puhuttaessa service dominant logicista puhutaan palveluiden kehittämisestä. Yhteiskehittämisen suunnittelun yhteydessä esille nousee myös termi

co-design. Kaikissa yhteiskehittämisen muodoissa hyödynnetään kollektiivista osaamista. (Vuorinen 2013, 132.)

Opinnäytetyöni olennainen osa on palvelutuotannon kehittäminen liiketoimintalähtöisesti. Liiketoimintalähtöisen palvelutuotannon kehittämistyössä hyödynnettiin yhteiskehittämisen menetelmää. Yhteiskehittäminen on tavoitteelista vuorovaikutusta, asiantuntijuuden laajaa hyödyntämistä ja yhteisten tavoitteiden rakentamista. Yhteiskehittämisen avulla muokataan ja luodaan yhdessä entistä parempaa palvelua, tehostetaan toimintaa ja tarkastellaan rakenteita. Yhteistyön toimivuuden turvaaminen vaatii suunnitelmallisuutta ja oikeaa toteuttamistapaa, jotta kaikki osallistujat hyötyvät yhteistyöstä ja siihen antamastaan ajasta. Yhteiskehittäminen ei ole ainoastaan yhdessä tekemistä, ryhmätyöskentelyä, vaan se pitää sisällään ydintavoitteiden rinnalla epäsuoria tavoitteita. Yhteiskehittämisessä opitaan toisilta, hyödytään toisten asiantuntijuudesta ja ristiinpölytetään tietoja ja ideoita. Keskiössä on osallistujien avoimuus ja luottamus. Tärkeää on tunnistaa, mihin tilanteisiin yhteiskehittäminen sopii, ketkä osallistuvat yhteiskehittämiseen ja kuinka osallistujat osallistutetaan.

Kun tarkastellaan yhteiskehittämisen tarkoitusta johtamisen näkökulmasta, nousee keskiöön strategian laatiminen palveluiden ja tuotteiden kehittämisen sijaan. Yhteiskehittäminen siirtää yrityksen toimintaa kohti yksilöllisempää, asiakastarpeet huomioivaa palvelua ja samalla vähentää massamarkkinoinnin tarvetta. Näin asiakkaan ja asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden roolit vahvistuvat. Suunta on oikea: organisaatio tarjoaa väylän luontevaan dialogiin asiakkaan kanssa ja asiakkaalle pääsyn kehittämistyön kannalta merkitykselliseen organisaatiota koskevaan tietoon. Kun dialogi onnistuu, asiakkaat sitoutetaan yhteiskehittämiseen niin, että tuloksena on uudenlaisia asiakaskokemuksia, jotka tukevat liiketoiminnallisia innovaatioita. Yhteiskehittäminen on tuore strategisen johtamisen työkalu. Voidaan puhua konseptista, johon ei löydy vakiintuneita käytäntöjä ja ohjeita. (Vuorinen 2013, 132-133, 137.)

Espoon kaupunki on julkisena toimijana hyödyntänyt yhteiskehittämistä kaupunkiekosysteemissään. Laajemminkin julkisella sektorilla on tunnistettu tarve uudistaa omaa roolia, kun ratkaistaan yksilöiden, yhteisöjen, yritysten, yhteiskunnan ja ympäristön muutosmahdollisuuksia. On kehityttävä ja nyt uudistuksen tarkastelussa on ja on ollut rakenteiden ja hallintoperusteisen toiminnan tarve muuttua avoimeen ja vaikuttavaan tapaan ymmärtää asiakkuutta, tietoa ja toimintaa. Avoin toiminta vahvistaa osallisuutta, luottamusta, vastuullisuutta ja vaikuttavuutta. Julkisella puolella muutokset ovat olleet erityisesti läsnä useiden organisaatiomuutosten myötä. Toimintatapana yhteiskehittäminen soveltuu hyvin epävarmoihin tilanteisiin - tilanteisiin, joissa suunnitelmia voidaan joutua muuttamaan hyvinkin nopeasti. Jotta yhteiskehittämisestä saadaan paras mahdollinen hyöty, vaatii se rinnalle oikeanlaista johtamista – uutta ajattelua johtamiselta ja strategian luomiselta. Vaaditaan eri osapuolten keskinäisriippuvuutta, tiedon ja ideoiden ristiinpölytystä, kokeiluja ja niiden orkestointia sekä kokonaisarkkitehtuurin ymmärrystä. (Espoon kaupunki 2018, 3-5.)

Osallistava kehittäminen:

Osallistaminen on ollut opinnäytetyöni ja koko organisaatiomme kehittämistyön kulmakivi. Osallistava menetelmä korostaa olemassa olevaa osaamista ja olemassa olevia voimavaroja sekä erilaisten osajien huomioimista. Se hyödyntää monipuolista ja dynaamista tiimitoimintaa. Osallistavassa kehittämis-toiminnassa on tärkeää ensinnäkin tunnistaa, ketkä ryhmätoimintaan osallistuvat ja toiseksi valmistautua ryhmätoiminnan aloitukseen hyvin tunnustelemalla ryhmän dynamiikkaa ja sitoutumista yhteiseen kehittämiseen. Olennaista on, miten ryhmäläisten väliset roolit muodostuvat. On tunnistettavissa, että jokainen osallistuja toimii ryhmässä sekä tehtävä- että tiimiroolissa. Tehtäväroolissa korostuu perustehtävän suorittaminen ja tiimirooliin liittyvä osallistujien välinen dynamiikka. Tiimirooli voi näyt-täytyä esimerkiksi ideoijana, tarkkailijana tai toteuttajana. Osallistuvassa kehittämisessä osallistujille on selkeästi ja ytimekkäästi viestittävä yhteisen kehittämisen tavoitteet eli se mitä pyritään ratkaise-maan. Tahtotilan epäselvyys näkyy myös ryhmäkokoontumisen tuotoksissa ja aikaansaannoksissa. Jokainen voi ymmärtää tahtotilan ja tavoitteet eri lailla. Fasilitaattorin, ryhmänvetäjän on tärkeä tun-nistaa jo etukäteen asioita, jotta vetäjä voi omalla toiminnallaan ohjata yhteistä kehittämistä oikeaan, eteenpäin vievään suuntaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018.)

Osallistavassa menetelmässä tavoitteena on nostaa esille kaikki ideat, out of the box -ajattelulla. In-novaatiot voidaan usein mieltää uusiksi tavaroiksi ja välineiksi tai teknologisiksi ratkaisuuksi, mutta ne voivat olla myös hyvin laajoja organisaation strategiaan liittyviä linjauksia ja toimintatapoja.

- tuote- ja palveluinnovaatiot
- teknologiset innovaatiot
- design-innovaatiot
- markkinointi- innovaatiot
- jakeluinnovaatiot
- prosessi- ja kulttuuri-innovaatiot
- strategiainnovaatiot

Julkisen sektorin kehitysohjelmaan sisältyy usein erilaisten palvelumallien kehittäminen. Haasteena julki-sen sektorin hyvien käytänteiden kehittämisessä ja levittämisessä on ollut tiedon jakaminen ja se, että palveluissa ei pystytä huomioimaan asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita. Palvelujen suunnittelussa asiakas-ryhmä voi jäädä selkeästi määrittelemättä tai palvelu suunnitellaan keskivertokäyttäjälle, jolloin voi käydä niin, etteivät ne palvele ketään kunnolla. Tähän on kiinnitetty viime aikoina erityistä huomiota, ja asiakkaita on pyritty osallistamaan palvelujen tuottamiseen.

Prosessi- ja kulttuuri-innovaatioilla tarkoitetaan organisaation sisäisten ja ulkoisten prosessien kehit-tämistä ja uudistamista. Innovaatio voi liittyä siihen, miten organisaatiossa hyödynnetään eri alan asiantuntijuutta ja kuinka henkilöstö otetaan mukaan esimerkiksi palveluiden kehittämiseen ja ideoin-tiin. Organisaatiokulttuuri muuttuu väistämättä samalla, kun uudistetaan organisaation työprosesseja, työntekijöiden työntehtäviä ja rooleja. Kehittämistyön onnistuessa innovaatiot takaavat asiakkaille pa-remmaa palvelua, vaikka organisaation sisäiset muutokset eivät ehkä heti näkyisikään asiakkaille.

Strategiainnovaatioilla tarkoitetaan keinoja, joilla pyritään tuottamaan uudenlaista lisäarvoa asiakkaalle. Jos organisaatio pyrkii innovatiivisuuteen, on organisaation strategiasuunnittelun taustalla ol-tava strategisia innovaatioita. Strategisen suunnittelun pitäisi olla julkisella sektorilla aiempaa luovem-paa ja rohkeampaa ja suunnittelun pohjana pitäisi kyetä hyödyntämään myös heikkoja signaaleja. Työhallinnossa on sisäistetty viimeisten vuosien aikana vahva kokeilukulttuuri, joka tukee uusia inno-vaatioita ja uudelleen ajattelua. Tässä on menty iso askel eteenpäin. Kokeilut ja niistä saadut koke-mukset pitää vain saada entistä laajempaan hyötykäyttöön, arjen työhön ja asiakkaiden hyödyksi. Tunnistetaan sekä vahvuudet että heikkoudet ja keskitytään siihen, että organisaation heikkoudet käännetään vahvuuksiksi ja erilaisista painolasteista rakennetaankin resursseja. (Vehkaperä, Pirilä, Roivas 2013, 30-33, 70, 73.)

Ennew ja Beazley toteavat: "Mikään menetelmä ei ole luontaisesti osallistava, se riippuu siitä, miten menetelmää käytetään" (The Research Ethics Guidebook 2006).

Yksi osallistavan tutkimuksen mahdollisista vaaroista on, että tutkimus jää symboliseksi ja että sen tuotoksia ei voida hyödyntää, jos tutkimusta ei ole tehty asianmukaisesti. Ennewin ja Beazleyn mukaan osallistava tutkimus herättää useita eettisiä näkökohtia seuraavasti:

Usein tutkimukseen osallistuu haavoittuvia tai suhteellisen voimattomia yhteisöjä tai väestöryhmiä. Ilman vaikutusvaltaisempien ryhmien osallistumista on epätodennäköistä, että tutkimuksen tulokset vaikuttavat riittävästi todellisten muutosten aikaansaamiseen. Tämä voi tuntua turhauttavalta ja ai-heuttaa pettymyksiä asianosaisille.

Joskus samoja ryhmiä pyydetään yhä uudelleen kertomaan heidän näkemyksiään osallistavassa toi-minnassa. Koska näkyvät muutokset voivat olla todella pieniä, saattavat tutkimukseen osallistujat olla pettyneitä tutkimukseen, joka lupaa paljon mutta ei vaikuta saavuttavan mitään.

Osallistavat lähestymistavat valtuuttavat joskus osallistujia. Tämä herättää kysymyksiä siitä, mitä vai-kutusmahdollisuudet todella merkitsevät. Voiko tutkimus todella siirtää vallan tasapainoa? Mitkä ovat vaikutukset, jos näin ei tapahdu?

Osallistava tutkimus herättää useita eettisesti jännitteisiä käytännön kysymyksiä siitä, miten tutkijana työskentelet ja kunnioitatko tutkimuksessa mukana olevien ihmisten asiantuntemusta. (The Research Ethics Guidebook 2006.)

5.5 Fasilitaattori

Yhteiskehittämisen työpajat olivat iso osa opinnäytetyöni toteuttamista ja tiedon keräämistä. Opin-näytetyön tekijänä toimin yhteiskehittämisen työpajan fasilitaattorina.

Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmälähtöistä työskentelyä. On kehitetty menetelmiä, jotka tarjoavat työkaluja ryhmän johdattamiseksi yhteiseen päämäärään niin, että jokainen tulee kuulluksi. Fasi-litointi-termin juuret kantautuvat latinankieliseen sanaan *facil*, joka tarkoittaa helppoa. Ryhmien

työskentelystä tehdään mahdollisimman helppoa, sillä pyrkimyksenä on tukea ryhmän luovuutta ja saada osallistujien asiantuntemus yhteiseen käyttöön. Näin saadaan hyödynnettyä ajan tehokas käyttö ja varmistetaan työpajojen tavoite ja tuloksellisuus.

Teoriassa on määritelty kolme ryhmätyöskentelyn aloittamisen kulmakiveä:

1. Fokus. Miksi paja on järjestetty ja mikä on yhteiskehittämisen tarkoitus. Kerrotaan työskentelytavat ja tavoitteet. Jos ryhmä ei tunnista kokoontumisen fokusta, on vaikea keskittyä yhteiseen aiheeseen. (Van der Beek 2012.)
2. Läsnäolo. Puitteiden on tärkeä tukea helppoa vuorovaikutusta ja mahdollisuutta luontevalle läsnäololle ilman läppäreitä. Myös ryhmän energiatason hallinnointi ja ylläpito on merkityksellistä.
3. Ryhmän tasapaino ja kaikkien tasavertainen mahdollisuus tulla kuulluksi on olennaista. Näin koko ryhmän osaaminen tulee kaikkien hyötykäyttöön. (Van der Beek 2012.)

Anna Lönnroth kertoo omia kokemuksiaan fasilitaattorina toimimisesta. Hän kiteyttää, että fasilitaattorille olennaisinta ei ole keskustelun sisällön ymmärtäminen vaan se, miten fasilitaattori taitaa ryhmäprosessin. Oman jännitteen ryhmätyöskentelyyn tuo se, että etukäteen ei voi tietää mitä tapahtuu, miten ryhmä toimii ja tuottaako ryhmä uutta ajattelua. Etua on, jos fasilitaattori tuntee ja osaa hyödyntää erilaisia menetelmiä. Fasilitaattorin roolissa on eri vivahde kuin keksustelijan roolissa. (Lönnroth 2018.) Toimiva ja tehokas ryhmätyöskentely vaatii hyvän pohjatyön - ryhmäprosessien valmistelun. Fasilitaattori toimii valmistelijana, tukee ryhmää, turvaa tasapuolisen ryhmäkeskustelun ja sitouttaa ryhmää. Arvostava lähestymistapa (Appreciative inquiry) on yksi organisaatioiden kehittämistyötä koskeva ajattelusuuntaus. Tässä ajattelumallissa painopiste on siinä, mikä toimii ja missä olemme parhaimmillamme. Muutosvoima käynnistyy, kun tunnistamme yksilöinä ja organisaationa muutoksen osa-alueet. Opinnäytetyötäni koskeneissa yhteiskehittämisen työpajoissa arvostava lähestymistapa oli tärkeä, sillä ryhmä koostui asiantuntijoista, joilla oli laajaa ja syvällistä osaamista omalta erityisalueeltaan. Olennaista on, että arvostetaan olemassa olevaa tietoa, sen määrää ja laatua ja tunnustetaan ne asiat, jotka ovat tällä hetkellä hyvin ja toimivia. Näin päästään luontevasti seuraavaan kehittämisen askeleeseen. (Summa, Tuominen 2009, 11.)

Opinnäytetyön taustalla on vaikuttanut Sipilän hallituksen aikainen maakunta-, sote- ja kasvupalvelu-uudistus sekä uudistukseen liittynyt valmistelutyö. Valmistelutyön rinnalla on kulkenut Pohjois-Savon TE-toimiston oman toiminnan kehittämisen ja uudelleen organisoitumisen tarve. Maakunta-, sote- ja kasvupalvelu-uudistuksen eteneminen päättyi hallituksen eroamiseen 8.3.2019, mikä johti valmistelutyön päättymiseen ja alan ajoon. Voimaan jäi kuitenkin asiakaslähtöisen toiminnan kehittäminen ja uudellen organisoituminen tätä tukevaksi. Maakunta- ja kasvupalvelu-uudistus toi mukanaan liiketoimintalähtöisen ajattelun ja tarpeen tarkastella myös julkista toimintaa aiempaa vahvemmin liiketoimintalähtöisesti. Liiketoiminta-ajattelu ei ole yksinoikeutettua ainoastaan yritysmaailmassa, vaan juurruttaminen myös julkiselle puolelle on tervetullutta.

Palvelujen ja toiminnan vaikuttavuuden entistä vahvempaan tarkasteluun on aihetta. Työmarkkinat ja työelämä muuttuvat hurjaa vauhtia - on vastattava tämän päivän ja tulevaisuuden tarpeisiin. Samoin on tärkeää huomioida niin henkilö- kuin yritysasiakkaiden yksilölliset tarpeet ja ominaispiirteet. Näin TE-toimisto pystyy aiempaa paremmin kohdentamaan ja yhteensovittamaan työnhakijoiden ja työnantajien toiveet ja vaateet.

Pohjois-Savon TE-toimistossa käynnistyi vuoden 2019 alussa "Tulevaisuuden palvelut Pohjois-Savossa" -pilotti (jatkossa Mollista Duuriin), jolla haettiin vastauksia ja mahdollisuuksia vastata jo tunnistettuihin tarpeisiin ja samalla haasteisiin.

Opinnäytetyöni aineisto koostuu erilaisista osa-alueista:

- Yhteiskehittämisen työpajoista, joihin osallistui valittu asiantuntijaryhmä ja fasilitaattorina toimi opinnäytetyön tekijä
- Henkilöstön osallistaminen
- Mollista Duuriin -kehittämishankkeen tuotokset, joissa osallistaminen oli vahvasti myös läsnä. Hankkeessa oli mukana ulkopuolinen sparraaja
- Maakunta-,sote- ja kasvupalvelu-uudistuksen valmistelutyö 8.3.2019 saakka. Valmistelutyötä hyödynnetään kehittämistyössä.



Uudelleen organisoituminen sekä toimintojen ja palvelujen kehittämistyö eivät ole lainsäädännöstä riippuvaisia. Kehittämistyö jatkuu 6/2019 ja toimeenpanovaihe v. 2019 aikana.

Salla Rönkkö

KUVIO 6. Opinnäytetyön etenemisen aikajana.

6.1 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyöni aihe osoittautui hyvin ajankohtaiseksi. Käynnissä oli toisaalta maakunta- ja kasvupalvelu-uudistus ja toisaalta Pohjois-Savon TE-toimistolla oli tarve kehittää omaa toimintaansa ja organisoitua uudelleen. Julkiset TE-palvelut olivat valtakunnallisen tarkastelun alla ja niihin kohdistui muutospaineita. Maakunta-, sote- ja kasvupalvelu -uudistuksen valmistelutyö kuitenkin alasajettiin 8.3.2019 lähtien Sipilän hallituksen eroamisen yhteydessä. Oman organisaationi toiminnan kehittämisen tarve ei poistunut mihinkään, sillä maakunta- ja kasvupalvelu-uudistuksen valmistelutyön aikana oli käynnistynyt Tulevaisuuden palvelut Pohjois-Savossa -kehittämishanke (Mollista duuriin). Maakunta- ja kasvupalvelu-uudistuksen valmistelutyössä tarkasteltiin maakunnan oman toiminnan eriyttämistä kasvupalvelujen järjestämiseen ja palveluiden tuottamiseen. Tätä ajatusta soveltaen on tarkasteltu myös Mollista duuriin -kehittämishanketta ja uudelleen organisoitumisen mallia. Opinnäytetyöni kohteena on palvelutuotannon tarkastelu liiketoimintalähtöisestä näkökulmasta. Mollista duuriin-pilotti sisälsi eri toiminnan osa-alueita: Liiketoimintalähtöinen palvelutuotanto, viranomais- ja hallintotehtävät, myynnin ja markkinoinnin sekä palvelut. Itselläni oli vastuu palvelutuotannon liiketoimintalähtöisestä osiosta, joten opinnäytetyöni aihe löytyi hyvinkin luontevasti. Liiketoimintalähtöistä palvelutuotantoa tarkastellaan opinnäytetyössäni liiketoimintasuunnitelman pohjaa hyödyntäen ja mukauttaen se julkiseen palvelutuotantoon. On selvää, että liiketoiminnalliseen kehittämiseen liittyvä osaamisen tarve ja merkitys kasvavat myös julkisella puolella.

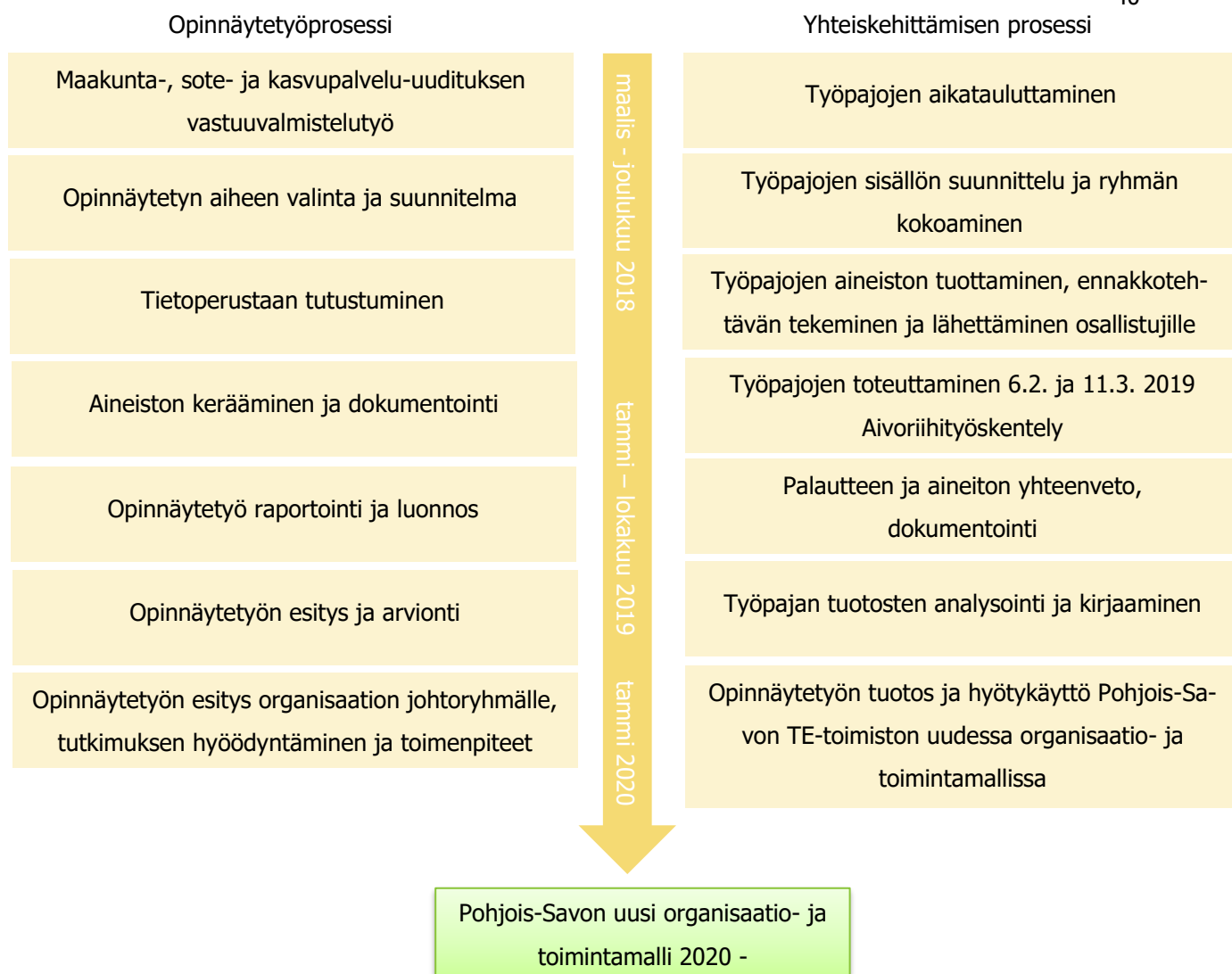
Maakunta- ja kasvupalvelu-uudistukseen liittyvä valmistelutyö käynnistyi keväällä 2018. Olin työssä mukana kasvupalveluiden, liikelaitoksen, tuotanto-osion vastuuvastuuvälittäjänä. Mollista duuriin -kehittämishanke käynnistyi vuoden 2019 alussa. Opinnäytetyöhöni liittyvien yhteiskehittämisen työpajojen teemat nousivat luontevasti liiketoimintasuunnitelman pohjalta. Oli selvää, että Mollista duuriin -pilotin

myynti- ja markkinointi -sekä palvelut-osioita ei ole tarkoituksenmukaista käydä erikseen läpi yhteiskehittämisen työpajoissa, koska niitä veti eri vastuuhenkilöt. Olennaista kuitenkin oli, että liiketoimintalähtöiseen palvelutuotanto-osioon ja liiketoimintasuunnitelmaan integroidaan nuo muut olennaiset toimintaosiot. Näin saatiin hyvällä yhteistyöllä kattava liiketoimintasuunnitelman kokonaisuus.

Yhteiskehittämisprosessille tunnusomaisesti fasilitaattorina toiminut opinnäytetyöntekijä keräsi tarkasti etukäteen pohditun osallistujaryhmän, esivalmisteli materiaalia ja pohjusti työpajat yhteiskehittämistyöskentelylle. Työpajoissa oli myös ennakkopohdintatehtävä, joka edellytti markkinatoimijoihin etukäteen tutustumista. Ensimmäisessä yhteiskehittämisen työpajassa 6.2.2019 käytiin läpi TE-palveluiden ydintekeminen, SWOT-analyysi ja riskien tunnistaminen. Toisessa yhteiskehittämisen työpajassa 11.3.2019 oli teemana kustannukset ja vaikuttavuus. Liiketoimintasuunnitelmassa on tarkastelun kohteena myös henkilöstöressurit, henkilöstön osaamisenkehittäminen, toimintaympäristö, asiakkaat/asiakkuudet ja toiminnan seuranta. Mollista duuriin -pilotin ansioista kaikissa osioissa voitiin käyttää hyväksi myös ulkopuolista sparraajaa. Pilotin myötä syntyi myös Pohjois-Savon TE-toimiston strategia, visio, missio ja arvot sekä uudelleen organisoitumisen malli. Tähän työhön osallistui koko TE-toimiston henkilöstö.

Yhteiskehittämisen työpajojen lisäksi opinnäytetyöntekijä on ollut mukana Mollista duuriin työpajoissa, - ohjausryhmässä ja -johtoryhmässä sekä toimiston johtoryhmässä. Lisäksi kehittämistyöhön liittyen on kokoontunut erilaisia pienryhmäpalavereita ja on käyty keskustelua henkilöstön kanssa. Opinnäytetyöprosessissani ja oman työni kehittämistyötä on tukenut liiketoimintaopinnot, joissa on käyty läpi strategiaa eri näkökulmasta, strategista ajattelua, strategista taloutta, strategista projektiosaamista sekä liiketoiminnan kehittämistä, asiakkuuksien ja myynnin johtamista ja useita muita opinnäytetyötä tukevia aihekokonaisuuksia.

Alla on kuvattu opinnäytetyöprosessi ja yhteiskehittämisen prosessia sisällöllisesti ja aikataulullisesti. Opinnäytetyöhöni liittyvä aineistoa ja sen analysointia on hyödynnetty kevään 2019 aikana Pohjois-Savon TE-toimiston kehittämistyössä. Organisaation koko henkilöstön kehittämispäivässä toukokuussa 2019 opinnäytetyöntekijä kävi läpi liiketoimintalähtöisen palvelutuotanto-osion tilannekatsauksen ja sen hetkisen tuotoksen. Opinnäytetyöprosessi ja TE-toimiston kehittämistyö ovat kulkeneet rinnakkain, mistä on ollut hyötyä paitsi aikataulullisesti myös sisällöllisesti sekä opinnäytetyöni että TE-toimiston kehittämistyön kannalta. Tämä osoittaa sen, että olennaista ei ole aina valmis tuotos vaan myös prosessin aikana saadut molemminpuoliset hyödyt. Lopullinen tutkimus itsessään on yhteenveto, joka jäsentää ja luo pohjaa jatkotoimenpiteille.



KUVIO 7. Opinnäytetyön –ja yhteiskehittämisen prosessi.

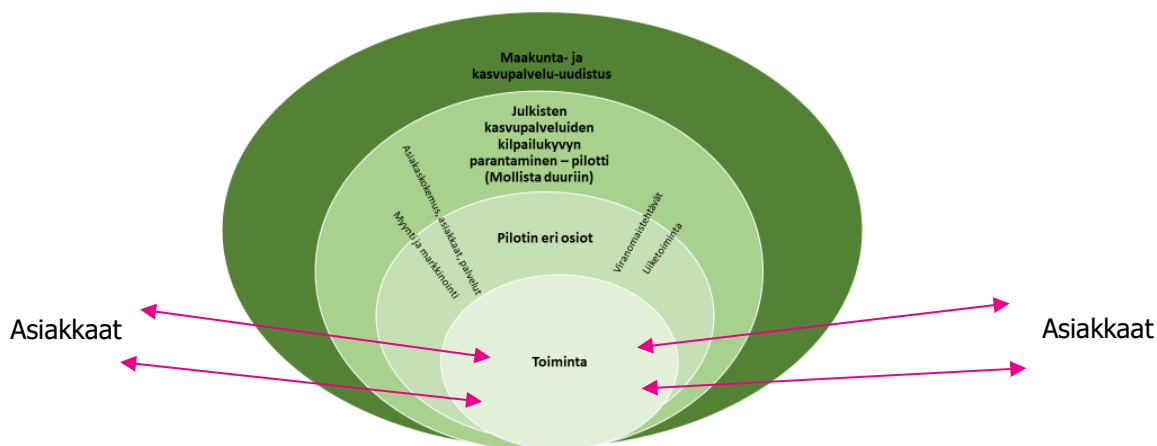
6.2 Yhteiskehittämisen työpajat

Toimin Mollista duuriin -kehittämishankkeen liiketoiminta- ja palvelutuotanto-osion yhteiskehittämisen työpajojen fasilitaattorina. Fasilitaattorin vastuuta ja tehtävää tuki ja helpotti se, että työpajoihin osallistujat olivat Mollista duuriin -hankkeen kehittämissosioiden vetäjiä ja muut osallistujat mukana kehittävällä ja innokkaalla työotteella. Näin ryhmää ei erikseen tarvinnut motivoida, vaan osallistujat olivat jo lähtökohtaisesti asennoituneet työpajoihin oikein. Fasilitaattorin tehtävään kuuluu viedä ryhmä oman osaamisensa epämuukavuuksialueelle. Työpajojen aihe, liiketoimintalähtöisyys palvelutuotannossa, on julkisen palvelujen tuottajille vähemmän tuttu, joten jo itse työpajojen aihe vei osallistujat tutun ja turvallisen ulkopuolelle.

Yhteiskehittämisen työpajoissa olennaista on ryhmässä työskentely. Tämä edellyttää fasilitaattoria, joka keskittyy ryhmäprosessien valmisteluun ja tukemiseen. Fasilitointi perustuu ajatukseen, että ryhmä itse on paras asiantuntija. Fasilitaattorin tärkein työkalu on oma asenne ja puolueeton maaperä. Fasilitaattorin keskeisiä tehtäviä on keskittyä ryhmäprosessiin sekä auttaa ryhmää ideoimaan vaihtoehtoja, tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia - kuitenkin niin, että varsinaisesta sisällöstä eli

ideoista, päätöksistä ja ratkaisuista vastaavat ryhmän jäsenet. Fasilitaattori varmistaa yhteiskehittämisen työpajassa sisällön tasapuolisen käsittelyn sekä sitoutumisen yhdessä luotuihin ehdotuksiin ja päätöksiin. Näin turvataan kaikkien pajaan osallistuneiden jäsenten osaaminen ja esille nousevat huomiot tulevat osaksi tavoitetta ja lopputulosta. (Summa, Tuominen 2009, 9-10.)

Ensimmäinen yhteiskehittämisen työpaja pidettiin 6.2.2019. Osallistujia oli kahdeksan. Fasilitaattori pohjusti pajaa kertomalla yhteiskehittämisen merkityksellisyydestä, pajan tarkoituksen ja tavoitteet. Pajaan osallistujissa oli huomioitu heidän erilainen asiantuntijuus, työtehtävät ja roolit. Fasilitaattori oli valmistellut ennakoaineistoa tukemaan pajan fokusta ja tavoitetta. Olennaista oli käydä läpi käynnissä olevien kehittämistoimien ja valmistelutöiden vaikutusta yhteiskehittämisen työpajaan ja isompaan kokonaisuuteen. Pohjana keskustelulle oli myös strategia, visio, arvot ja tulevaisuustrendit. Ensimmäinen paja kesti kokonaisen työpäivän. Alla olevan kaavion avulla selvennettiin yhteiskehittämisen työpajan pohjaksi, miten koko maakunta- ja kasvupalvelu-uudistuksen vaikutus heijastui Mollista duuriin -kehittämishankkeeseen. Vastaavasti Mollista duuriin -hankkeen lähtökohta oli asiakkaat ja arjen toiminnoista nousseet tarpeet. Kiteytettynä tämä tarkoittaa sitä, että kehittämistyö rakentuu sekä rakenteellisista uudistuksista että ennen kaikkea asiakkaan yksilöllisistä tarpeista ja asiantuntijoiden havainnoista



KUVIO 8.

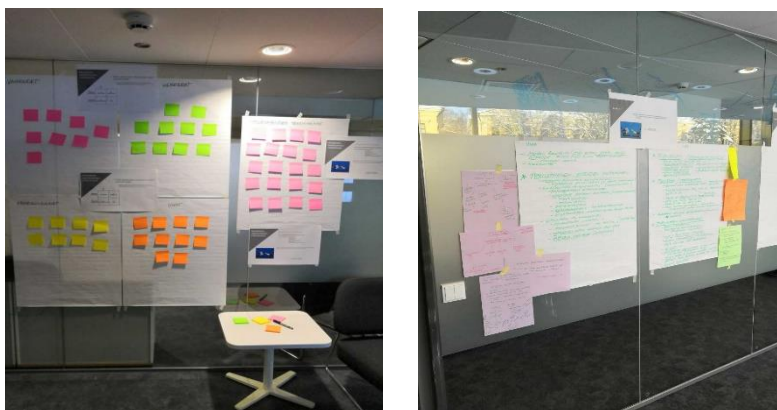
Yhteiskehittämisen työpajan ja liiketoimintaosion vaikutus isompaan kokonaisuuteen.

Ensimmäisessä yhteiskehittämisen työpajassa käsiteltiin kolmea eri aihealuetta. nämä kolme teemaa muodostui luontevasti liiketoimintasuunnitelman pohjalta ja niistä osa-alueista, joita ei varsinaisesti käsitelty muissa Mollista duuriin -kehittämishankkeen osioissa. Osa liiketoimintasuunnitelman osa-alueista muodostuu Mollista duuriin -kehittämishankkeen kautta kuten palvelut, myynti - ja markkinointi. Opinnäytetyössäni olen käsitellyt niitä yhteisten keskustelujen, palaverien ja tuotettujen aineistojen pohjalta. Samoin strategia, visio ja arvot määriteltiin osallistamalla henkilöstöä. Yhteiskehittämisen työpajassa osallistujat muodostivat neljä eri asiantuntijaparia. Jokainen pohti parin kanssa ensimmäistä aihealuetta ja tämän jälkeen purettiin keskustelun kautta aihetta yhdessä sekä käytiin post it -lappujen kautta tuotokset läpi. Lopuksi yhteenvedettiin näkemykset ja analysoitiin tuotokset.

Yhteiskehittämisen työpajassa hyödynnettiin aivoriihityöskentelyä. Aivoriihityöskentely on ideointimenetelmä, jossa ryhmän jäsenet tuottavat suuria määriä omaperäisiä ja luovia ideoita ratkaisuvaihtoehdoiksi. Menetelmän on kehittänyt Osborn vuonna 1953. Ideana on, että määrä tuottaa laatua ja näin ideoiden määrä pyritään maksimoimaan. Lisäksi menetelmässä ideointi ja arviointi erotetaan toisistaan. Fasilitaattorilla on tärkeä rooli rohkaista osallittuja tuomaan esiin kaikkein vilsimmätkin idea. Aivoriihen avulla pyritään löytämään ns. laatikon ulkopuoliset ideat ("out of the box") ja tarkastella nostetut teemat liiketoimintalähtöisestä tarkastelukulmasta. (Halme 2018.)

TEEMA 1, yritysidea/ydintekeminen:

- Tuo vapaasti kaikki ajatuksesi ja ideasi esille, mikä on mielestäsi tulevaisuutemme ydintekemistä ja miksi olemme olemassa?



KUVAT 1. ja 2. Yhteiskehittämisen työpajasta 6.2.2019.

Yhteiskehittämisen työpajassa oli mahdollisuus tuoda esille realiteetit ja samalla tuettiin "out of the box" -ajattelua, mikä ei kuitenkaan aina ole helppoa. Julkista toimintaa ohjaa ja samalla raamittaa lait, ohjeet, pitkät perinteet ja kulttuuri. "Out of the box" -ajattelu kannustaa etsimään erilaisia ratkaisuja, toimii innovatiivisuuden ytimessä ja tukee tuttuun rajojen ylittämistä. Jari Rinne blogissaan tuo esille olennaisen: "Kehitys pysähtyy tyytyväisyyteen" (Rinne 2018).

Pohdittujen tuotosten pohjalta etsittiin yhteväisiä tekijöitä, poistettiin yksittäiset ideat ja näin saatiin karsittua tiimin tuotoksena ydintekemiset.

TEEMA 2, SWOT-analyysi:

- Pohdi organisaatiotamme SWOT-analyysin kautta, vähintään kolme tekijää

		+	-
Sisäinen ympäristö	S Vahvuudet		W Heikkoudet
Ulkoinen ympäristö	O Mahdollisuudet		T Uhat

SWOT-analyysi on työkalu, joka määrittelee yrityksen ja toimintaympäristön muutostekijöiden roolin. Tavoitteena on kartoittaa organisaation sisäiset vahvuudet (S) ja heikkoudet (M) sekä ulkoiset mahdollisuudet (O) ja uhat (T). Rinnalle on tullut myös laadukas SWOT, joka on tulevaisuussuuntautunut

SWOT-analyysi. Laadukkaassa SWOT:ssa painottuu toimintaympäristön muutosten merkitys tulevaisuuden kannalta ja se miten vahvuuksia kehittämällä ja heikkouksia poistamalla organisaatio kykenee tarttumaan tulevaisuuden haasteisiin ja innovoimaan niistä uutta menestyksellistä liiketoimintaa. Yhteiskehittämisen työpajassa osallistujat pohtivat SWOT-analyysin avulla TE-toimiston organisaation sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä organisaation ominaisuuksia siitä näkökulmasta, miten analyysin tuotokset vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen ja tulevaisuuden tahtotilaan. Lisäksi työpajassa käytiin läpi koottuja tuotoksia ja ryhmiteltiin ne tarkoituksenmukaisella tavalla. SWOT-analyysiin tuli kaikista eniten tuotoksia, jotka käytiin pajassa läpi.

TEEMA 3, riskit

Yhteiskehittämisen työpajan kolmantena aiheena oli riskien tunnistaminen ja niiden arvioiminen. On selvää, että tunnistamattomiin riskeihin ei voida varautua. Riski tarkoittaa haitallisen asian tapahtumisen mahdollisuutta. Työpajassa huomioitiin TE-toimiston ja ELY-keskuksen sisäisen valvonnan suunnitelma, jossa on käsitelty strategiset ja vaikuttavuusriskit, tulokselliset riskit, laillisuusriskit ja hyvän hallinnon vajeet, ohjaus- ja johtamisriskit, henkilöstö- ja osamisriskit sekä informaatio- ja tietoriskit. Työpajassa tarkasteltiin näiden lisäksi ennalta valittujen riskilajien kautta tiettyjä riskejä (alla oleva luettelo). Jotkut riskilajit jäivät automaattisesti pienemmälle tarkastelulle. Riskejä tarkasteltiin aluksi tyhjältä pöydältä niin, että suunnitelmassa jo tunnistetut riskit eivät olleet etukäteen esillä. Vastaavasti riskien läpikäynti koettiin hyväksi, koska ne ovat asioita, joita ei välttämättä tule arjen työssä ajateltua. Koettiin niin, että sisäisen valvonnan suunnitelma olisi tärkeä käydä ajoittain koko henkilöstön kanssa läpi ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä ja erityisesti myös uusien työntekijöiden perehdytyksessä.

Liikeriskit	Riippuvuusriskit
Henkilöriskit	Sopimusriskit
Omaisuusriskit	Tietoriskit
Rikosriskit	Oikeusturvariskit
Vastuuriskit	Muut riskit
Keskeytysriskit	

Teemat 2 ja 3 käsiteltiin samalla lailla kuin teema 1. Asiantuntijaparit pohtivat yhdessä aiheet, kirjasiivat arvionsa ja mielipiteensä post it -lapuille, jotka käytiin yhdessä koko yhteiskehittämistiimin kanssa läpi. Lajiteltiin vastaukset ja nostettiin sieltä esiin yhteenvedetut tuotokset.

Pajaan osallistuneiden aktiivisuus ja osallisuus olivat todella arvokasta ja ihailtavaa.

Toinen yhteiskehittämisen työpaja toteutettiin 11.3.2019. Osallitujamäärä oli yhdeksän. Mukana oli myös ELY-keskuksen edustaja. Tässä pajassa oli vain yksi teema ja paja kesti puoli työpäivää.

TEEMA 4, kustannukset ja vaikuttavuus

Julkinen sektori hankkii vuosittain noin 35 miljardilla eurolla erilaisia palveluja ja tuotteita. On havahduttu tarkastelemaan julkisen sektorin euromääräisiä hankintavolyymeja ja samalla niiden vaikutta-

vuotta. Tämän vuoksi huomio on kiinnitetty yhä enemmän vaikutusten hankintakäytäntöihin. Yhteiskunnallista vaikuttavuutta voidaan tarkastella sekä jalanjälki että kädenjälki näkökulmasta – mitä yhteiskunnallisia vaikutuksia syntyy toiminnan sivutuotteena. Kädenjäljessä keskiössä on vaikuttavuustavoitteet, jotka huomioidaan jo toiminnan suunnittelussa ja toteutumisen seurannassa, keskiössä ei ole satunnaiset myönteiset sivuvaikutusten arvioinnit. Palveluiden hankinnoissa painopiste on ollut perinteisesti suoritepainotteisessa tarkastelussa, mutta nykyään suuntana on selkeästi vaikuttavuuden ostaminen. Edulliseen yksikköhintaan tai suureen määrään ei voi panostaa, jos palvelu ei toimi. Vaikuttavassa hankinnassa esille nousee haluttu muutos, kuvaavien mittareiden valinta ja tulosten arviointi. (Pyykkönen 2016.)

Matti Aistrich kuvaa Sitran artikkelissaan ”Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata” kuvaa vaikuttavuusajattelua logiikkaketjun (1001) kautta seuraavasti:



KUVIO 9. Logiikkaketju (Aistrich 2014.)

- *Input/Panos-vaiheeseen sisältyvät asiat, joita työhön laitetaan, esimerkiksi työtuntien määrä tai rahabudjetti.*
- *Output/Tuotos-vaiheessa tuloksia ovat panosten suurimmat seuraukset: kuinka monen ihmisen kanssa puhuttiin tai kuinka monta sivua raporttia tuotettiin.*
- *Outcome/Vaikutus kertoo, mitä muutoksia saavutettiin kohdeyleisössä: kuinka moni oppi lukemaan, kuinka monen elämäntavat muuttuivat.*
- *Impact/Vaikuttavuus on muutos hyvinvoinnissa, joka saavutetaan tiettyjen toimien ansiosta, esimerkiksi miten lukemaan oppineiden elämä muuttuu tai millainen ei-syrjäytyneen elämästä tulee aiempaan polkuun verrattuna. (Aistrich 2014.)*

Yhteiskehittämisen työpajassa esillä oli kolme eri palveluprosessi-casea (MessiLive, rekrytointikoulutus ja ehdolle asettelu), joita tarkasteltiin henkilöstökulujen, käytetyn työajan ja kiinteidenkustannusten pohjalta. Näiden casien kautta heräsi tarve käydä läpi muitakin palveluja ja -prosesseja. Niinpä tarkastelua laajennettiin koskemaan aktivointisuunnitelma, työkokeilu, työtarjoukset ja valmennuspalveluiden kustannusten laskeminen. Keskustelussa oli myös prosessien tehokkuus ja Lean-

ajattelu. Pohjois-Savon TE-toimisto kävi tutustumassa Siilinjärven polkuautotehtaaseen, jossa saimme kattavan ja käytännönläheisen opetuksen Lean-ajattelusta ja sen soveltamisesta toimintaamme. On todettava, että TE-toimiston organisaatiossa on paljon sekä toiminnallisia - että palveluprosesseja, joihin on olennaista kiinnittää huomioita vaikuttavuuden, tehokkuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta - Lean sovellettuna on tervetullutta.

Lean pohjautuu vuoden 1990 Toyotan tuotantosysteemiin (TPS) ja autotehtaan sisäiseen tuotantofilosofiaan, jolla on lähes sadan vuoden kehitystyö takana. Menestyneiden yritysten toiminnasta löydettiin useita yhteisiä piirteitä, keskittymällä vain asiakkaan lisäarvoa tuottavaan toimintaan voidaan säästää merkittävästi kustannuksia ja aikaa. Lean-toiminnan keskeiset periaatteet kiteytyvät johtamisen periaatteisiin ja toimintatapoihin. Poistamalla jalostamattomat toimintatavat ja vaiheet toimitusketjusta sekä organisoimalla työt paremmin saavutetaan kustannussäästöjä, parannetaan laatua ja saavutetaan tehokkuutta. Päähuomio on ihmisen, organisaation ja tekniikan yhdistämisessä. Samalla kun Leania kehutaan se myös jakaa mielipiteitä. On erilaisia näkemyksiä siitä, miten Lean-ajattelua tulkitaan, miten Lean ymmärretään ja viedäänkö siinä tehokkuus liian pitkälle. Ajatus kuitenkin on, ettei keskitytä yksittäisiin asioihin, vaan keskitytäänkin kokonaisuuden optimoimiseen. Taustalla on aina asiakastyytyväisyys. (Kajaste, Liukko 1994, 8.)

6.3 Pohjois-Savon TE-toimiston liiketoimintasuunnitelman osa-alueiden tarkastelu

Tässä luvussa tarkastellaan Pohjois-Savon TE-toimiston palvelutuotantoa liiketoimintalähtöisesti liiketoimintasuunnitelman pohjalta ja aukaistaan liiketoimintasuunnitelman osa-alueet.

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen ja organisaation dokumentti, johon on kirjoitettu auki yrityksen toiminnan punainen lanka. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen, muokkaaminen ja uudelleen tarkastelu on ajankohtaista yrityksen perustamis-, kehittämis- ja muutosvaiheessa. Liiketoimintasuunnitelma on aineisto, jonka tukemana yritys pyrkii navigoimaan kohti tavoitteitaan. (Liukkonen, Lipponen, Muihonen, Paavola, Tykkyläinen 2016, 33-35.)

Pohjois-Savon TE-toimiston liiketoiminta- ja palvelutuotannon suunnitelman sisältö, jossa määritellään seuraavia osa-alueet:

- Strategia, visio ja arvot
 - o Ydintekeminen
 - o Toimintaympäristö
 - o Asiakkaat ja asiakkuudet
 - o Palvelut
 - o Myynti ja markkinointi
 - o SWOT-analyysi
 - o Riskit ja niiden tunnistaminen
 - o Kannattavuus/vaikuttavuus
 - o Resurssit
 - o Toiminnan seuranta

Liiketoimintaosio, palvelutuotanto

- **Strategia, visio, arvot**
 - Strateginen johtaminen ja strategian läpinäkyvyys kaikessa toiminnassa
 - Kaikkea ei voida tehdä, eikä kaikille - selkeät painopisteet tukee arjen tekemistä
 - Ennakoiva ja ennaltaehkäisevä työote
 - Toimintamallit
- **Ydintekeminen – yksilöllinen palvelu**
 - Moderni työnvälitys
 - Kokonaisvaltainen rekrytointi-, muutos- ja kehittämispalvelu
- **Toimintaympäristö**, tunnetaan toimintaympäristö ja yhteistyön syvyys
- **Asiakkaat ja asiakkuudet**
 - tunnetaan asiakkaat
 - Asiakasvastuu, oma asiantuntija
- **Palvelut, palveluprosessit – palvelutuotanto**
 - Palveluiden uudelleen tarkastelu
 - Palvelumuotoilu
 - Lean-ajattelu
- **Myynti ja markkinointi**
 - Myydään asiakkaalle asiantuntijuutta, hyötyä ja ratkaisuja
- **SWOT-analyysi**
- **Riskit ja niiden tunnistaminen**
- **Kannattavuus/vaikuttavuus**
 - Toiminnan tulos ja vaikuttavuus
 - Toimintakohtainen budjetointi
- **Resurssit**
 - Resurssin ja osaamisen oikea kohdentaminen
- **Viranomaistehtävät**; Viranomaistoiminnan ja palvelutuotannon uudelleen tarkastelu ja järjestyttäminen
- **Osaamisen kehittäminen** – Mitä on tämän päivän asiantuntijuus
- **Toiminnan seuranta**
 - Kehitetään säännöllinen seuranta- ja analysointijärjestelmä
- **Viestintä**, sisäinen ja ulkoinen
 - Brändin luominen
 - asiantuntijuutta ja palvelua on vaikea kopioida

KUVIO 10. Liiketoimintalähtöinen palvelutuotanto-osio.

Liiketoimintasuunnitelmassa on olennaista tarkastella asioita toisaalta ajassa olevien suuntausten ja tulevaisuuden näkökulmasta ja toisaalta työmarkkinoiden ja työelämän muutosten näkökulmasta. Suomen talous kääntyi vuoden 2017 aikana selvään kasvuun aiemmin vallinneen laman ja nollakasvun vaiheen jälkeen. Kasvu on näkynyt erityisesti viennin kasvuna. 2020-luvun eläkeuudistus lisänee työn tarjontaa, mikä puolestaan parantaisi viennin kilpailukykyä. 2030-luvulla työikäisen väestön määrä kasvaa, mikä osaltaan pitää kasvua yllä pidemmällekin ajalle tulevaisuuteen. Kun siirrytään 2040-luvulle, viennin vaikutus kansantuotteen kasvuun on vajaa kolmannes ja vastaavasti kotimaisen kulutuskysynnän hieman yli kolmanneksen. Teknologian kehittyminen voi myös mahdollistaa uuden liiketoiminnan syntymistä ja tehostaa resurssien käyttöä. (TEM 3/2018, 14-15, 47.)

Työnvälitystilastojen mukaan työttömien työnhakijoiden määrä ei ole laskenut 110 vuoden tarkastelujaksolla niin paljoa kuin joulukuussa 2017, yli 62 000 hengellä edelliseen vuoteen nähden. Samoin julkisen työnvälityksen ilmoitukset avointen työpaikkojen määrästä kasvoivat, yli 617 000 avointa työpaikkaa. Samalla työnantajien rekrytointiongelmien taso on noussut vuonna 2017 jopa 37 prosenttiin ja työvoimapulan taso 16 prosenttiin. Nämä luvut vaativat kohtaanto-ogelman syvää pohdintaa ja kertovat samalla työhallinnon tulevista haasteista. (TEM 2/2018, 9.)

Työllisyys on kasvanut erityisesti rakentamisessa, palveluissa ja teollisuudessa. Vuoden 2017 viimeisen neljänneksen jälkeen työllisyyskuva muuttui radikaalisti, verkkainen työllisyyden kasvu kääntyi voimakkaaseen kasvuun. Sen jälkeen työllisyyden kasvu on ollut joko vahvaa tai poikkeuksellisen vahvaa.

Tulevaisuuden ja uuden hallituskauden aikana tavoitellaan 75% työllisyysastetta, joka on vaativa tavoite ja edellyttää oikeita päätöksiä kielialueilta politiikan alueilta. (TEM 3/2018, 14-15, 47.)

Heikki Räisänen on analysoinut ”TEM-analyyseja 87/2018 Talouskasvua ja rekrytointia julkisessa työlläilyksessä”. Räisänen toteaa, että suurten rekrytointiammattien työvoiman hankintaprosessin tehokkuus on yrityksille ja työnantajille tärkeää. Talouskasvu lisää rekrytointia julkisen työlläilyksen kautta. Kun kansantuote kasvaa yhden prosenttiyksikön se lisää työpaikkailmoitusten määrää noin 10 700:lla ja vastaavasti niissä olevien työpaikkojen määrää yli 16 000:lla. Räisänen mukaan työtarjousten kautta tapahtuva paikan täyttö parantaa paikan avoinna olon kestoa ja vaikuttaa positiivisesti rekrytointiajan nopeuteen verrattuna muihin paikkoihin. Analyysissa on määritelty kymmenen rekrytoitavaa kärkiammattia ja niiden keskeisiä tehokkuuseroja. Analyysissa todetaan, että tehokkuutta lisää eniten työtarjousten kautta täytetyt paikat ja kaupunkimainen kuntatyyppi. Kasvuhakuisille yrityksille työvoimapanoksella on tärkeä rooli kasvun tukemiseksi – miten rekrytointi kytkeytyy yksityiskohattomasti yrityksen kasvuun, se analyysissä todettiin haasteeksi. (Räisänen 2018, 3, 36.)

6.4 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja eettisyys

Realiteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten tarkkuutta ja pysyvyyttä. Kuten Jorma Kananen sanoo: ”Tieto on tieteen raaka-ainetta, jota käsitellään oikeilla menetelmillä luotettavan lopputuloksen saamiseksi” (Kananen 2012, 162). Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa on kyse tutkijasta, hänen rehellisyydestään ja tarkasta dokumentoinnista. Arvioinnin kohteena on tutkijan tekemät valinnat, teot ja ratkaisut. Valinnat ovat olennaista kirjata ylös ja valinnoille on kyettävä esittämään perustelut. (Kananen 2012, 165.)

Validiteetti eli pätevyys kertoo, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa tutkitavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoitus mitata. Kananen mukaan ulkoinen validiteetti on lähes tärkein validiteetin alalajeista. Siinä mitataan tutkimustulosten yleistettävyyttä, joka tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset ovat päteviä samanlaisissa tilanteissa. Validiteettiin kuuluu perusteellinen suunnittelu ja oikean tutkimusmenetelmän valinta. (Kananen 2012, 168.)

Kehittämistutkimuksella pyritään muutokseen. Tutkimustyön luotettavuus perustuu tarkasti dokumentoituun aineistoon, joka pohjaa kysymyksiin mitä, miksi ja miten. Näihin kysymyksiin opinnäytetyössäni olen pyrkinyt vastaamaan (Kananen 2012, 166). Yhteiskehittämisen työpajoissa olennaista on, että pohjatyö on tehty huolella ja aineisto on ymmärrettävässä muodossa. Ennen yhteiskehittämisen työpajojen kokoontumista lähetin osallistujille sähköpostiviestin, jossa avasin yhteiskehittämisen tarkoitusta ja tavoitteita. Lisäksi pohjustin osallistujat vielä erikseen pajojen alussa kertomalla käsiteltävistä aiheista ja päämäärästä sekä käymällä läpi ennakotehtävän. Pajat sisälsivät neljä aihealuetta, jotka olivat: liikeidea (miksi olemme olemassa, tulevaisuuden tekeminen), Swot-analyysi, riskit ja kolme eri toimintakokonaisuutta toiminnan vaikuttavuudesta. Näiden kysymysten asettelu ja osallistujien yhdenmukainen ymmärrys on tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennainen. Opinnäytetyös-

säni tätä tuki tarkoin valittujen osallistujien asiantuntijuus ja asiasisällön ymmärtäminen. Pajojen suunnittelusta ja valmistelusta osallistujien palautekyselyssä keskiarvoksi tuli 4,25 (asteikolla 1-5), mikä vahvistaa osaltaan sen, että tutkimuksen luotettavuus tältä osin on huomioitu.

Tutkimuksen vastauksissa esiintyvät satunnaiset virheet voivat heikentää mittaamisen reliabiliteettia. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi seuraavat seikat: eri vastaajat ymmärtävät kysymykset eri tavalla, kaikki vastaajat eivät vastaa rehellisesti tai vastaukset kirjataan väärin. Jos mittaamisen luotettavuus on heikko, siitä seurauksena on heikko validiteetti (Taaniola 2019.) Virheellisillä vastauksilla ei voida mitata luotettavasti sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Vastaavasti validiteetti on hyvä silloin, kun tutkimuksen kysymykset ja kohderyhmä ovat oikeat (Hiltunen 2009). Yhteiskehittämisen työpajoihin osallistuneet asiantuntijat työskentelivät neljässä eri ryhmässä pareina samojen kysymysten äärellä. Vastauksista ilmeni selkeästi samoja tai saman suuntaisia vastauksia. Näin ollen vastausten yhteenveto oli suhteellisen helppo kasata ja osallistujien näkemykset olivat yllättäväinkin yhtenevät. Voinee todeta, että osallistujat ovat ymmärtäneet kysymykset ja päämäärän.

Opinnäytetyöni luotettavuutta tuki myös organisaation oma kehittämisprojekti (Mollista duuriin), joka kulki käsi kädessä opinnäytetyöni kanssa liiketoimintalähtöisen palvelutuotannon osalta. Näin tutkimukseen ja pajoihin osallistuvilla käsitteet, aihe ja tutkimuksen vaikutus isompaan kehittämistoimintaan oli selkeä ja yhdenmukainen. Vaikka tutkimuksessa nousi esille neljä asiakokonaisuutta, joita TE-toimistossa viedään järjestelmällisesti eteenpäin, yhteiskehittämisen työpajoista saatu oheisaineisto on myöhemmin hyödynnettävissä ja nostettavissa kehittämistoimien keskiöön, yhtenä teemana mm. riskit. Yhteiskehittämisen työpajojen aiheet eivät sulkeneet pois toisiaan vaan tukivat loppuyhteenvetoa.

Tutkimuksen eettisyyttä tarkasteltaessa kuuluu selkeyttä tutkimusaiheeseen liittyvät taustatekijät ja vaikutukset kuten kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimus käynnistetään. Tutkimustyön eettiset periaatteet ohjaavat tutkijaa tarkastelemaan mm. tutkittavan ihmisarvon, yksityisyyden, itsemäärämisoikeuden ja muiden oikeuksien kunnioittamisen. Edellä mainittujen lisäksi tutkijan on tunnustettava oma vastuu tutkijana sekä huomioitava mm. tutkimusaineistojen avoimuus ja henkilötietojen käsittely tutkimuksessa. Olen perehtynyt opinnäytetyöni eettisiin ohjeisiin. Opinnäytetyöni päätuloksena syntyi liiketoimintasuunnitelma, jonka pohjalta tarkasteltiin liiketoimintalähtöistä julkista palvelutuotantoa. Opinnäytetyössäni olen huomionut eettiset periaatteet mm. tutkimusaiheen tausta, henkilötietojen käsittely ja vaitiolovelvollisuus.

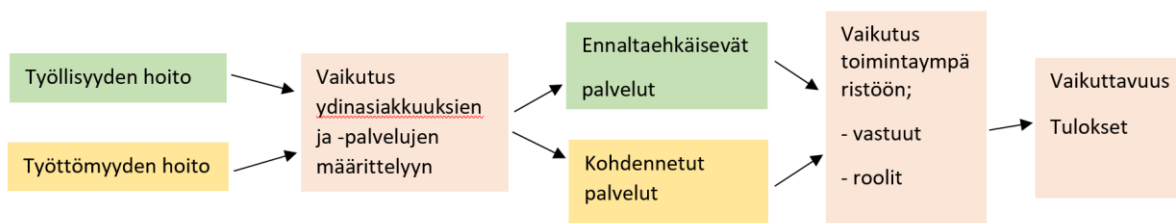
7 TULOKSET JA ANALYSOINTI

Strategia:

Pohjois-Savon TE-toimistossa tehtiin kevään 2019 aikana hyvin kattavan ja koko henkilöstöä osallistava kehittämistyö, kun organisaatiolle määriteltiin strategian, vision, mission ja arvot. Tämä työ pohjautui Mollista duuriin –kehittämishankkeeseen ja ulkopuolisen palveluntuottajan sparrausapuun.

Strategiaa voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: Defensiivinen strategia on puolustava, reaktiivinen (sopeutuva) strategia, jossa pyritään valmistautumaan uhkiin ja pitämään riskit pieninä. Tässä strategiapohjassa on elementtejä, jotka voidaan tunnistaa tuotannon hallinnollisten tehtävien puolelle. Offensiivinen strategia on puolestaan proaktiivinen (ennakoiva), hyökkäävä strategia, jossa mahdollisuuksia pyritään hyödyntämään myös riskien kasvun uhalla. Tässä on taas elementtejä, joka istuu paremmin palvelujen tuottamisen puolelle.

Liiketoimintalähtöisen palvelutuotanto-osion kehittämistyössä tarkasteltiin toimintaa eri näkökulmista. Yksi liiketoimintalähtöisyyden tarkastelun lähestymistapa oli työllisyyden ja työttömyyden kautta tarkastelu ja sitä, miten eri toimintatavat voivat vaikuttaa prosessin eri vaiheisiin.



KUVIO 11. Työllisyyden hoito ja työttömyyden hoito.

Mollista duuriin -kehittämishankkeen aikana osallistettiin koko henkilöstö mukaan. Tavoitteena oli saada strategia, missio, visio ja arvot määriteltyä. Lähtökohtana oli, että strategia ja arvot pohjautuvat asiakkaiden tarpeisiin. Alla olevaa yhteenvetoa ja tuotosta on ollut tukemassa myös kaksi eri ulkopuolista palveluntuottajaa.



KUVIO 12. Pohjois-Savon TE-toimiston strategia (Pohjois-Savon TE-toimiston sisäinen aineisto 2019.)

Pohjois-Savon TE-toimiston **strategia**: Kohti asiakaslähtoisempää ja vaikuttavampaa palvelukokemusta. Vuonna 2023 olemme Suomen halutuim rekrytointikumppani, jossa työ ja tekijä kohtaavat oikea-aikaisesti, osaajat ovat tuloshaluisia ja aikaansaavia, olemme uudistuva työn välittämisen järjestäjä ja tuottaja sekä välitämme työstä. Strategiasssa on määritelty neljä kohtaa, joissa meidän on onnistuttava:

1. Rakennamme uuden asiakaslähtoisemmän organisaation
2. Luomme modulaariset ja tehokkaasti työhön johtavat palvelupolut
3. Määrittelemme vahvan alun ja varmistamme, että se toteutuu kaikissa asiakassuhteissa
4. Mittaamme toiminnan vaikuttavuutta strukturoidusti ja liiketoimintalähtöisesti

Pohjois-Savon TE-toimiston **missio**: Perustehtävämme on kohtauttaa työ ja tekijä.

Pohjois-Savon TE-toimiston **visio**: Työstään innostuneiden ihmisten innovatiivinen työyhteisö, joka näyttää esimerkkiä muille toimijoille koko valtakunnassa.

- Kasvun ja oppimisen visio: Työhönsä sitoutuneiden ja siitä innostuneiden huippuosaajien hyvin valmennettu tiimi.
- Sisäisten toimintamallien visio: Varmistamme saumattoman tiedonkulun läpi koko organisaation ja puramme sisäiset raja-aidat.
- Asiakasvisio: Asiakaslähtöisyyden sekä työpaikkojen ja työnhakijoiden tehokkaan kohtaamisen kautta rakennettu palvelukokonaisuus
- Talousvisio: Liiketaloudellisten tavoitteiden kautta johdettu ja yritysmäisesti toimiva organisaatio.

Pohjois-Savon TE-toimiston **arvot**: Asiakslähtöisyys

- Asiakslähtöisyys
- Oikeudenmukaisuus
- Vastuullisuus
- Osaaminen
- Yhteistyö
- Avoimuus

(Pohjois-Savon TE-toimiston sisäinen aineisto, Mollista duuriin -kehittämishanke 2019.)

Kävimme koko henkilöstön kehittämissäpäivässä läpi kaikki määritellyt arvot ja aukaisimme ne ryhmätyömenetelmän avulla: mitä kukin arvo pitää sisällään, miten esimerkiksi vastuullisuus arvona koetaan omassa työssä ja arjen tekemisessä sekä miten arvot näkyvät asiakastyössä. Ryhmätöiden jälkeen tuotokset purettiin yhteisissä keskusteluissa. Ryhmätyömenetelmää hyödyntämällä arvot eivät jääneet pelkiksi sanoiksi, vaan saivat syvemmän merkityksen.

Ydintekeminen, liikeidea:

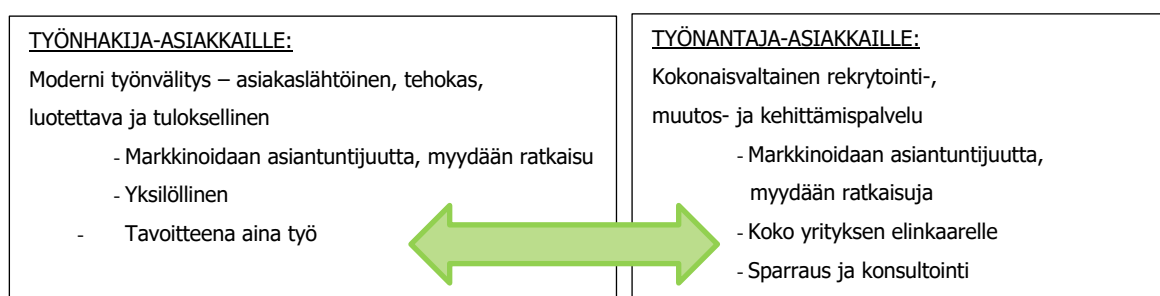


KUVIO 13. Liiketoimintalähtöinen palvelutuotanto, liikeidea.

Ydintekeminen pohjautui Pohjois-Savon TE-toimiston organisaation uudelleen määriteltyyn strategiaan sekä yhteiskehittämisen työpajojen tuotukseen ”mitä on tulevaisuuden tekemisemme ja mitä asiakkaat meiltä odottavat”? Tekemisen perusta ei katoa, koska sitä ohjaa julkinen työvoima- ja yrityspalvelulaki. Olennaisinta kuitenkin on, että muutoksia tarvitaan, jotta TE-palvelut voisivat aiempaa joustavammin reagoida asiakasrakenteessa, työelämässä ja toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tämä vastaavasti tarkoittaa palveluiden, palveluprosessien ja toimintatapojen uudistamista ja uudistumista. Tällä hetkellä valtakunnallisesti toimii viisitoista julkista TE-palveluja tuottavaa organisaatiota. Niiden alueet, ominaispiirteet ja tarpeet ovat erilaiset. Myös asiakasrakenne, joka koostuu henkilö- ja työnantaja-asiakkaista, vaihtelee alueittain. Työn ja tekijän kohtaamiseen tarvitaan aina

molempia asiakaskuntia. Julkisenä työvoima- ja yrityspalveluna tarjotaan työnvälityspalveluita, tieto- ja neuvontapalveluita, osaamisen kehittämisen palveluita sekä yritystoiminnan käynnistämisen- ja kehittämispalveluita. Työnvälityksellä edistetään työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamista niin että avoimet työpaikat täyttyvät ja työtä hakevat saavat työtä nopeasti. Työnvälitys perustuu työnantajan ja työntekijän sopimusvapauteen sekä vapaaseen valintaan (JTYPL 2012). Kyse on kuitenkin pääsääntöisesti siitä, miten nopeasti työ ja tekijät kohtaavat; joskus se tapahtuu lähes välittömästi ja joskus asiakkaan kanssa tehdään pidempää yhteistyötä huomioiden laaja palvelutarjonta ja -verkosto. Asiakkaat ovat yksilöitä, joiden palvelutarvetta ja tilannettaan täytyy tarkastella kokonaisvaltaisesti ja yksilöllisesti.

Yhteiskehittämisen kautta muovautui ydintekeminen, joka on kuvattu alla olevan taulukon kautta.



KUVIO 14. Ydintekeminen.

Liiketoiminnallisessa palvelutuotannossa lähtökohtana on vahvempi asiakkaiden mukaan ottaminen palveluiden kehittämiseen ja palveluiden tarkasteluun. Mitä palveluja Pohjois-Savon TE-toimisto tuottaa, hyödyntää tai ostaa joustavasti asiakkaita varten niin, että ne ovat tuloksellisia ja vaikuttavia. Lisäksi kehitetään toimintamallia henkilökohtaisen asiakasvastuujärjestelmän kautta, jossa hyödynnetään henkilöstön erityisasiantuntijapiirteitä. Tämä malli perustuu ja luottaa tiimin voiman ja resurssien täysimääräisen hyödyntämiseen. Työhallinnolla on vahva asiantuntijuus, mutta tarvitaan myös kasvot, jotka näkyvät asiakkaille päin. TE-toimistossa palvelu on ollut viimeisinä vuosina varsin kasvotonta. Tämän taustalla on työ- ja elinkeinoministeriön vahva tahtotila ohjata asiakkaita käyttämään verkkopalveluja. Verkkopalvelut mahdollistavat nopean asioinnin ja tiedon saannin tielle asiakaskunnalle. Yhteiskehittämisen työpajassa tuotiin kuitenkin esille henkilökohtaisen palvelun lisääntynyt tarve. Kun tunnustetaan asiakkaiden tarve, siihen pitää reagoida.

Yksilöllisen ja kokonaisvaltaisen palvelun rinnalle tarvitaan ennakoivaa työtettä. Työhallinto tuottaa valtavan määrän tietoa. Tarjolla olevaa tietoa pitäisi hyödyntää aiempaa paremmin. Analysoitu tieto auttaisi suuntaamaan työtä entistä tuloksellisemmaksi ja vaikuttavammaksi. Tämä tarkoittaa tiedolajohtamisen vahvistamista – käytössä olevan tiedon käsittelyä, analysointia ja hyödyntämistä.

Toimintaympäristö:

TE-toimistolla on laaja kumppanuusverkosto. Opinnäytetyöni liiketoimintasuunnitelmaosioon on kerätty kaikki yhteistyötahot ja tarkasteltu kumppanuusverkostoa siitä näkökulmasta, mitkä tahot TE-toimiston kumppanuusverkostoon kuuluvat ja kuinka tiivistä yhteistyö kunkin kumppanin kanssa on. Yhteistyön tiivyyttä on tarkasteltu seuraavasti: päivittäin, viikoittain, kaksi kertaa kuukaudessa, kerran kuukaudessa, joka toinen kuukausi, neljä kertaa vuodessa, kaksi kertaa vuodessa ja kerran vuodessa. Yhteenvedossa kävi ilmi, että yhteydenpito kumppaneihin oli pääsääntöisesti päivittäistä, viikottaista ja kerran kuukaudessa. Kumppanuusverkoston ja asiakaskunnan avaaminen auttaa koko henkilöstöä ymmärtämään, kuinka laaja toimintaympäristömme on. Lisäksi se tukee sitä, että organisaation sisällä ei tehdä päällekkäistä verkostotyötä. Toimintaympäristön tarkastelussa on tässä vaiheessa käsitelty nykytilaa, mutta jatkotoimenpiteet kohdistuvat toimintaympäristön tahtotilaan, siihen mihin strategia kumppanuustoimintaa ohjaa. Tämä tarkoittaa, että kumppanuusverkostotoiminta sovitaan uudelleen muun muassa asiakas- ja kumppanuusvastuiden määrittelyn kautta. Toimintaympäristöä tarkasteltaessa on huomioitava, että toimija voi olla samanaikaisesti kumppani ja asiakas. Nämä roolit myös aukaistaan. Toimintaympäristön nykytilan määrittelyssä tuli esille, että TE-toimiston toimintaympäristössä on toimijoita, joiden kanssa emme ole tehneet niin laajaa kumppanuusyhteistyötä kuin strategia meitä tulevaisuudessa ohjaa. Lopullinen asiakas- ja kumppanuusverkoston vastuiden jako tapahtuu uudelleenorganisoinnin yhteydessä. Alla olevassa kuviossa on määritelty kumppanuusyhteistyön arvot.



KUVIO 15. Kumppanuustoiminnan arvot.

Toimenpide-esitykset ja huomiot:

- Kumppanuussuunnitelman laatiminen uuden organisaation mukaisesti
- Toimintaympäristön määrittely strategisesti
 - Tahtotila
- Yhteistyön syvyyden määrittely
- Kumppanuusvastuut
- Roolit

- Puuttuuko kumppanuuksia, joihin meidän pitää tulevaisuudessa panostaa

Toimintaympäristön läpivalaisuudessa tarkasteltiin myös kumppanuusverkostotoimijoita eri seutukunnissa. On selvää, että joidenkin toimijoiden kanssa yhteistyö on hyvinkin paikallista ja joidenkin kanssa toimitaan laajemmin koko maakunnan alueella. Yhteenvedosta ilmeni, että paikallisten yrittäjähdistysten kanssa tehtävää yhteistyötä on tiivistettävä. Tällä hetkellä yhteistyö on keskittynyt Savon Yrittäjien ja Kuopion Yrittäjien kanssa tehtyyn yhteistyöhön. Samoin oppilaitosten kanssa tehtävä verkostotyötä on hyvä tarkastella sisäisesti uudelleen niin, jottei yhteistyö tapahdu liian toimintakohtaisesti (esimerkiksi yrityspalvelut, työvoimakoulutus jne.) vaan ymmärtäen oppilaitosyhteistyö laajalaisesti.

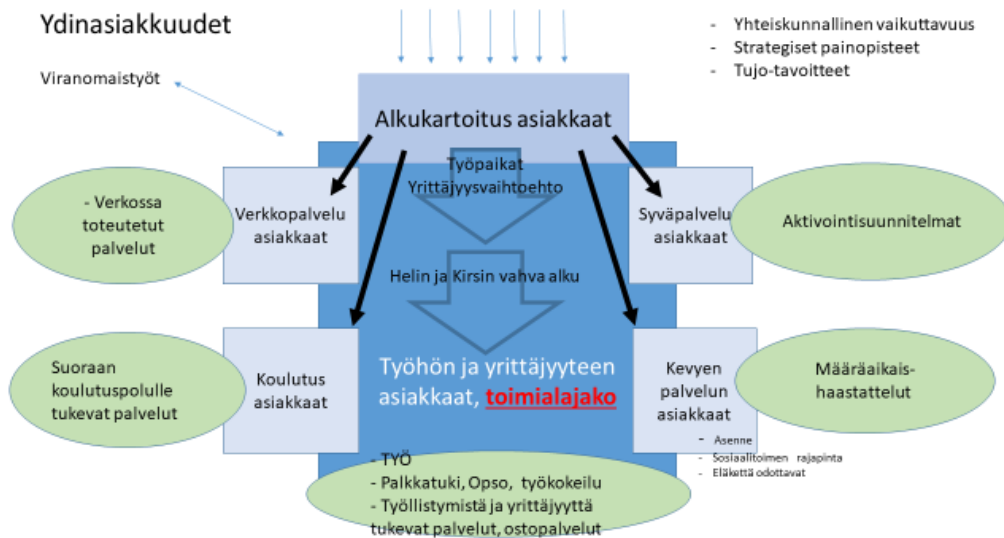
Toimintaympäristön yhteenvedossa kumppanuusyhteistyö voidaan nykykuvauksen mukaan jakaa seuraavasti:

- Hankkeet
- Henkilöstöpalveluyritykset
- Kunnan yrityspalvelut ja elinkeinotoimijat
- Kunnat, välityömarkkinatoimijat ja kolmannen sektorin toimijat
- Oppilaitokset
- Palveluntuottajat, ostopalvelut
- Yrittäjähdistykset
- Muut

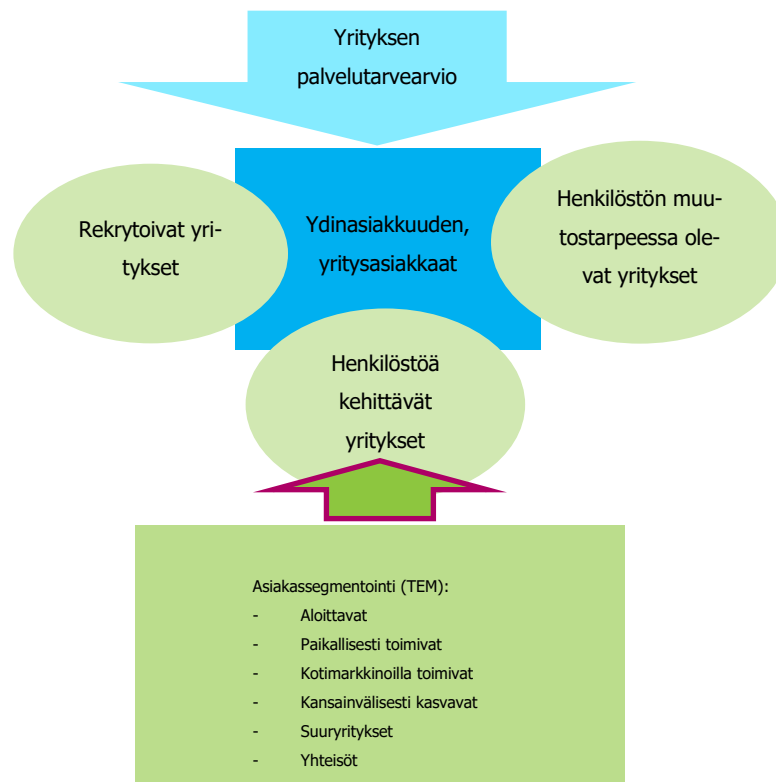
Asiakkaat ja asiakkuudet:

TE-palveluiden asiakkaita ovat sekä työnhakija- että työnantaja-asiakkaat. Liiketoimintalähtöisessä palvelutuotanto-osiossa työnhakija-asiakkaat on määritelty ydinasiakkuuksien kautta, joita ovat: työhön ja yrittäjyyteen asiakkaat, verkkopalveluasiakkaat, koulutusasiakkaat, syväpalvelun asiakkaat ja kevyenpalvelun asiakkaat. Ratkaistavana on, yhdistetäänkö verkkopalvelu- ja kevyenpalvelun asiakkaat keskenään. Näissä asiakkuuksissa on yhtäläisyytenä asiantuntijapalvelutarpeen syvyys, mutta samalla nämä asiakkaat voivat erota toisistaan palvelutarpeensa osalta. Tulee erikseen määritellä, mitä palveluja verkkopalvelu- ja kevyenpalvelun asiakkaat tarvitsevat. Esimerkiksi verkkopalveluasiakkailla tarjotaan lisää verkkoasiointimahdollisuuksia. Kevyenpalvelun asiakkaille verkkopalvelut eivät välttämättä ole se oikea ja mahdollinen tapa hoitaa asiointia.

Henkilöasiakkaiden ydinasiakkuuksien määrittelyn jälkeen käynnistyy tarkempi asiakassegmentointi kuten nuoret ja kotoustuja-asiakkaat.



KUVIO 16. Ydinasiakkuudet, yritysasiakkaat.



KUVIO 17. Ydinasiakkuudet, yritysasiakkaat.

Asiakasrakenne:

Opinnäytetyössäni tarkastelun kohteena oli Pohjois-Savon henkilöasiakas- ja yritysasiakasrakenne. Henkilöasiakkaissa huomioidin erikseen kaikki työhakija-asiakkaat ja työttömät työnhakija-asiakkaat. Tarkastelun tavoitteena oli saada kuva koko henkilöasiakasrakenteesta ikäryhmittäin sekä koulutustason (liitteet 2 ja 3) ja asuinpaikkakunnan mukaan. Tämä tarkastelu tukee palveluiden suunnittelua, resurssien kohdentamista, uudelleen organisoitumista ja sitä, mitä pitää huomioida toimipaikkakohtaisissa päätöksissä. Liitteenä olevasta taulukosta ilmenee, että Pohjois-Savossa TE-toimiston kaikista

asiakkaista (liite 4) ja työttömistä asiakkaista (liite 5) nousee esiin 25-39 -vuotiaiden ikäryhmä. Lisäksi tarkastelussa huomioitiin 60 vuotta täyttäneet ja yli 60-vuotiaat. Pohjois-Savossa heitä oli työnhakija-asiakkaina koko asiakaskunnasta 10,5 prosenttia. Asiakasrakennetta tarkasteltaessa huomioitiin seutukunnalliset erot niin työnhakija- kuin yritysasiakaskannassa. Tämä analysointi ohjaa organisaatio- ja toimintamallin jatkotyöstämistä. Alla olevat taulukot kertovat toukokuulta 2019 (5/2019). tarkasteluajankohdan henkilö- ja yritysasiakasrakenteesta. Taulukossa 1 on avattu työttömien työnhakijoiden jakautuminen seutukunnittain ja kuinka paljon seutukuntakohtaisesti yrityksissä on henkilöstöä ja toimipisteitä. On siis huomioitava, että tarkastelussa ei ole pelkästään Iisalmen, Kuopion ja Varkauden kaupungit vaan seutukunnat.

TAULUKKO 1. Pohjois-Savon TE-toimiston työttömät henkilöasiakkaat seutukunnittain (Hämäläinen, Vähäsarja 2019.)

Määrä / henkilöasiakas

kunta	Työttömät työnhakijat	Henkilöstö	Toimipisteet
IISALMI YHT.	2 201	12 415	5 004
IISALMI % P-S	23 %	23 %	28 %
KUOPIO + SIILINJÄRVI YHT.	6 182	33 574	10 622
KUOPIO + SIILINJÄRVI % P-S	65 %	63 %	60 %
VARKAUS YHT.	1 188	7 402	2 174
VARKAUS % P-S	12 %	14 %	12 %
P-S yht.	9 571	53 391	17 800
P-S yht. %	100 %	100 %	100 %

Alla oleva taulukko kertoo, että Pohjois-Savossa toimii yli 17 000 yritystä, joista Kuopiossa noin 7 500. Kuopiossa toimivien yritysten henkilöstön määrä on lähes 27 000. Vieremällä yritysten määrä on 439 ja henkilöstön määrä 1 478 ja vastaavasti Pielavedellä yrityksiä on yhteensä 483, mutta henkilöstön määrä on 608. Tämä kertoo alueiden yritys-kannasta yritys-koon suunnan. Pohjois-Savon yritys-rakenteen tarkastelussa oli mukana myös toimialakohtaiset huomiot. Toimialaloista vahvimaksi nousi maa-, metsä- ja kalatalous: tämän alan yrityksiä on Ylä-Savossa 47 prosentti, Kuopion seudulla 28 prosenttia ja Varkauden seudulla 28 prosenttia yrityksistä. Tukku- ja vähittäiskaupan puolella toimii Ylä-Savossa yhdeksän prosentti, Kuopion seudulla 14 prosenttia ja Varkauden seudulla neljä prosenttia. Seuraavaksi vahvimiksi aloiksi tulevat muu palvelutoiminta, rakentaminen ja teollisuus 5 - 9 prosentin osuuksilla. (Juntunen 2019.)

TAULUKKO 2. Pohjois-Savon yrityskanta (Juntunen 2019.)

Kuntakohtaiset yritykset lkm:n mukaan

Kuntakohtaiset yritykset/henkilöstömäärän mukaan

2017	TOIMIALAT YHTEENSÄ
Iisalmi	1526
Kaavi	249
Keitele	231
Kiuruvesi	887
Kuopio	7502
Lapinlahti	886
Leppävirta	836
Pielavesi	483
Rautalampi	366
Rautavaara	145
Siilinjärvi	1179
Sonkajärvi	407
Suonenjoki	675
Tervo	172
Tuusniemi	236
Varkaus	1338
Vesanto	243
Vieremä	439

2017	TOIMIALAT YHTEENSÄ
Iisalmi	5782
Kaavi	517
Keitele	766
Kiuruvesi	1378
Kuopio	26692
Lapinlahti	1642
Leppävirta	1747
Pielavesi	608
Rautalampi	530
Rautavaara	149
Siilinjärvi	3775
Sonkajärvi	612
Suonenjoki	1400
Tervo	150
Tuusniemi	265
Varkaus	5655
Vesanto	245
Vieremä	1478

Palvelut:

Ydinasiakkuuksien kautta muotoutui ydinpalvelut, joita ovat: työhön- ja yrittäjyyteen palvelut, koulutukseen palvelut, varkkopalvelut, aktivointi- ja kotoutumissuunnitelmat sekä määräaikaasihaastattelut. Julkisen työvoima- ja yrityspalvelulaki määrittelee valtakunnallisesti tarjolla olevat palvelut ja tämän lisäksi asiakkaille voidaan palveluita tuottaa itse, ostaa ulkopuoliselta palvelutuottajalta sekä hyödyntää kumppanuusverkostossa tarjolla olevia palveluja. Yhteiskehittämisessä ydinpalveluiden rinnalle muodostettiin ns. rinnakkaispalveluja, jotka täydentävät ydinpalveluja mutta samalla mahdollistavat kullekin kohderyhmälle räätälöityjen palvelujen tarjonnan. Rinnakkaispalveluissa tavoitteena on mahdollistaa nopea ja joustava palvelujen toteutus ja/tai hankinta. Lisäksi palvelujen kehittämisessä huomioidaan eri kuntien ja alueiden asiakasrakenteen, yksilölliset tarpeet, alueen erilaisuudet ja ominaispiirteet. Tämän hetkisten palvelutarjonnan rinnalle vaaditaan myös kriittistä tarkastelua. On turvattava, että palvelutarjonta on asiakaslähtöistä, ei organisaatiolähtöistä. Strategian ja toiminnan painopisteiden määrittelyn kautta on noussut esille asiakkuudessa vahvan asiakassuhteen alun merkityksellisyys. Asiakkaan tullessa TE-toimistoon asiakkaaksi tavoitteena on heti asiakkuuden alussa tarjota henkilökohtaista palvelua, asiantuntijan apua, vaihtoehtoja ja palveluja sekä ratkaisuja. Vahva asiakassuhteen alku määriteltiin yhdeksi startegiseksi painoalueeksi. Vahvaa asiakassuhteen alkua tukee myös tiivis yhteydenpito asiakkaaseen.

Toimenpide-esitykset ja huomiot:

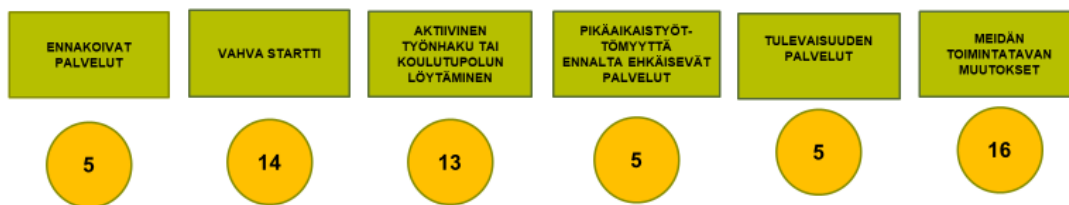
- Palveluprosessit/polut ydinpalvelujen ympärille.
 - Hyödynnetään palvelumuotoilua ja Lean-ajattelua
- Nykyisten palveluiden kriittinen tarkastelu ja kehittäminen asiakastarpeen mukaisesti
 - Palvelut asiakasläheisesti ei organisaatiolähtöisesti
 - Palveluiden vaikuttavuuden määrittely
 - Ostopalveluiden määrän ja tarpeen uudelleen tarkastelu (Elyn kanssa yhteistyö)
 - Muiden tuottamat palvelut
- Palveluiden tuottaminen
 - Mitä tuotetaan itse, mitä ostetaan ja missä hyödynnetään kumppaneiden palveluja
 - Palvelujen tuotteistaminen
 - Tuloperusteisuuden tarkastelu
 - Valinnanvapaus, mukana velvoite valita palvelu
- Huomioidaan alueiden erot ja tarpeet sekä asiakasrakenne ja toimintaympäristö

Pohjois-Savon TE-toimistossa oli käynnissä vuoden 2018 aikana omia kehittämispilotteja, joilla haettiin erilaisia palveluja ja toimintaa kehittäviä toimenpiteitä. Yksi kokeilu koski valinnanvapauden mahdollista-mista niin, että asiakkaalle tarjottiin hänen palvelutarpeensa mukaisia palveluja palvelutarjottimelta. Lähtökohtana oli, että asiakkalle esiteltiin tarjolla olevat palvelut ja asiakas itse valitsisi niistä hänelle sopivimmat. Valinnanvapauden taustalla oli asiakkaan velvoite valita palvelutarjonnasta jokin hänelle sopiva palvelu. Asiakkailta kerätty palaute uudesta toimintamallista oli kannustavaa ja myönteistä. Hyviksi koettuja käytänteitä Pohjois-Savon TE-toimisto hyödyntää ja jalostaa uuden toiminta- ja organisaatiomallin kehittämistyössä.

Mollista duuriin -kehittämishankkeen yhtenä osiona oli palveluiden kehittäminen ja uudelleen tarkastelu. Tätä osiota oli kehittämässä erillinen tiimi yhteistyössä Mollista duuriin -hankkeen kanssa. Palveluiden kehittämistiimi keräsi kevään aikana asiakkailta ja henkilöstöltä näkemyksiä kehittämistyö tueksi. Alla oleva kaavio kuvaa saadut tuotokset ja yhteenvedon palvelukokonaisuuksista.

Olennaista on, että asiakkaalle on tarjolla hänen palvelutarpeensa mukaisesti olennaisia palveluja koko palvelupolun ajan – kuitenkin niin, että asiakaspolku on mahdollisimman lyhyt ja asiakas työllistyy nopeasti tai löytää muun työllistymistä edistävän toimenpiteen kuten koulutuksen mahdollisimman pian.

Tapaamisten tuloksia



3



KUVIO 18. Pohjois-Savon TE-toimiston palveluiden kehittäminen (Pavier, Kettunen 2019.)

Myynti, markkinointi ja viestintä:

Suunnitteilla hankkia uudet kotisivut ja kehittää palveluboolia.

Miten palveluja markkinoidaa ja myydään. Tarkastelussa digitalisaation vahvempi hyödyntäminen.

Toimenpide-esitykset ja huomiot:

- Viestinnän roolin korostuminen
- Myynnin ja markkinoinnin osaamisen vahvistaminen
- Myynti- ja markkinointistrategia laatiminen

Myynnin Muistilista:

Tässä lyhyessä ”muistilistassa” on pyritty nostamaan asioita myynnin puolelta sekä lyhyesti tiimin rakentamisesta ja muutoksesta. Palataan siis perusasioiden äärelle, jotka ovat toimivassa ja menestyksessä organisaatiossa kunnossa. Nostetut asiat ovat ennen kaikkea suunnittelutyön sekä käynnistysvaiheen alun kannalta olennaisimpia asioita, mihin olisi syytä kiinnittää huomiota. On tärkeää myös ymmärtää, että monet huomiot ovat menestyvälle organisaatiolle yleismaailmallisia.

Asiat eivät ole ainoastaan subjektiivisia katsantoja aiheesta. Tekstin rakentamisessa on hyödynnetty laajasti kirjallisuutta, kokemusasiantuntijoita talon ulkopuolelta sekä koko Mollista duuriin:n aikana nousseita asioita ihmisten keskusteluista.

Merkitykselliset tavoitteet:

Millainen on hyvä tavoite? Hyvä tavoite on mietitty yrityksen strategian mukaisesti ja se noudattaa SMART-muistisääntöä.

- Specific – täsmällinen
 - Tarkoittaa yksikkömääräistä selkeää tavoitetta, jossa yksikkö on esim. euro tai kappalemäärä. Työnvälitys, ohjaus, virta, asiakastyytyväisyys, yms.
- Measurable – mitattavissa oleva
 - Tavoitteen täytyy olla mitattavissa ja päämäärän saavuttamiseksi olisikin hyvä asettaa pienempiä välitavoitteita, jotta kokonaistavoite ei tunnu liian haastavalta. Esim. Jaetaan vuositavoite kvartaaleihin, kvartaalit kuukausiin ja kuukaudet viikkoihin. Seuranta!
- Achievable – saavutettavissa oleva mutta haastava
 - Liian haastava tavoite voi vähentää suorituskykyä ja jopa lamauttaa yksilöitä, mutta riittävän haastava tavoite motivoi työntekijää parempaan suoritukseen.
- Realistic – mielekäs ja kytköksissä strategiaan
 - On tärkeää tehdä asioita, jotka ajavat meitä haluttua päämäärää kohti ja asiantuntijoiden on tärkeää myös ymmärtää, miksi tietyt tavoitteet ovat heille asetettu.
- Time-bound – aikaan sidottu
 - Mikäli tavoitteelle ei ole luotu tarvittavaa aikaikkunaa, niin tavoite on vain haaveilua. Tästä syystä tavoite olisikin hyvä pilkkoa pienempiin ajallisiin osiin.

Tavoitteet kertovat työntekijöille, mihin työllä ja omalla panoksella pyritään. Ne ohjaavat ja selkeyttävät strategiaa arjen toiminnassa sekä motivoivat samanaikaisesti, ja oikein asetettuina tavoitteet ovatkin keskeisiä menestyksen kannalta. (Sorsa 2019, Pohjois-Savon TE-toimiston, Mollista duuriin -kehittämishankkeen sisäinen aineisto.)

SWOT-analyysi:

Yhteiskehittämisen työpajassa osallistujilta tuli paljon SWOT-analyysin liittyviä tuotoksia. Tuotokset olivat sisällöltään hyvinkin samankaltaisia. Aikaansaannoksisat rakentui luontevasti yhtenäisen SWOT-analyysi. Erityisesti yhteiskehittämisen työpajassa käytiin keskustelua henkilöstön asiantuntijuudesta. Asiantuntijuus nähtiin pajassa samalla sekä vahvuutena että heikkoutena. Asiantuntijuus nähtiin vahvuutena, kun se liittyi kokemukseen, asioiden ja palveluiden laajaan hallintaan, syväosaamiseen ja asiakkaan kohtaamiseen. Vastaavasti heikkoutena tunnistettiin tulos- ja markkinointiosaaminen sekä eri toiminta-alueiden vaikutus ja merkityksellisyys toiseen toiminta-alueeseen tai isompaan kokonaisuuteen.

<p style="text-align: center;">VAHVUUDET:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valmis, laaja asiakaskunta - Asiantuntijuus - Luottamus - Kontaktit yrityksiin <p style="text-align: center;">Vahvistettava ja hyödynnettävä</p>	<p style="text-align: center;">HEIKKOUEDET:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ei tunneta asiakkaita - Jäykkyys, hitaus - Talous- ja markkinointiosaaminen - Ajassa muuttuminen <p style="text-align: center;">Poistettavia ja lievennettäviä</p>
<p style="text-align: center;">MAHDOLLISUUDET:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Markkinoiden jättiläinen - Resurssien täysimääräinen käyttö - Tunnettuuden hyödyntäminen - Luottamus - Teknologian hyödyntäminen <p style="text-align: center;">Hyödynnettävä</p>	<p style="text-align: center;">UHAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tulososaaminen - Kilpailijoiden etumatka - Potentiaalinen hyödyntäminen, sokeus omalle työnkuvalle - Hitaus - Maine <p style="text-align: center;">Vältettävä</p>

KUVIO 19. Yhteiskehittämisen työpaja, SWOT-analyysi.

Konkreettisenä toimenpiteenä tunnistettiin olemassa olevan asiantuntijuuden vahvistaminen ja sen esille nostaminen organisaation ydintekemisessä ja brändin luomisessa. Vastaavasti asiantuntijuuden kehittämistarpeet otetaan mukaan osaamisen kehittämisen osioon; henkilöstön koulutus- ja kehittämispäivien teemoiksi. Vahvuuksiksi todettiin myös yrityskontaktit ja proaktiivinen toiminta yritysasiakkaisiin päin. Kehitettävää kuitenkin on yrityskäyntien signaalien tiedottaminen koko henkilöstön hyötykäyttöön.

Yhdeksi heikkoudeksi on tunnistettu se, ettei asiakkaita tunneta riittävästi. Syyt ovat selvät: vahva verkkopalveluihin ohjaamisen tahtotila sekä suuret asiakasmäärät suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin. Yhteiskehittämisen pajassa nousi esille, miten tärkeää olisi eriyttää ja organisoida uudelleen tuotantopuolen viranomaistehtävät ja palvelutuotanto. Näin saataisiin kohdennettua tekemistä konkreettiseen asiakastyöhön. Myös henkilökohtaisen palvelun merkitys on noussut vahvasti esiin eri yhteyksissä. Sekä henkilöasiakkaiden että yritysasiakkaiden asiakaskunnat ovat liian heterogeenisiä suhteessa siihen, miten asiakkuuksia on kyetty hoitamaan viime vuosina. Selvityksen mukaan 77 prosenttia kansalaisista tarvitsee kasvokkain tapahtuvaa palvelua TE-toimistossa. Kun asiakkaiden osaamiset, ominaisuudet ja tarpeet tunnetaan vahvemmin, voidaan toimintaa kehittää tarvittavaan suuntaan. Asiakkaiden tuntemista voidaan vahvistaa konkreettisin toimin: lisätään henkilökohtaista palvelua ja nimetään kaikille asiakkaille omat vastuuasiantuntijat. On myös huomioitava asiakkuudenhallinta. Ydinasiakkuuksien määrittely ja palvelutarpeen arvioinnin merkityksellisyyden korostaminen tukevat asiakkuudenhallintaa.

SWOT-analyysin mahdollisuudet -osiossa esille nousi julkisen toiminnan voimavarojen hyödyntäminen kokonaisvaltaisesti: kuinka iso toimija voisi aiempaa paremmin ja tehokkaammin hyödyntää asiakasrekisteriään, tunnettavuuttaan ja kokonaisresurssiaan. Teknologian hyödyntämisessä olennaista on, että sen toimivuus ja hyödyllisyys kulkevat odotusten sekä tahtotilan kanssa rinnakkain. Työmarkkinatori luo uudet mahdollisuudet toimijain vahvemmin verkossa. Työmarkkinatorin kautta työnhakijalla ja työnantajalla on mahdollisuus löytää tarvitsemansa sekä julkisten että yksityisten palveluntuottajien tarjoamat palvelut. Visiona on työmarkkinatorin tekoälyn hyödyntäminen niin, että asiakas saa hänelle räätälöityjä palveluja verkkosovelluksen kautta. SWOT-analyysin mahdollisuudet -osiossa nousi esille myös henkilöstöresurssit; onko olemassa oleva henkilöstöresurssi oikeassa paikassa, osaaminen kohdennettu oikein ja resurssi hyödynnetty täysimääräisesti.

SWOT-analyysissä esille nousseet asiat tulevat väistämättä uudelleen tarkasteluun henkilöstöresurssien määrittelyssä, osaamisen kehittämisen avaamisessa ja uudelleen organisoitumisen yhteydessä. SWOT-analyysin uhat -osiossa kävi myös ilmi markkinoilla toimivien toimijoiden etumatka. Julkisen toimijan rooli on erilainen kuin markkinatoimijan, mutta toiminnan ketteryyteen ja joustavuuteen on tarpeen puuttua siltä osin kuin se on mahdollista. Lisäksi on syytä ottaa tarkasteluun toiminnan ja päätösten hitaus mietittäessä koko palveluprosessin uudistamista. Toiminnan ketteryys, joustavuus ja nopeus vaikuttavat myös imagoon ja asiakaskastyytyväisyyteen.

Riskit ja niiden tunnistaminen:

Yhteiskehittämisen työpajassa riskejä tarkasteltiin riskilajiluokkien avulla. Pohjatyöskentelyssä huomiointiin koko konsernin sisäisen valvonnan suunnitelma. Pajojen pohdintojen ja tuotosten pohjalta voi todeta, että riskienhallintaa olisi tarpeen käydä läpi nykyistä tiiviimmin, tietyin ajanjaksoin läpi koko henkilöstön kanssa. Myös esimiesten riskienhallintaosaaminen on tunnistettava ja turvattava. Olennaista on riskien tunnistaminen ja ennaltaehkäisy. Henkilöstön kanssa on tärkeä käydä tunnistetut riskit läpi ja avata niiden merkitys omaan työhön. Mitä esimerkiksi henkilöstöriskit tarkoittavat minun näkökulmastani ja työyhteisön tai koko konsernin näkökulmasta. Viestinnällä ja johdolla on tässä iso vastuu. Miten riskianalyysin sisältö viestitään ja tuodaan arjen toimintaan. Yhteiskehittämisen työpaja oli hyvä opintomatka riskien tunnistamiseen: osallistujat saivat olla itse mukana pohtimassa riskien ennakoimista. Tällainen yhteiskehittämisen työpajatoiminta osana koko henkilöstön kehittämispäivää olisi hyvä työkalu osallistaa henkilöstö riskien tunnistamiseen.

Toimenpide-esitykset ja huomiot:

- Huomioitava erityisesti henkilöstö-, riippuvuus-, liike- ja tietoriskit
 - Viestinnällinen näkökulma
- Riskien tunnistaminen ja riskianalyysin läpikäynti koko henkilöstön kehittämispäivässä
- Tarkastelussa mukana Pohjois-Savon TE-toimiston ja ELY-keskuksen sisäisen valvonnan suunnitelma:
 - Strategiset ja vaikuttavuusriskit
 - Tuloksellisuusriskit
 - Laillisuusriskit ja hyvän hallinnon vajeet

- Ohjaus- ja johtamisriskit
- Henkilöstö - ja osaamisriskit
- Informaatio- ja tietoriskit

Kaikki yhteiskehittämisen työpajassa tunnistetut riskit huomioitiin ja näkemykset kytkettiin koko konsernin sisäisen valvonnan suunnitelmaan. Post it -lappujen tuotoksien yhteenveto on alla olevassa kuviossa.

Kannattavuus ja vaikuttavuus:

Riskit

RIIPPUVUUSRISKIT:

- Sopimusten loppuminen
- Sidosryhmät
- Ohjelmistojen päivitys
- Vanha maine
- Julkinen rahoitus
- Ta- ja henkilöasiakkaiden olemassaolo
- Digitaalisen toimintaympäristön palveluntarjoaja

TIETORISKIT:

- Tietovuodot
- Asiakkailta saadun tiedon luovutettavuus
- Tiedon oikea käsittely
- Ohjelmistojen päivitys

OIKEUSTURVARISKIT:

- Työnantajan velvoitteet
- Asiakas vie oikeuskäsittelyyn
- Vakuutukset, mitä kattaa
- Työnantajan ja työntekijän rooli/vastuunjako

HENKILÖRISKIT:

- Eläköityminen (hiljainen tieto)
- Väärät henkilövalinnat
- Osaajat karkaavat markkinoille, saadaanko pidettyä osaajat
- Kaikki ei ymmärrä liiketoiminnan lainalaisuuksia, työn tuottavuus
- Osaamisen siiloutuminen ja halu kehittää osaamista

LIKERISKIT:

- Palveluiden houkuttelevuus
- Taloudelliset riskit, kannattavuus
- Kysyntään vastaaminen
- Kilpailutilanne
- Ovatko asiakkaat valmiita maksamaan palveluista
- Palveluiden tuotteistamisen, saatavuuden ja toimivuuden onnistuminen
- Oikea hinnoittelu

MUUT RISKIT:

- Vastuuvakuutukset
- Tietosuojaja tietoturva
- Henkilökunta tekee "pimeää" työtä
- Ei ole riittävä osaamista tehdä sopimuksia

KUVIO 20. Yhteiskehittämisen työpaja, riskien määrittely.

Kannattavuutta ja vaikuttavuutta tarkisteltaessa, löytyi selkeä ydin: panostaminen palvelun ja palveluprosessin kustannusten systemaattiseen tarkasteluun, asetettujen tavoitteiden seurannan merkityksellisyyteen sekä viestintään; toiminnan vaikuttavuuden läpinäkyväksi tekemiseen ja positiivisiin asiakascaseihin? Vaikuttavuutta on haastava mitata, pohjimiltaan palvelujen vaikuttavuudessa on kyse asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Käytössämme on toista sataa palvelua ja toimintoa, johon asiakas voi osallitua ja joihin TE-toimisto ohjaa. Mihin kannattaa työpanos ja -aika käyttää huomioiden sen vaikutuksesta asiakkaan polun etenemiseen ja ratkaisun löytymiseen. Mikä vaikutus palvelulla ja palvelukokonaisuudella oli asiakkaalle. Samalla kun mitataan rinnalla asiakastytyvyyttä. Yhteiskehittämisen työpajaan osallistujat kävivät läpi kolme palveluprosessia/palvelua ja niiden kustannuksia. Kun tunnistaa palveluiden tehokkuuden ja vaikuttavuuden, on tarve vahvistaa sen näkyväksi tekeminen sekä asiakkaille, henkilöstölle ja kumppaneille. Pohjois-Savon TE-toimistossa on viimeisen kahden vuoden aikana kehitetty SOME-viestintää. Vaikuttavuuden kokonaisuus on asia, jossa sosiaalinen media on tärkeä ottaa vahvemmin hyötykäyttöön.

Lean-ajattelu on toiminnan vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta ajatellen olennainen työkalu. Konreettisten toimenpiteiden tueksi saimme näkemyksiä Siilinjärven autotehtaalta. Yhteiskehittämisen työpajan kolmen tarkastelucasen (MessiLive, ehdolle asettelu ja rekrykoulutus) lisäksi on käynnistetty laajempi palveluprosessien tarkastelu samalla periaatteella eli työajankäytön ja palkkakustannusten laskemisella. Näin saadaan kattava kokonaiskuva prosesseista ja määriteltyä ydinprosessejä. Prosessien avaamiseen tueksi mukaan otetaan Lean-ajattelu. Samalla tarkastellaan, onko nykyisissä prosesseissa toimintojen päällekkäisyyttä tai voidaanko jotakin asiantuntijuutta ja osaamista hyödyntää vahvemmin jossakin toisessa prosessin kohdassa. Esityksenä on, että laaditaan kokonaisvaltainen prosessikuvaus ja mallinnus.

Toimintakohtaisella budjetoinnilla esitetään selkeää toimintoihin kohdennettua budjetointia siinä määrin kuin se on mahdollista. Esimerkkeinä mainittakoon viestintä, henkilöstön kehittäminen ja suorahankinnat. On ollut tärkeää pysähtyä tarkastelemaan nykyisten palveluiden vaikuttavuutta, asiakasyytyväisyyttä ja sitä, voidaanko sekä palvelua että palveluprosessia kehittää vielä nykyistä tehokkaammiksi. Vaikuttavuutta ja tyytyväisyyttä toki mitataan nykyisinkin koko ajan, mutta pyrkimyksenä on tarkastella läpi kaikki palvelut: itse tuotetut palvelut, ostopalvelut ja muiden toimijoiden hyödynnettävät palvelut.

Kun puhutaan **vaikuttavuudesta ja tehokkuudesta**, yleensä siihen sisälletään mukaan resurssit. Tässä kohtaa on tärkeä mainita myös resurssien kohdentamisen merkityksellisyys niin, että toiminta on kannattavaa, vaikuttavaa ja kustannustehokasta. Samoin myös se, kuinka rekrytoinneissa onnistutaan; kyetäänkö huomioimaan ehdokkaan ydinosaminen, erityispiirteet, ominaisuudet, mahdollisuus hyödyntää osaamista laajasti eri tehtävissä ja palveluprosessien vaiheissa ja mitä annettavaa rekrytoitavalla on organisaatiolle.

Toimenpide-esitykset ja huomiot:

- Korostettava henkilöstölle ja ulospäin
 - yhteiskunnallinen vaikuttavuus
 - Tujo- ja muut tavoitteet, niiden toteutuminen
 - Strategia ja toiminnan painopisteet sekä miten strategia toteutuu arjen toiminnassa
- Määriteltävä Must win:t, (haasteet, jotka voitettava)
- Uskallus myös kriittiseen ajatteluun, se kehittää
- Toimintakohtaisen budjetin mahdollistamaminen
- Kokonaisvaltaisen prosessikuvauksen laatiminen, mallintaminen
- Käynnistetty laajempi tehokkuusmittaus eri palveluissa. Kysely elokuussa 2019

Yhteiskehittämisen työpajassa käytiin läpi markkinatoimijoita ja peilattiin omaa julkista toimintaa markkinatoimijoiden toimintaan. Tarkastelun kohteina olivat verkkosivut ja arjen toiminnan havainnot. Mitä julkinen organisaatio voi oppia yksityisiltä palveluntuottajilta ja kuinka julkinen taho voi vahvistaa omaa toimintaansa. Ennen yhteiskehittämisen työpajaa, osallistujia pyydettiin tutustumaan markkinatoimijoihin ja keräämään havainnot kerättiin post it -lapuille ja tehtiin yhteenveto.

Erityisesti keskusteluun nousi räätälöity palvelumalli, jossa yrityksille tarjotaan kohdennettuja ja yksilöllisiä palveluja. Markkinatoimijoita vertailtaessa huomioitiin myös, että hinnoittelua ja hinnoitteluperiaatetta ei juurikaan näkynyt. Samoin palveluiden tuotteistaminen oli hyvinkin eri tasoista ja toimijoiden sivujen perusteella vertailua oli haastava tehdä niiden samankaltaisuuksien vuoksi.

Alla tuotos:

Huomiot markkinatoimijoista:

- *Yritykset pitäneet palvelua kalliina*
- *Räätälöityä palvelua, erilainen hinnoitteluperiaate*
- *Hinta/hinnoittelu ei näy yritysasiakkaalle*
- *Hinta ei myy – rahasta ei puhuta, vain saadusta hyödystä*
- *Kilpaillaan esim. toimialatuntemuksella, suunta erikoistumisella*
- *Mistä tulee loppupelissä tulos?*
- *Luottamusbisnestä, pitää lunastaa luottamus*
- *Henkilökohtainen palvelu HPY:llä olennainen*
- *Soveltuvuusarviot, alkuhinta*
- *Henkilöstövuokravälityksellä ja suorarekrytoinnilla on eroja*
- *Ulkomaalaiset työntekijät, miten HPY:ssä huomioitu?*
- *Hinta-arvioita vähän, uusissa järjestelmissä löytyi joitakin*
 - *Sovelluspohja ja tekoäly alla*
- *HPY:n sivut liian samanlaisia, erottautuminen ja vertailu vaikeaa*

Pohjois-Savon TE-toimiston palveluiden/prosessien kustannustarkastelua casien kautta:

Yhteiskehittämisen työpajoissa käsiteltiin kolme eri TE-toimiston palvelukokonaisuutta (MessiLive, rekryKoulutus ja ehdolle asettelu), joita tarkasteltiin niihin käytetyn henkilöresurssin, työajan, palkkakustannusten ja prosessin eri vaiheiden näkökulmasta. Eritelty tarkastelu on kuvattu liitteessä 1. Eriityisesti keskustelussa nousi esille MessiLiven ja rekrytointikoulutuksen prosessien uudelleen tarkastelun merkityksellisyys. Lisäksi esimerkeistä puuttui palveluihin ohjaamiseen kustannustarkastelu, joka kuitenkin vaikuttaa olennaisesti palvelun onnistumiseen, vaikuttavuuteen ja tuloksiin. Tämä täytyy huomioida laajemmin käynnistettyjen palvelujen tarkastelussa. Esimerkkicasien vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta ei kuitenkaan voi keskenään suoranaisesti vertailla, mutta palveluprosessin vaiheet on olennaista käydä kaikissa uudelleen läpi. Lisäksi on huomioitava henkilöstöresurssin täysimääräinen hyöty prosessin aikana ja mahdollisten tehtävien yhdistäminen samalle henkilölle niin ettei eri vaiheita tee niin moni eri asiantuntija. Myös selkeät roolit ja vastuut prosessin aikana ovat olennaiset.

Alla on kerätty yhteiskehittämisen työpajojen tuotosten yhteenvedot. MessiLive on viimeisten vuoden aikana vahvasti kehittynyt rekrytointikonsepti, jota kehitetään koko ajan, niin että MessiLive palvelee entistä paremmin asiakkaiden tarpeita. MessiLive.fi:n kautta yritys voi suorassa lähetyksessä kertoa

rekryointitarpeistaan, avoinna olevista työtehtävistä ja yrityksestä ja samalla vahvistaa yrityskuvaansa. Työnhakijoilla on mahdollisuus osallistua suoraan Messilive-lähetykseen verkossa, kuunnella lähetyksen keskustelua tai osallistua keskusteluun chatin kautta. Jos lähetyksestä ei kykene seuraamaan reaaliajassa, voi sen katsoa myöhemmin tallenteena.

Tärkeää kehittämistyön rinnalla on tarkastella Messilive.fi-prosessin tehokkuutta, käytettyä työaikaa ja kaikkia eri vaiheita, joita yksi lähetyksesi vaatii. Koska lähetyksiä on nyt määrällisesti runsaasti, on olennaista pohtia, mitä lähetyksiä painotetaan ja kuinka rytmittää lähetykset tarkoituksenmukaisesti. Messilive.fi-casen kustannustarkastelusta puuttui lähetyksien ohjaamiseen käytetty resurssi ja aika. Tämä on tärkeää nostaa jatkotoimenpiteissä esille. Tammikuusta toukokuuhun 2019 (1 – 5/2019) aikana on pidetty yli sata live-lähetyksestä, joissa on ollut mukana yli 3 000 livekatsojaa. Lisäksi Messilive-lähetyksistä tehdään säännöllisesti tallenne, joita on tänä tarkastelujaksolla katsottu yli 28 000 kertaa. Seuraajamäärältään katsottuina suora lähetyksesi keräsi toukokuussa 219 livekatsojaa.

Messilive:

- *Niiden lähetyksien vahvistaminen, joista tulisi euroja*
- *Voitaisiinko nostaa hintaa; määrä vai laatu?*
- *Hinnoitteluperuste (mistä asiakas maksaisi)*
- *Lähetyksikohtainen hinnoittelu – Eri tasoisia lähetyksiä*
- *Tehdäänkö muuta kuin rekryointia?*
- *Rahalle enemmän vastinetta – Messiliven kautta oheispalveluja*
- *Tuotantoprosessin tehostaminen (henkilöstökustannukset alas)*
- *Mitä on jo sijoitettu Messilive-palveluun (laitteet, työaika)*
- *Mitä palvelua seuraavaksi, miten kehitetään ja laajennetaan toimintaa*

RekryKoulutus on työvoimakoulutuksena toteutettavaa yrityksille räätälöityä ammatillista aikuiskoulutusta, jonka yritys ja ELY-keskus rahoittavat yhdessä. RekryKoulutus mahdollistaa opiskelijoille pätevyyden ammattiin tai työtehtäviin. Jos opiskelija suorittaa koulutuksen hyväksytysti, hän työllistyy koulutuksen jälkeen yritykseen. Rekrykoulutuksen määrä on kasvanut viimeisten vuosien aikana selvästi. Yritykset ovat löytäneet palvelun ja kokeneet sen yhdeksi hyödylliseksi keinoksi saada osaavaa työvoimaa. Yhteiskehittämisen työpajassa koettiin palveluprosessin kustannukset pieneksi suhteessa koko koulutuksen hintaan. Kustannustarkastelun näkökulmasta keskusteluun nousi koulutuksen onnistuminen, opiskelijoiden saaminen koulutukseen ja työsuhteen pysyvyys koulutuksen jälkeen. Kokonaisuudessaan on todettavissa, että myös RekryKoulutuksen prosessin tarkastelu on tärkeää.

RekryKoulutus TE-toimiston näkökulmasta (Esimerkki hankinta n. 140 000€, 70% valtion osuus ja 30% yrityksen maksuosuus)

- *Pieni TE-toimiston kustannus prosessina – huomioiden koko koulutuksen hinnan*
- *Prosessista puuttui ohjaustyön osuus*
- *Entä jos RekryKoulutus ei onnistukaan? (ei saada esim. hakijoita)*

- *Entä jos koulutettavat eivät ole sellaisia, joihin yritys on tyytyväinen – rekrytointivastuu koulutuksen jälkeen?? Ostetaanko uudelleen?*
- *Pitäisikö olla kiinteä, aloitushinta?*
- *Koulutukseen osallistuvien status (työtön, uhanalainen)*
- *Onko yrittäjän maksuosuus 30% kohdallaan, jos maksetaan meidän työpanos yrittäjällä*
- *Prosessin kesto, jäykkyys – Lean-ajattelun paikka*
- *Resurssin kohdentaminen, roolit, päällekkäisyys (TE ja ELY)*
- *Vahvempi ennakointi – tehokkuus*
- *Miten pitkään työntekijän pitää yrityksessä olla, jotta kannattavaa?*
- *Maksetaan tuloksesta*
 - *Paljonko lopetus ja keskeytys prosentti*
- *Mihin kohtaan rekrytointiprosessia RekryKoulutus asettuu – kannattavuus?*
- *Taloudellinen riski onnistuneen koulutuksen osalta*
- *Markkinoinnin tehostaminen*

Ehdolle asettelu on yksi nopea tapa löytää kohdennetusti oikea osaaja yritykseen. TE-toimiston asiantuntijat etsivät avoimeen työpaikkaan työnhakijaehdokkaista sovittujen hakuohjeiden mukaan asiakasrekisteristä, keskustelevalle työmahdollisuuksista tarvittaessa ehdokkaiden kanssa ja esittelevät ehdokkaat työnantajalle. Avoin työpaikka ei ole julkisessa haussa te-palvelut.fi -sivustolla, vaan puhutaan ns. "hiljaisesta hausta". Päätöksen valinnasta tekee työnantaja.

Yhteiskehittämisen työpajassa ehdolle asettelua pidettiin kustannustehokkaana; palvelu koettiin edulliseksi. Yritys saa kohdennettua täsmäpalvelua omiin tarpeisiinsa. Edelleen on kuitenkin vahvistettava henkilöasiakkaiden tuntemista, varmistettava ehdokkaiden osuvuus ja turvaaminen työtehtävään sekä tarkasteltava uudelleen palvelun syvyyttä.

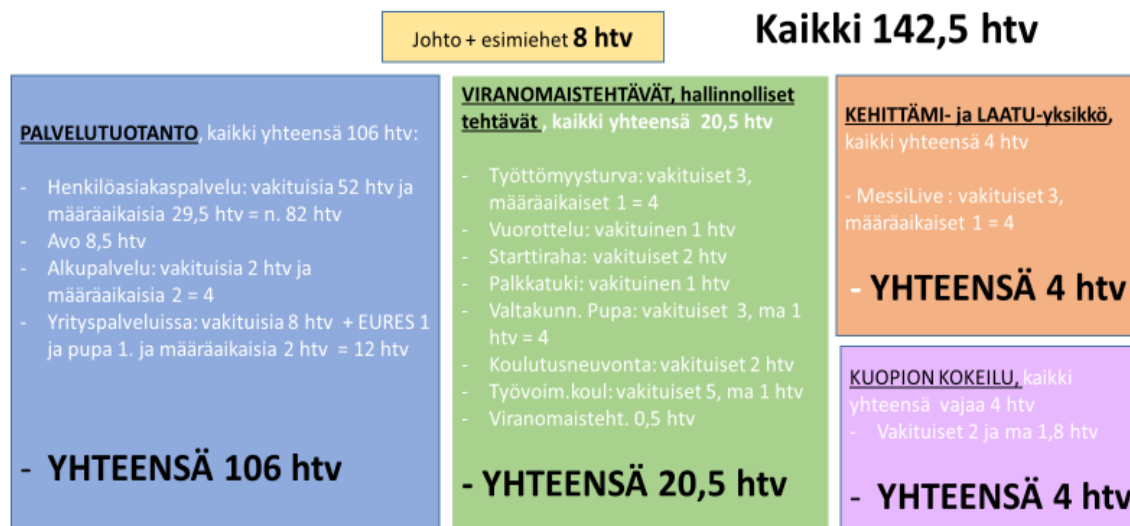
Ehdolle asettelu (5 – 10 ehdokasta)

- *Edullinen*
- *Täsmäpalvelu*
- *Riskinä ehdokkaiden osumattomuus – laatu*
- *Miten saadaan haastattelujen kautta luotettava tieto hakijasta – viranomaisstatus*
- *Jälkihoito, osuvuuden turvaaminen*
- *Henkilö- ja yritysasiakaspalvelun integrointi*
- *TE-toimiston työnantajakuva nostaminen*
- *Ehdokasasettelu- kohderyhmän status (työtön)*
- *Nopea*
- *Henkilöstöpalveluyritys tekee syvempää ehdokasasettelutyötä, miksi ja miten?*
- *Järjestelmähaaste; hakijoiden tietojen ajantasaisuus*

Resurssit:

Resurssien nykytilannetta avattiin pientyöryhmässä, jossa Pohjois-Savon TE-toimiston kokonaisresursia tarkasteltiin olemassa olevien henkilötyövuosien (htv) mukaan. Työryhmä määritteli ensin nykytilanteen johdon ja esimiestason mukaan. Tämän jälkeen katsottiin karkeasti uuden organisoitumisen pohjalta, miten resurssit jakautuvat palvelujen tuotantoon, hallintotehtäviin, kehittämis- ja laatutehtäviin sekä kokeilussa oleviin resursseihin. Tuotantopuoli sisältää asiakasrajapintatyöskentelyn ja sen osalta tarkasteltiin erikseen henkilö- ja yritysasiakastehtävissä toimineet. Tuotannon puolella katsottiin tehtävänimikkeinä asiantuntija- ja psykologitehtävät. Hallinnollisiin tehtäviin luettiin viranomaispäätöksiin liittyvät tehtävät, kuten palkkatukipäätökset, starttirahapäätökset, työttömyysturvan asiantuntijatehtävät, vuorotteluvapaa, työvoimakoulutuksen viranomaispäätökset ja valtakunnallinen puhelinpalvelu. Kehittämis- ja laatuosastolle määriteltiin muun muassa Messilive.fi nykyresurssi. Kokeilu piti sisällään Kuopion hankekokeilun.

Pohjois-Savon TE-toimiston nykyresurssin kuvaus istutettuna uuteen organisaatiomalliin. Tarkastelu htv:nä sekä vakituisten että määräaikaisten työsuhteiden näkökulmasta:



KUVIO 21. Pohjois-Savon TE-toimiston nykyresurssi istutettuna uuteen organisaatiomalliin (Rönkkö, Halonen 2019. Sisäinen aineisto.)

Toimenpide-esitykset ja huomiot:

- Resurssin nykytilanteen ja rakenteen hyötykäyttö. Pohjana tulevien tehtävänkuvien kuvaukset.
- Määritellään toimintakohtaiset resurssitarpeet strategian pohjalta
- Tarvitaan moniosaamista ja kykyä työtehtävien joustavaan siirtoon priorisoinnin mukaisesti
- Tehtävävaativuuksien tarkastelu
- Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja osaamisen hyödyntäminen eri prosessien vaiheessa

Osaamisen kehittäminen:

TE-hallinto on tukenut asiantuntijuuden vahvistamista Kehittämisen- ja hallintoyksikön (KEHAN) toteuttamien henkilöstökoulutusten kautta. Pohjois-Savon TE-toimisto suhtautuu hyvin myönteisesti oma-

ehtoiisiin koulutuksiin. Koulutusten lisäksi tarvitaan jatkuvaa itsensä kehittämistä, asiantuntijuuden ylläpitoa ja ajan tasalla pysymistä. Liiketoimintalähtöisen palvelutuotanto-osiossa on käyty läpi henkilöstön osaamisen kehittämistä. Henkilöstöltä kysyttiin, mitä osaamisen osa-alueita he kokevat tarvetta kehittää. Samoin yhteiskehittämisen työpajasta, kehityskeskusteluista ja muista havainnoista on nousut esille alla olevat kehittämisteemat:

- Myynti-, markkinointi- ja talousosaaminen
- Asiakashallinta, asiakasvastuu
- Omien asiantuntijoiden ja kollegoiden kohtaaminen, tiimityöskentely
- Liiketoimintaymmärrys
- Vaikuttavuuden ymmärrys
- Tulevaisuustiedon vahvempi hyödyntäminen
- Toimialatuntemus
- Asiakkaan yksilöllinen kohtaaminen
- Kokonaisvaltainen asiakasymmärrys
- It-osaaminen
- Ohajuksellinen ja valmentava työote

Toiminta- ja organisaatiomallin muuttuessa tarvitaan turvata henkilöstön osaamisen kehittäminen ja ylläpito. Osana opinnäytetyötäni syntyi koko henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitelma. Suunnitelma tarkentuu ja täydentyy muutoksen edetessä. Osaamisen kehittämistä on tarkasteltu neljällä eri tasolla:

1. Omatoiminen itsensä kehittäminen; tähän kerätään ja jaetaan aineistoa asiakastyön kautta tulleita caseja sekä asiantuntijuuttamme vahvistavaa kirjallisuutta ja muuta aineistoa
2. Opintopiirit, jotka toteutetaan omalla voimalla hyödyntäen henkilöstön opintoja, henkilöstökoulutuksia ja muutoin arjen asiantuntijuuden sekä osaamisen kautta tulleita oppeja. Tämä osaaminen jaetaan opintopiireissä laajempaan hyötykäyttöön. Tällä menetelmällä opitaan jakamaan osaamista, vuoropuhelmaan ja löytämään arjentyöhön luonteva tava motivoida henkilöstöä itsensä kehittämiseen.
3. Valtakunnallinen henkilöstökoulutus, KEHA
4. Muut koulutuspalveluntuottajat ja verkostotoiminta – tiedon jakaminen

Ensimmäinen opintopiiri pidettiin syksyllä 2019. Sen teemana oli ”Asiakkaan oma vastuu, seurauspedagogiikka. Opintopiirin vetäjänä toimii tiimi, joka on käynyt seurantapedagogiikan henkilöstökoulutuksen ja jakaa opintopiirissä saamansa osaamisen muille. Osa esille nousseista teemoista uupuu suunnitelmasta, mutta puuttuvat teemat joko kytketään muihin osa-alueisiin tai lisätään omiksi opintopiireiksi.



KUVIO 22. Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitelma.

Henkilöstön kehittämisessä olennaista on, että jokainen on sellaisessa tehtävässä, joka kiinnostaa ja on hänen kehittymiselleen ja potentiaalilleen ominaista. Ympäristö, jossa on mahdollisuus oppia uutta, on riittävän vaativa ja hänen on mahdollisuus kasvaa sekä ihmisenä että työnsä tekijänä, saa aikaan tuloksia. Matti Alahuhta opastaa: ”Henkilövalinnat ovat yrityksen tärkeimpiä päätöksiä” (Alahuhta 2015, 149). Henkilöstön osaamistarpeet on tärkeä tunnistaa, sillä jokaisen ihmisen osaamista voi kehittää. Uuden oppiminen on koko työhistorian mittainen mahdollisuus ja välttämättömyys. Ihmisten elinkaaret ovat yksilöllisiä ja näin ollen jokaisella on mahdollisuus kehittyä iästään riippumatta. Alahuhta tuo esille kirjassaan ”Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima” erityisen arvokkaita huomioita. Hän opastaa: kun ymmärtää itse, miten toimii erilaisissa tilanteissa, ihminen pystyy paitsi käyttämään paremmin vahvuuksiaan, myös herkistymään niillä alueilla, joilla ei ole vahva (Alahuhta 2015, 157).

Toimenpide-esitykset ja huomiot:

- Laadittu henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitelma
- Laaditaan oma ammattikirjallisuuden kirjasto
- Käyty yhteistä keskustelua Kehan kautta toteutettava koulutuspaketti Pohjois-Savon TE-toimiston yksilölliseen tarpeeseen. Keskustelu käyty elokuussa 2019
- Pohjois-Pohjanmaan tarve, yhteiskoulutus
- Määritellään jokaisen tehtäväkokonaisuuden tehtävänkuvat sekä osaamisvaatimukset ja ominaisuudet
- Pohdintaan, mitä on tämän päivän asiantuntijuus ja mitä sen pitäisi olla

Seuranta:

Seurantaan liittyy olennaisesti organisaation omat seurantamittarit ja järjestelmät. Ei riitä, että mitataan; pitää analysoida, viestiä ja tehdä olennaiset muutokset. Tarvitaan myös koko henkilöstön itsearviointia, joka voi olla haastavaa, varsinkin jos se ei ole systemaattista. Reflektio on yksi tapa; se on

vuorovaikutukseen liittyvä tekniikka, jossa tarkastellaan asiantuntijan vuorovaikutusta, tunteita ja muita sisäisiä prosesseja, joilla voi olla vaikutusta vuorovaikutuskeskeisessä asiantuntijatyössä. Tarkastelussa voi olla esimerkiksi työn suunnittelu, päätöksenteko ja ajankäyttö (Tiuranniemi.)

Toimenpide-esitykset ja huomiot:

- Luodaan säännöllinen, automaattinen johtoryhmässä käsiteltävä tavoite- ja toimenpiteiden seurantajärjestelmä (väliraportointipohja)
 - Viestintä koko henkilöstölle ja tarvittaessa ulospäin
- Vahvistetaan tulosten ja toiminnan analysointi
- Rakennetaan henkilöstön minikehityskeskustelujärjestelmä, tukee valmentavaa johtamista
- Otetaan käyttöön tarkoituksenmukaiset palaverikäytännöt ja yhdenmukaistetaan palaverikäytänteitä
- Määritellään must win:t ja seuranta-toimenpiteet:
 - Helppo ja nopea toteuttaa – helpot voitot
 - Helppo toteuttaa, mutta menee aikaa

Liiketoimintasuunnitelmassa keskeistä on kiteytettävä koko liiketoiminta, jäsentää organisaation menestymisen sekä toiminnan tahtotilaa ja mahdollisuuksia. Liiketoimintasuunnitelman arvo ymmärretään usein vasta toiminnan myöhemmässä vaiheessa. (Puustinen 2004, 61-62.) Julkishallinnossa harvoin peilataan omaa toimintaa liiketoimintalähtöisesti. Opinnäytetyössäni käytiin kaikki liiketoimintasuunnitelman osa-alueet läpi ja tarkasteltiin organisaation toimintaa tältä pohjalta. Liiketoimintasuunnitelma ei ole vain suunnitelma muiden joukossa vaan organisaation käsikirja, pohja toiminnalle, jota pitää tarkastella säännöllisesti. Opinnäytetyössäni liiketoimintasuunnitelman osa-alueissa olennaista oli pohtia nykytilannetta, kyseenalaistaa toimintatapoja ja löytää ratkaisuja. Liiketoimintasuunnitelman pohjalta Pohjois-Savon TE-toimisto voi todentaa toimintaansa ja osoittaa suunnitelman kautta, mitä on tehty ja mihin suuntaan olemme menossa.

Opinnäytetyöni ajoittui työni kannalta hyvinkin kiinnostavaan vaiheeseen: käynnissä oli Sipilän hallituksen iso uudistushanke - maakunta-, sote- ja kasvupalvelu-uudistus -, johon osallistuin myös itse, sillä olin mukana valmistelemaan Pohjois-Savon TE-toimiston kasvupalveluiden palvelutuotantoa. Lisäksi Pohjois-Savon TE-toimisto käynnisti vuoden 2019 alussa "Tullevaisuuden palvelut Pohjois-Savossa" -pilotin (Mollista duuriin), jossa vastasin liiketoimintalähtöisestä palvelutuotanto-osiosta. Sipilän hallitus kaatui 8.3.2019 ja samalla maakunta-, sote- ja kasvupalvelu-uudistuksen valmistelutyö lakautettiin. Kevään 2019 eduskuntavaalien jälkeen muodostettiin uusi hallitus: Antti Rinteen hallituksen "Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta" -nimellä kulkeva hallitusohjelma julkaistiin 6.6.2019. Rinteen hallituksen tavoitteena on saada työllisyysaste nousemaan 75 prosenttiin ja työllisten määrä vahvistumaan vähintään 60 000 henkilöllä vuoden 2023 loppuun mennessä. Kestävää talouskasva haetaan kolmesta tekijästä: korkeasta työllisyysasteesta, vahvasta julkisesta taloudesta ja työn tuottavuuden vahvistamisesta. Hallitus korostaa koulutuksen ja tutkimuksen merkitystä. Hyvinvoinnin perustana pidetään 2020-luvulla osaamista, työtä ja yrittäjyyttä.

Julkisella työnvälityksellä on Suomessa vahva toimintakulttuuri, imago ja hallinnollinen rakenne. Valtakunnallinen julkinen palvelu on kuitenkin jäykkä, eikä se välttämättä kykene reagoimaan, mukautumaan ja muuttumaan riittävän ketterästi. Isot raamit tukevat yhdenmukaista ja tasa-arvoista toimintaa, mutta alueellisten erojen ja tarpeiden huomioimiseksi sekä ketteryyden vahvistamiseksi alueilla olisi tarpeen olla kyky ja mahdollisuus toimia nykyistä eriytyneemmin ja omaehtoisemmin. Sama muotti, eri tarpeet -ajattelu ei tue tämän päivän tahtotilaa ja tarpeita. Työvoimahallinnossa on nykyään paljon omaa alueellista kehittämistyötä. Alueellisissa kehittämishankkeissa kyetään mielestäni huomiomaan kunkin alueen omat erityistarpeet, ja siksi nämä omat kehittämistoimet tarjoavat mahdollisuuden entistä nopeimpiin alueellisiin ratkaisuihin ja päätöksiin.

Opinnäytetyöni keskeisin anti on kiteytettävissä neljään liiketoimintalähtöisyyttä tukevaan kokonaisuuteen:

1. toimintamallien ja -tapojen sekä prosessien kuvaaminen ja mallintaminen asiakaslähtöisesti
2. henkilöstön osaamisen kehittäminen

3. palvelujen kehittäminen ja tuotteistaminen sekä
4. sisäinen ja ulkoinen viestintä.

Kaikki neljä ovat strategisesti tärkeitä, ns. "must win battle" -ponnistuksia, joista kukin osaltaan vahvistaa Pohjois-Savon TE-toimiston aiempaa liiketoimintalähtoisempää julkista työnvälitystä. Näiden neljän kokonaisuuden avulla kyetään kehittämään julkisen työnvälityksen vaikuttavuutta ja tehokkuutta sekä suuntaamaan sitä liiketoimintalähtöiseksi, Kussakin toimintakokonaisuudessa on huomioitu organisaation uusi strategia ja visio,

1 Toimintamallien ja -tapojen sekä prosessien kuvaaminen ja mallintaminen asiakaslähtöisesti

- Resurssin kohdentaminen, työajan käyttö
- Lean ja palvelumuotoilu
- Prosessikaavion luominen
- Tiedon kulku (prosessien ymmärrys ja vaikutus)

Vaikuttavuuden laajempi tarkastelu työajan- ja resurssien käytön pohjalta

Palvelujen ja toimintojen laajempi integrointi ja hyötykäyttö prosessien sekä palvelupolkujen eri vaiheissa – Mistä saadaan kokonaisvaltainen asiakasetu

2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

- Mitä on tämän päivän asiantuntijuus ja mitä sen pitäisi olla?
- Korostuu toimialatuntemus, asiakkaan kohtaaminen, asiakashallinta ja asiakkaan kokonaisvaltainen tuntemus, myynti ja markkinointi
- Henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitelma, toteutus ja seuranta

3 Palvelujen kehittäminen ja tuotteistaminen

- Vahvaa asiakkuutta tukevat palvelut
- Mitä palveluja eri palvelupolun vaiheessa
- Ei liian suurta palveluvalikoimaa, päällekkäisten palveluiden poistaminen
- Palvelujen tuottaminen

4 Moderni sisäinen ja ulkoinen viestintä

- Kuinka osataan nostaa arjen viestinnästä esiin ulkoisia viestintätarpeita
- Brändi, imago
- toimiva työyhteisön sisäinen "arjen viestintä"

Opinnäytetyöni myötä on organisaatiossani tarkasteltu uudesta näkökulmasta myös käsitteitä ja niiden merkityksiä ja merkityksellisyyttä. Näitä ovat mm. asiakasläheisyys ja asiakaslähtöisyys -käsitteet.

Asiakasläheisyydeksi (customer intimacy) kutsutaan strategista yhdessä luomisen lähestymistapaa, joka viittaa sellaisiin räätälöityihin palveluratkaisuihin, joilla tyydytetään samanaikaisesti sekä julkituodut että piilevät asiakastarpeet. Asiakasläheisyyden rakentaminen edellyttää ennen kaikkea ajattelutavan ja kulttuurin muutosta: sen sijaan, että ajatellaan tuotettavan jotakin asiakkaalle, tulisikin ajatella tuotettavan jotain yhteistyössä asiakkaan kanssa (Helander, Kujala, Lainemaa, Pennanen 2013, 29). Asiakaslähtöisyys on taas perinteisesti käsitetty toimintana, jossa yrityksen toimintakulttuuri

mahdollistaa systemaattisen asiakastarpeiden selvittämisen ja niiden tarpeiden tyydyttämisen (Helander ym. 2013, 29).

Ensimmäiseksi liiketoimintalähtöisemmän palvelutuotannon kehittämistarpeeksi nousi toimintamallien ja prosessien uudelleen kuvaaminen. Olennaisinta on laatia kokonaisvaltainen prosessikaavio, jossa kuvataan eri toiminta- ja palveluprosessien joustava ja toisiaan integroiva kokonaisuus – miten jokin yksittäinen prosessi vaikuttaa toiseen prosessiin ja sitä kautta koko organisaation toimintaan. Puhutaan siis kokonaisvaltaisen arkkitehtuurin luomisesta. Työkaluna esitetään hyödynnettäväksi Lean-ajattelua ja palvelumuotoilua. Kun toimintamallit ja palveluprosessit on avattu ja kuvattu, kyetään resursseja kohdentamaan oikealla tavalla. Prosessilähtöisyyden etuna pidetään toiminnan visualisointia, työn kulku kuvataan vaiheittain alusta loppuun. Yleensä abstraktit ja haastavasti hahmotettavat työnkuvat voidaan näin haavainnollistaa ja tämä synnyttää uusia näkökulmia ja ajatuksia totuttuihin toimintamalleihin ja prosesseihin. Samalla on helpompi tunnistaa ongelmia ja puutteita sekä ratkaista niitä. (Ritola 2017.)

Opinnäytetyöni ja Pohjois-Savon TE-toimiston oman kehittämishankkeen aikana esille nousi henkilöstön osaamisen kehittäminen. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarve nousi vahvasti esiin sekä opinnäytetyössäni että Pohjois-Savon Mollista duuriin -hankkeessa. Henkilöstön osaamista tulee kehittää mm. myynnin ja markkinoinnin osalta. Myyminen on taitolaji: kuinka työntekijä saa herätettyä asiakkaan mielenkiinnon, osaa kuunnella ja kartoittaa asiakkaan tarpeet, tuntee tuotevalimoiman ja osaa vaikuttaa asiakkaan päätöksentekoon. TE-palveluissa myyminen voi tarkoittaa esim. sitä, että työntekijä ottaa kantaa ja esittelee asiakkaalle tämän polkua eteen vieviä vaihtoehtoja. Hyvä myyjä herättää luottamusta ja asiakas kokee, että hänestä välitetään. Tähän vaikuttavat myyjän olemus, äänensävy, ilmeet ja eleet. Asiakkaan on vaistottava ja tunnettava, että häntä arvostetaan. (Vuorio 2013.) Kun kyseessä on itsensä kehittäminen, on tärkeää tunnistaa omat vahvuudet ja toimintatavat. Näin opastaa myös Koneen entinen toimitusjohtaja Matti Alahuhta: *"Kun ymmärtää itse, miten toimii erilaisissa tilanteissa, ihminen pystyy paitsi käyttämään paremmin vahvuuksiaan, myös herkistymään niillä alueilla, joilla ei ole vahva"* (Alahuhta 2015, 157). Opinnäytetyöni yhtenä osana syntyi henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitelma, jota lähdettiin viemään käytäntöön syksyn 2019 aikana ja joka tukee jatkossakin jatkuvaa itsensä kehittämistä. Organisaation sisällä tulee käydä henkilöstön kanssa jatkuvaa vuoropuhelua siitä, mitä tämän päivän asiantuntijuus on, miten se tulkitaan, mitä eroja tulkinnoissa on ja mitä asiantuntijuuden pitäisi olla peilaten toimintamalli- ja organisaatiomuutokseen.

Laki julkisesta työnvälityksestä ja yrityspalveluista määrittelee ja samalla tukee TE-palveluita. Mitä henkilö- ja yritysasiakkaille on lain mukaan tarjottava ja mitä on mahdollista tarjota. Alueelliset TE-toimistot voivat päättää, tuottavatko ne itse lain mukaiset palvelut vai hankkivatko ne ostopalveluina. Opinnäytetyössäni etsin vastauksia entistä vaikuttamapaan ja tehokkaampaan toimintaan. Yhdeksi toimintakokonaisuudeksi nousi nykyisten palvelujen uudelleen tarkastelu ja palveluiden vaikuttavuuden tunnistaminen. Erityisesti tulee kiinnittää huomiota kahteen seikkaan: asiakkuuden alkuvaiheeseen ja koko palveluprosessien eri vaiheiden palvelutarjontaan. Toimiston omassa kehittämishankkeessa (Mollista duuriin) kokeiltiin uudenlaisia palvelukokonaisuuksia ja palveluihin ohjaamisen malleja. Syntyi erilaisia palveluesityksiä, joita jatkokehitetään ja viedään eteenpäin. Kun palvelutarjonta

on koonaisuudessaan muodostunut, on ajankohtaista tarkastella palvelujen tuotteistamista. Olennainta palvelujen kehittämisessä on, että asiakkaat hyötyvät palveluista ja kokevat ne merkityksellisiksi. Palvelujen kehittämisessä onkin asiakasosallisuus olennaista. ” *Asiakkaiden osallistumiselle on sääädösperusteita useammassa eri laissa. Perustuslaki (731/1999) painottaa kansanvaltaisuutta ja oikeusvaltioperiaatetta valtiojärjestyksen perusteena. Lain 2§:n mukaan kansanvaltaan sisältyy yksilön oikeus osallistua ja vaikuttaa yhteiskunnan ja elinympäristönsä kehittämiseen. Julkisen vallan tehtävänä on edistää yksilön mahdollisuuksia osallistua yhteiskunnalliseen toimintaan ja vaikuttaa häntä itseään koskevaan päätöksentekoon, 14§.* (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018, 13.)

Liiketoimintalähtöisyyttä ei voida kehittää ilman viestintää. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän merkitystä ei voi koskaan vähätellä, ei myöskään silloin kun tarkastelemme julkisia palveluja liiketoimintalähtöisesti.

Sisäisessä viestinnässä korostuu erityisesti oman arkiviestinnän kehittäminen niin, että jokainen työntekijä tuntee organisaation strategian, vision, mission, arvot, tulostavoitteet sekä organisaation ja oman työn merkityksen yksilön sekä yhteiskunnan näkökulmasta. Ulkoisen viestinnän tehtävänä on vahvistaa asiakkaiden näkemystä siitä, miten voimme heitä auttaa ja mitä palveluja heillä on käytettävissään. Lisäksi ulkoisen viestinnän avulla luodaan brändiä, joka tukee tämän päivän työnvälitystä. Vaikka mielikuvat julkisesta palvelusta ovat muuttuneet myönteisemmiksi, ovat ulkoisen viestinnän haasteet edelleen olemassa: viestinnän tulee olla modernia, aktiivista, merkityksellistä ja asiakkaita puhuttelevaa.

Opinnäytetyössäni olen tunnistanut neljä liiketoimintalähtöisyyttä tukevaa kokonaisuutta sekä niitä koskevat osatekijät, jotka organisaation voi ottaa haltuun ja viedä eteen päin. Opinnäytetyöni luonnos on esitetty 12.8.2019 TE-toimiston johtoryhmässä, jossa se on hyväksytty ja sitouduttu ottamaan osaksi organisaatio- ja toimintamallimuutosta vuoden 2020 alusta. Mukana on kehittämistoimia, jotka voidaan käynnistää välittömästi.

Opinnäytetyöni yhtenä perustana oli liiketoimintasuunnitelman hyödyntäminen. Opinnäytetyöni kokonaisuuden kannalta oli tarkoituksenmukaista käsitellä teoria ja liiketoimintasuunnitelman sisältö yhtenäisenä kokonaisuutena, eikä niin, että liiketoimintasuunnitelma olisi ollut erillinen tuotos. Liiketoimintasuunnitelman tulee vastata siihen, millainen liiketoimintamalli yrityksellä on ja mitä liiketoimintamallintoimintoja yritys tekee itse ja mitä se ostaa. Niin ikään liiketoimintamallin on hyvä vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mihin yritys keskittyy
- Mistä toiminnoista organisaatio koostuu ja miten toiminnot on organisoitu.
- Mitkä ovat organisaation arvot ja normit.
- Keiden kumppaneiden kanssa yritys toimii ja mitä etuja yhteistyö antaa yritykselle ja sen kumppaneille. (McKinsey&Company 2000, 95.)

Liiketoimintasuunnitelmapohjan hyödyntäminen oli mielestäni oikea tapa käsitellä aihetta ja muodostaa liiketoimintalähtöisen palvelutuotannon kuva julkisessa työnvälityksessä.

Julkiseen organisaatioon ei ole helppo sisällyttää liiketoimintalähtöistä ajattelua johtuen julkisen puolen pitkistä perinteistä ja toimintakulttuurista. Henkilöstön osallistaminen ja yhteiskehittämisen toimintamalli antoivat kuitenkin vahvan tuen sille, että ajatus ei ole mahdoton. Toisaalta pitää huomata, ettei liiketoiminnallinen toimintatapa ole suoraan ja sellaisenaan sisällytettävissä julkiseen palvelutuotantoon, koska julkinen palvelu ei ole lähtökohtaisesti voittoa tavoittelevaa liiketoimintaa. Toimintatapoihin, ajattelumalleihin, kulttuuriin ja oman työn näkökulmaan liiketoiminta-ajattelu istuu hyvin. Ajatusleikkinä julkisella puolella voidaan toki pohtia, kuinka toimisimme eri tilanteissa, jos olisimme yritys. Yhteiskehittämisen työpajojen tuloksena ja muissa opinnäytetyöhöni liittyvissä keskusteluissa esille nousi erittäin arvokkaita ideoita, näkökulmia ja huomioita siihen, miten voimme tehdä entistä tuloksellisempaa ja vaikuttavampaa työtä työnhakija- ja yritysasiakkaille. Yhteiskehittämisen tavoitteet sopivat julkiseen organisaatioon hyvin. Näitä ovat: osallistaminen, osallisuus, erilaisten asiantuntijuuksien hyödyntäminen, yhteinen tavoite ja ratkaisuvaihtoehtojen löytäminen. Yhteiskehittämisen työpajoista saatu suullinen palaute oli myönteistä. Ensimmäiseen pajaan, joka oli sisällöltään laajempi, osallistui 8 työntekijää ja pajan palautekyselyyn vastasivat kaikki. Kysymykset arvioitiin asteikolla 1 – 5. ”Kuinka hyvin työpaja oli suunniteltu ja valmisteltu” ja ”Kuinka selkeä oli työpajatyöskentelyn tavoitteet ja toimintaohjeet” -kysymyksiin annettujen vastausten keskiarvo oli 4,25. Kysymykseen ”Kuinka hyvin työpajoissa huomioitiin osallistujien osallisuus ja tasavertaisuus” annettujen vastausten keskiarvo oli 4,75. Lisäksi kysyttiin, minkä kouluarvosanan vastaaja antaisi yhteiskehittämisen työpaja kokonaisuudelle. Kokonaisarvosanaksi tuli 8,75. Mielestäni tämä osoittaa tyytyväisyyttä yhteiskehittämisen työpajan menetelmälle ja toimivuudelle. Tätä mentelmää on hyvä jatkaa muissakin kehittämissä toiminnaissa.

Alla olevassa aikajanassa on kuvattu, kuinka opinnäytetyöni yhteenvedon on käyty läpi osana Mollista duuriin -loppuraporttia sekä ohjaus- ja johtoryhmässä että henkilöstöinfossa. Lisäksi kuviosta näkee yhteenvedon neljästä toimintakokonaisuudesta (prosessien ja toimintamallien kehittäminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen, palveluiden kehittäminen ja tuotteistaminen sekä viestintä) sekä siitä, miten nämä kokonaisuudet aikataulullisesti etenevät.



KUVIO 23. Opinnäytetyön yhteenvedon jatkotoimenpiteet ja aikataulu.

Koska opinnäytetyössäni tarkastellaan julkisia TE-palveluja liiketoimintalähtöisen palvelutuotannon näkökulmasta, on hyvä lausua ääneen, että omasta mielestäni julkisella toimijalla pitäisi olla selkeästi nykyistä liiketoimintalähtöisempää ajattelua. Palvelutuotanto voisi olla jatkossa entistä liiketoimintalähtöisempää. Julkisesta palvelutuotannosta eriyttäisin viranomais- ja hallintotehtävät, kuten työttömyysturvan erilliseksi julkiseksi yksiköksi. Jotta julkinen TE-palvelu pystyisi toimimaan liiketoimintalähtöisesti, vaatisi se entistä nopeampaa päätöksentekoa, muutoskyvykkyyttä ja ketteryyttä toimia joustavasti erilaisissa muutoksissa. Palvelujen tuottaminen ja hankkiminen pitäisi olla entistä tehokkaampaa ja asiakaslähtöisempää. Julkisen sektorin asiakaskunta on tällä hetkellä niin heterogeeninen, että liiketoimintalähtöisessä palvelussa vaadittaisiin selkeää asiakaskunnan segmentointia.

Allekirjoitan myös sen näkemyksen, että valtakunnallinen julkinen toiminta on liian organisaatiolähtöistä. Alueelliset erot pitäisi huomioida nykyistä paremmin, kuitenkin niin, että työnhakijoiden joustava liikkuvuus työn perässä turvataan. Määrärahojen jakamista ja niiden käyttöä tulisi yksinkertaistaa. Muuten palveluja on haastava muuttaa ketteriksi niin, että ne olisivat nopeasti muokattavissa muutostarpeiden mukaan. Myös toiminnanohjausta olisi tarpeen tarkastella uudelleen. Päätösten teossa olisi tärkeää huomioida eri alueiden oma "arjen ääni": mikä tiedetään toimivan yhtäällä, ei välttämättä toimi toisella puolella valtakuntaa.

Erityiskiitokset koko Pohjois-Savon TE-toimiston henkilökunnalle, yhteiskehittämisen työpajaryhmälle, Mollista duuriin -kehittämishankkeen työryhmälle, johdolle ja lähityöyhteisölle, jotka kaikki antoivat merkityksellisen panoksen tutkimukselle.

LÄHTEET:

AISTRICH, Matti 2014. Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? Sitran artikkeli. [Viitattu 2019-24-4.] Saatavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittaa-mitata/>

ALAHUHTA, Matti 2015. Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo Oy.

ALIKOSKI, Risto, HAKONEN, Marika ja VIITASALO, Jari 2018. Yritystoiminnan taitajaksi. 9. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

ALIKOSKI, Risto, HAKONEN, Marika ja VIITASALO, Jari 2013. Yritystoiminnan taitajaksi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

ERIKSSON, Päivi, KOVALAINEN, Anne 2016. Qualitative methods in business research.

ESPOON KAUPUNKI. WOLLSTEN, Piia, HAGMAN, Katja, HIRVIKOSKI, Tuija ja ÄYRÄS, Anne 2018. Yhteiskehittämisen työkirja.

HALME, Jouni 2018. Aivorihi - toteutus ja peruseriaatteet. [Viitattu 2019 - 5 - 7.] Saatavissa: <https://info.orchideainnovations.com/innovaatio-blogi/aivorihi>

HELANDER, Nina, KUJALA, Johanna, LAINEMAA, Kirsi ja PENNANEN, Miia 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen, Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvens Print.

HELLMAN, Kalevi ja VÄRILÄ, Satu 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum.

HILTUNEN, Leena 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 2019-20-08.] Saatavissa: https://mit.jyu.fi/Ope/kurssit/Graduryhma/Pdft/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

HOKKANEN, Simo ja STRÖMBERG, Oiva 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Busines

HÄMÄLÄINEN, Armi ja VÄHÄSARJA, Väinö 2019. Pohjois-Savon TE-toimiston ja ELY-keskuksen sisäinen aineisto

ILMONEN, Ilkka, KALLIO, Jani, KOSKINEN, Jani ja RAJAMÄKI, Markku 2016. Johda riskejä, käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Turenki: Finva

JUNTUNEN, Teemu 2019. Pohjois-Savon liitto, sisäinen aineisto.

JUUTI, P. ja LUOMA, M. 2009. Strateginen johtaminen, Miten vastata kompleksien ja postmodernin ajan haasteisiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

KAJASTE, Veikko ja LIUKKO, Timo 1994. Lean-toiminta, suomalaisten yritysten kokemuksia. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

KANANEN, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus, pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

KANANEN, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä, Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

KANANEN, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä, kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja.

KASKINEN, Tuuli, KORHONEN, Satu ja MOKKA, Roope 2013. Peloton, Yhteiskehittämisen työkirja. Helsinki: Demos Helsinki.

KEVÄÄN 2019 ALUETALOUSHAASTAVISSA. Pohjois-Savo. [Viitattu 2019-5-8.] Saatavissa: foresavo.fi

LAAMANEN, Kai ja TINNILÄ, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. Espoo: Teknologiainfo Teknova Oy.

LAHTI, Soile ja VÄHÄSARJA, Väinö 2019. Tulevaisuuden palvelut Pohjois-Savossa-pilotti. Pohjois-Savon TE-toimiston sisäinen aineisto.

LAKI JULKISESTA TYÖVOIMA- JA YRITYSPALVELUSTA (JTYPL). 28.12.2012/916. Finlex. [Viitattu 2019-4-20.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120916>

LIUKKONEN, Pauliina, LIPPONEN, Kimmo, MUHONEN, Aino, PAAVOLA, Juho ja TYKKYLÄINEN, Salla 2016. Meillä on idea, yhteiskunnallisen yrittäjyyden opas. Suomen setlementtiliitto.

LÄMSÄ. Anna-Maija, UUSITALO, Outi 2009. Palvelujen markkinointi, esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.

LÖNNROTH, Anna 2018. Minä fasilitaattorina. [Viitattu 2019-5-22.] Saatavissa: <https://www.coachinghouse.fi/mina-fasilitaattorina/>

MAAKUNTA- JA SOTEUUDISTUS 2019 [viitattu 2019-4-24] Saatavissa: <https://alueuudistus.fi/tiekartta>

MAAKUNTAUUDISTUS. Pohjois-Savo 2019, Saatavissa: <https://www.pohjoissavo2019.fi/maakuntauudistus-2.html>

MAAKUNTAUUDISTUS, JÄRJESTELMÄSUUNNITELMAN LUONNOS, 22.10.2018. Maakuntauudistuksen valmistelutyön sisäinen aineisto.

MCKINSEY&COMPANY 2000. Ideasta kasvuyritykseksi, käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Wsoy.

NALDANTOGLU, M., NISKAKANGAAS, T., PULLINEN, J ja MUHONEN, T. 2019. Sipiilän hallitus erosi soten kaatumisen takia, pääministeri lähti eduskunnasta vaalikentille. [viitattu 2019-4-3.] Saatavissa: <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000006027557.html>

NIKULA 2017. Työttömyys maksaa Suomelle jo kuusi miljardia euroa vuodessa. [viitattu 2019-4-2.] Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyottomuus-maksaa-suomelle-jo-kuusi-miljardia-euroa-vuodessa/f0586010-7bfa-374e-b728-ef7211d9331d>

NÄSI, Juha ja NEILIMO, Kari 2008. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Juva: WS Bookwell Oy.

OOSI, Olli, KEINÄNEN, Janika, JAUHOLA, Laura, KORTELAINEN, Jeremias, KARINEN, Risto, WENNERBERG, Mikko JA OWAL GROUP OY 2017. Työnvälityksen kärkihankkeen pilottien toiminta- ja arviointitutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriö 43/2017. ISBN 978-952-327-255-2.

OOSI, Olli, KEINÄNEN, Janika, WENNERBERG, Mikko ja KARINEN, Risto 2016. TE-toimistojen yrityslähtöisen toimintamallin arviointitutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, Työ ja yrittäjyys 5/2016. ISSN 1797-3562.

OOSI, Olli 2014. Työpolitiikan palvelurakenteiden kansainvälinen vertaisarviointi, TEM julkaisu. Edita Publishing Oy.

OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro

PAVIER, Heli ja KETTUNEN, Kirsi 2019. Tulevaisuuden palvelut Pohjois-Savossa-pilotti. Sisäinen aineisto.

PELTOLA, Leena 2015. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita.

PUUSTINEN, Terho 2004. Avain omaan yritykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

PYYKKÖNEN, Jussi 2016. Vaikuttavuuden hankinta Käsikirja julkiselle sektorille [Viitattu 2019-24-4.] Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2017/02/27175254/Selvityksia115-2.pdf>

RESEARCH ETHICS GUIDEBOOK. Participatory approaches, Ennew and Beazley 2006. [Viitattu 2019-20-6.] Saatavissa: <http://www.ethicsguidebook.ac.uk>

RINNE, Jari 2018. "Kehitys pysähtyy tyytyväisyyteen" – Out-of-the-box -ajattelu on innovoinnin kovaa ydintä. Tekniikka&Talous. [Viitattu 2019-4-24.] Saatavissa: <https://www.tekniikkatalous.fi/innovaatiot/innovointi-on-raakaa-tyota-ja-totuttujen-rajojen-ylittamista-6573827>

RITOLA, Ossi 2017. Prosessien merkitys osana arkea - selkeät mallit ja työkalut. [Viitattu 2019-12-08.] Saatavissa: <http://www.arter.fi>

ROOSE, Kari 2018-03-26. Markkina-analyysin sisäfile. [Viitattu 2018-03-26.] Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/taloustutkimus/markkina-analyysin-sisafilee/52e3b25e-eebb-395d-8e63-403c8dd7094b>

RÄISÄNEN, Heikki 2018. Talouskasvu ja rekrytointi julkisessa työnvälityksessä. Helsinki: TEM-analyyseja 87/2018.

RÖNKKÖ Salla ja HALONEN, Päivi 2019. Tulevaisuuden palvelut Pohjois-Savossa-pilotti. Pohjois-Savon TE-toimiston sisäinen aineisto.

SIIKAVUO, Juha 2016. Talous haltuun pk-yrityksissä. Viro: Helsingin kamari Oy.

SORSA, Riku 2019. Pohjois- Savon TE-toimisto. Tulevaisuuden palvelut Pohjois-Savossa-pilotti. Sisäinen aineisto.

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ 2018. Asiakkaiden osallistumisen toimintamalli, loppuraportti. Helsinki. [Viitattu 2019-12-08.] Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160828/STM_r1618_Asiakkaiden%20osallistumisen%20toimintamalli.pdf

SUMMA Terhi ja TUOMINEN, Kaisu 2009. Fasilitaattorin työkirja, menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyö Palvelukeskus Kepa ry. [Viitattu 2019-16-5.] Saatavissa: https://www.globaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf

SUNDEVALL, Santtu ja HÄRMÄLÄ, Kennet. Tuloksellista työnvälitystä aktiivisella yhteydenpidolla, analyysi kolmen Uudenmaan TE-toimiston työnvälityskokeilun tuloksista. Raportteja 108/2016, ISBN 978-952-314-538-2.

TAANILA, Aki 2019. Kyselytutkimuksen luotettavuus. [Viitattu 2019-19-08.] Saatavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/13/kyselytutkimuksen-luotettavuus/>

TIURANNIEMI, Juhani. [Viitattu 2019-6-6.] Saatavissa: <http://tiuraniemi.fi/Ammaref.pdf>

TOIKKO, Timo ja RANTANEN, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta, Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, Juvenes Print Tampere.

TONTTILA, Jarkko 2015. Työpolitiikan palvelurakennearviointi: "Asiakaslähtoisempää ja tuloksellisempää palvelu". Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 1/2015. ISSN 1797-3554.

TUOMI, Jouni 2007. Tutki ja lue, johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

TUULANNIEMI, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media Oy. E-kirja <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521416880>

TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ 2013, TE-palvelujen asiakkuuslinjaukset, TEM/2551/00.03.05.02/2013.

TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ (TEM) 2018. Työpoliittinen aikakausikirja 2/2018. TEM, Helsinki

TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ (TEM) 2018. Työpoliittinen aikakausikirja 3/2018. TEM, Helsinki

TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ (TEM) 2017. Työpoliittinen aikakausikirja 2/2017. TEM, Helsinki

TYÖLLISYYSKATSAUS, POHJOIS-SAVO, helmikuu 2019. Saatavissa: <http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/37300315/Tyollisyyskatsaus+helmi2019.pdf/a1d4dd4b-33ac-4cb6-a8e9-aaf013469ea9>

VAN DER BEEK, Piritta 2012. Fasilitoidun tilaisuuden aloittaminen: kolme kulmakiveä. [Viitattu 2019-4-17.] Saatavissa: <https://grapepeople.fi/blogikirjoitus/fasilitoidun-tilaisuuden-aloittaminen-3-kulmakivea/>

VALTIOVARAINMINISTERIÖ 2013. Asiakaspalvelu 2014 – Yhdessä palvelut lähelle. Julkisen hallinnon asiakaspalvelun kehittämishankkeen loppuraportti. [Viitattu 2019-4-10.] Saatavissa: <https://vm.fi/documents/10623/360836/Asiakaspalvelu2014+yhdessa+palvelut+lähelle+raportti/2c873246-1263-41f0-a749-7642f13c1647>

VEHKAPERÄ, Ulla, PIRILÄ, Kaarina ja ROIVAS, Marianne (toim.) Innostu ja innovoi Käsikirja innovaatioprojektiopintoihin. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Saatavissa: https://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/OIVA/Innostu_ja_innovoi.pdf

VUORINEN, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Liettua: Talentum Media ja Tero Vuorinen. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521420610>. Sähkökirja: ISBN 978-952-14-2061-0

VUORIO, Pauli 2013. Myyntitaidon käsikirja. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

WALLIN, Johan 2009. Liiketoiminnan orkesterointi, yhdistä tehokkuus ja lyuovuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

YRITYSTOIMINTA. Tuotot ja kustannukset sekä kannattavuus. [Viitattu 2019-5-24.] Saatavissa: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/kannattavuus>

LIITE 1: Kolmen palvelukokonaisuuden ja prosessin tarkastelua henkilöstöresurssin sekä käytetyn työajan näkökulmasta (Rönkkö 2019.)

MESSILIVE -LÄHETYS 25 TUNTIA+J20A3:J2A3:J33									
palkkakustannus laskettu hekotason 20 %mukaisesti, lomaraha 5 % (kiky), työnantajakulut vuonna 2019 17,951%									
		vaativuus	heko					0,17951	
			1,20	vuosikustannus	lomaraha	yhteensä	TA-kulut	yhteensä	
Palkkakustannus	T06	2 410	2 891	34 698	1 735	36 433	6 540	42 973	
Palkkakustannus	T07	2 571	3 086	37 028	1 851	38 879	6 979	45 859	
Palkkakustannus	Vt11	3 720	4 464	53 563	2 678	56 241	10 096	66 337	
1 tunnin hintaT06		23,41	24						
1 tunnin hintaT07		24,98	25						
1 tunnin hinta Vt 11		36,13	36						
Messiliven tuotantoprosessiin 25 tuntia, josta									
16 tuntia	T06	384							
9 tuntia	T07	225							
	yhteensä	609							
EHDOKASASETTELU									
3 tuntia	T06	72							
REKRYKOULUTUS, pl Elyn hankintaosuus									
2 tuntia	T06	48		työnantajakäynti					
50 tuntia	T06	1 200		työvoimakoulutus					
yhteensä		1 248							

LIITE 2: Pohjois-Savon TE-toimiston kaikki henkilöasiakkaat koulutusasteen mukaan (Hämäläinen 2019.)

voimolevatyollkoodi2	kaikki
----------------------	--------

Määrä / henkilötunnus

taso	Summa
0 ESIASTE	16
1 ALEMPI PERUSASTE	835
2 YLEMPI PERUSASTE	3 867
3 KESKIASTE	15 365
5 ALIN KORKEA-ASTE	1 589
6 ALEMPI KORKEAKOULUASTE	2 118
7 YLEMPI KORKEAKOULUASTE	991
8 TUTKIJAKOULUTUSASTE	97
9 KOULUTUSASTE TUNTEMATON	301
#PUUTTUU!	65
Kaikki yhteensä	25 244

LIITE 3: Pohjois-Savon TE-toimiston työttömät henkilöasiakkaat koulutusasteen mukaan (Hämäläinen 2019.)

voimolevatyollkoodi2	02 työtön
----------------------	-----------

Määrä / henkilötunnus

taso	Summa
0 ESIASTE	6
1 ALEMPI PERUSASTE	407
2 YLEMPI PERUSASTE	1 771
3 KESKIASTE	5 545
5 ALIN KORKEA-ASTE	650
6 ALEMPI KORKEAKOULUASTE	703
7 YLEMPI KORKEAKOULUASTE	343
8 TUTKIJAKOULUTUSASTE	34
9 KOULUTUSASTE TUNTEMATON	84
#PUUTTUU!	28
Kaikki yhteensä	9 571

LIITE 4: Pohjois-Savon TE-toimiston kaikki henkilöasiakkaat (Hämäläinen 2019.)

Määrä / henkilötunnus	IKÄ- RYHMÄ					Kaikki yh- teensä
	A alle 25	B 25-39	C 40-49	D 50-54	E yli 54	
140 IISALMI	377	792	362	255	657	2 443
204 KAAVI	32	67	60	43	94	296
239 KEITELE	20	41	40	26	71	198
263 KIURUVESI	96	244	140	92	230	802
297 KUOPIO	1 871	4 721	2 233	1 299	2 453	12 577
402 LAPINLAHTI	102	291	180	141	254	968
420 LEPPÄVIRTA	73	202	186	133	278	872
595 PIELAVESI	37	70	68	48	126	349
686 RAUTALAMPI	30	81	50	41	89	291
687 RAUTAVAARA	17	47	32	29	71	196
749 SIILINJÄRVI	228	517	321	220	372	1 658
762 SONKAJÄRVI	22	93	77	49	135	376
778 SUONENJOKI	77	201	125	75	175	653
844 TERVO	8	33	25	15	48	129
857 TUUSNIEMI	11	69	53	41	83	257
915 VARKAUS	371	840	478	320	694	2 703
921 VESANTO	13	42	40	28	57	180
925 VIEREMÄ	37	61	70	38	90	296
Kaikki yhteensä	3 422	8 412	4 540	2 893	5 977	25 244

LIITE 5: Pohjois-Savon TE-toimiston työttömät henkilöasiakkaat (Hämäläinen 2019.)

voimolevatyollkoodi2

02 työtön

Määrä / henkilötunnus

IKÄRYHMÄ

kunta	A alle 25	B 25-39	C 40-49	D 50-54	E yli 54	Kaikki yhteensä
140 IISALMI	141	267	135	104	337	984
204 KAAVI	16	20	30	15	39	120
239 KEITELE	8	15	12	10	31	76
263 KIURUVESI	37	83	48	40	118	326
297 KUOPIO	689	1 571	868	537	1 271	4 936
402 LAPINLAHTI	34	88	47	59	105	333
420 LEPPÄVIRTA	33	56	46	42	111	288
595 PIELAVESI	14	21	18	20	66	139
686 RAUTALAMPI	10	26	14	14	35	99
687 RAUTAVAARA	2	21	12	6	31	72
749 SIILINJÄRVI	85	168	115	77	162	607
762 SONKAJÄRVI	4	25	27	20	71	147
778 SUONENJOKI	18	54	27	29	67	195
844 TERVO	4	11	14	6	24	59
857 TUUSNIEMI	7	26	12	12	38	95
915 VARKAUS	131	234	148	102	285	900
921 VESANTO	6	11	16	9	29	71
925 VIEREMÄ	12	11	28	21	52	124
Kaikki yhteensä	1 251	2 708	1 617	1 123	2 872	9 571

YHTEISKEHITTÄMISEN TYÖPAJA, LIIKETOIMINTA 6.2.2019

Palautekysely yhteiskehittämisen työpajaan osallistuneille

Arvioi seuraavat kysymykset asteikolla 1-5 tai 4-10. Ympäroi sopivin numero.

1. Kuinka hyvin työpaja oli suunniteltu ja valmisteltu?

(1= todella huonosti, 5= erittäin hyvin)

1 2 3 4 5

2. Kuinka selkeä oli työpajatyöskentelyn tavoitteet ja toimintaohjeet?

(1= todella epäselvät, 5= todella selkeät)

1 2 3 4 5

3. Kuinka hyvin työpajoissa huomioitiin osallistujien osallisuus ja tasavertaisuus?

(1= ei huomioitu lainkaan, 5= huomioitiin erittäin hyvin)

1 2 3 4 5

4. Minkä kouluarvosanan antaisit yhteiskehittämisen työpajan kokonaisuudelle?

(kouluarvosana 4 – 10)

4 5 6 7 8 9 10

Kiitos osallistumisestasi ja palautteestasi!

