

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (YAMK), projektijohtamisen koulutus

2020

Nedad Jakupovic

MAAHANMUUTTAJIEN TYÖLLISTÄMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN TURUN KAUPUNGIN TYÖLLISYYS- PALVELUKESKUKSESSA

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tradenomi (YAMK), projektijohtamisen koulutus

2020| 81 sivua, 1 liitesivu

Nedad Jakupovic

MAAHANMUUTTAJIEN TYÖLLISTÄMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN TURUN KAUPUNGIN TYÖLLISYYSPALVELUKESKUKSESSA

Opinnäytetyössä tutkittiin maahanmuuttajien työllistämistä Turun kaupungin Työllisyyspalvelukeskuksessa vuonna 2019, ja tehtiin maahanmuuttajien työllistämisen kehittämisehdotuksia Lean-filosofiaan nojaten. Tavoitteena oli löytää esteitä työllistämisen prosessista, jotta prosessista saadaan sujuvampi ja tehokkaampi Lean-työkaluja käyttäen. Lean-filosofian mukaan kokonaisuus on ratkaiseva. Kun itse työllistämisen prosessiin vaikuttavat organisaation toiminta ja toimintaraamit, tutkittiin ja tehtiin ehdotuksia sekä Työllisyyspalvelukeskuksen että sen alla toimivan Maahanmuuttajien osaamiskeskus -hankkeen kehittämiseksi.

Organisaation lähtötilannetta selvitettiin virkailijoita ja yhteistyökumppaneita haastattelemalla. Osa haastatelluista oli itse taustaltaan maahanmuuttajia. Haastattelujen avulla kerättiin yhteen virkailijoiden näkemykset asiasta ja analysoitiin tulokset. Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus ja haastattelujen lisäksi tutkimusmenetelmänä käytettiin havainnointia.

Tutkimuksessa esille nousseet jatkokehittämisideat ja parannusehdotukset ovat asiakasprosessin kehittäminen, työntekijän työnkuvan selkiyttäminen, turhan byrokratian vähentäminen, yhteistyön kehittäminen, digitalisaation tehokkaampi hyödyntäminen ja palvelujen räätälöiminen. Maahanmuuttajan työllistämisen prosessissa tärkeäksi nousi palvelujen räätälöiminen asiakkaalle sopivaksi ja tukeminen oman työllisyyspolun rakentamiseksi. Asiakkaiden luokittelu ryhmiin palvelutarpeiden mukaan, alkupalveluiden kehittäminen, yhteistyö oppilaitoksien ja yritysten kanssa sekä sektorirajat ylittäen ja sisäinen kehittäminen tukisivat maahanmuuttajataustaisia asiakasta työelämään. Yhdistelmäorganisaatio, jossa on sekä maahanmuuttajataustaisia että kantaväestöön kuuluvia virkailijoita osana tavallisessa palvelussa, on paras ratkaisu maahanmuuttajien työllistämiseksi. Lean-filosofialla ei voi saada kaikkia haluttuja muutoksia Työllisyyspalvelukeskuksessa, mutta Lean-filosofialla voidaan ainakin keventää työntekijöiden työkuormaa, parantaa asiakasprosesseja sekä kehittää organisaatiota.

ASIASANAT:

maahanmuuttajat, työllistäminen, Turun kaupunki, Työllisyyspalvelukeskus, Lean-filosofia, hukka, kehittäminen.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree programme in Project Management

2020 | 81 pages, appendices 1

Nedad Jakupovic

DEVELOPMENT OF THE EMPLOYMENT PROCESS FOR IMMIGRANTS AT THE CITY OF TURKU EMPLOYMENT SERVICE CENTER

The thesis examined the employment process of immigrants at the Employment Service Center (Työllisyyspalvelukeskus) of the City of Turku in 2019, and made proposals for the development of the employment process of immigrants based on the Lean philosophy. The goal was to find barriers in the recruitment process, so that the process could be made smoother and more efficient using Lean tools. According to the Lean philosophy, the entirety is crucial. When the employment process itself is affected by the organisation's activities and operational frameworks, proposals were made for the development of both the Employment Service Center and the Immigrant Competence Center (Maahanmuuttajien osaamiskeskus) project working under it.

The initial situation of the organization was investigated by interviewing officials and affiliates. Some of the interviewees were immigrants themselves. The interviews were used to gather the views of the officials and the results were analyzed. An activity analysis was chosen as the research approach, and in addition to the interviews, observation was used as the research method.

The ideas for further development and suggestions for improvement, that have emerged in the study, are the development of the customer process, the clarification of the employee's job description, the reduction of unnecessary bureaucracy, the development of cooperation, the more efficient use of digitalisation and the customization of services. In the process of employing immigrants, it became important to tailor the services to suit the client and to support them in building their own employment path. Categorizing clients according to service needs, developing initial services, cooperation with educational institutions and companies, as well as cross-sectoral and internal development would support clients with an immigrant background towards working life. A combined organization with both immigrant and native officials as part of the regular service is the best solution for employing immigrants. The Lean philosophy cannot bring about all the desired changes in the Employment Service Center, but the Lean philosophy can at least reduce the workload of employees, improve customer processes and develop the organization.

KEYWORDS:

immigrants, employment, City of Turku, Employment Service Center, Lean philosophy, loss, development.

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	6
1 JOHDANTO	8
1.1 Työn tausta	8
1.2 Työn tavoitteet	11
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	11
2 TURUN KAUPUNGIN TYÖLLISYYSPALVELUKESKUS	13
2.1 Työllisyyspalvelukeskuksen rakenne ja strategia	14
2.2 Maahanmuuttajien osaamiskeskus -hanke	16
2.3 Maahanmuuttajien työllistämisen prosessi	18
3 LEAN- FILOSOFIA	23
3.1 Kansainvälisiä kokemuksia LEAN- filosofiasta julkisella sektorilla	25
3.2 Kritiikkiä Lean -filosofia kohtaan	28
3.3 Lean-työkalut	29
3.4 Työllisyyspalvelukeskuksen organisaatiotoiminnan muuttaminen	32
4 MAAHANMUUTTAJIEN TYÖLLISTÄMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN	35
4.1 Haastattelujen toteuttaminen	35
4.2 Haastattelun tulokset	38
4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja eettisyys	50
5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET	52
5.1 Työllistämisen prosessin kehittäminen	52
5.2 Mentori ja räätälöity host	55
5.3 Digitalisaation kehittäminen	57
5.4 Yhteistyön kehittäminen	62
5.5 Perehdyttäminen ja sisäinen kehittäminen	64
5.6 Osaamiskeskusten palveluiden kehittäminen	66
5.7 Selkokielisyyden kehittäminen	68
5.8 Uusia käännteitä	69
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	73

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset.

KUVAT

Kuva 1. Turun kaupungin hallinnollinen organisaatio (Turku 2019 a).	9
Kuva 2. Turun kaupungin strategiset ohjelmat ja kärkihankeet (Turku 2019 c).	10
Kuva 3. Kuusi periaatetta Lean-teorian soveltamiseen (Vison Oy 2017).	24
Kuva 4. Gemba-kävelyn seitsemän askelta (Kanbanize 2019).	31
Kuva 5. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosteoria (Valkealahti, Karilainen & Nikkola 2019).	33
Kuva 6. Työllisyyspaketti (TEM 2019).	71

KUVIOT

Kuvio 1. Työllisyyspalvelukeskuksen organisaatorakenne (Työpiste 2019).	15
Kuvio 2. Osaamiskeskuksen organisaatiokaavio (Vaherkylä 2019).	17
Kuvio 3. Asiakastyöllistämisen prosessin kuvauksissa käytettyjen ydinelementtien joukko (BPMN 2009, 18-20).	19
Kuvio 4. Maahanmuuttaja -asiakkaiden työllistämisen prosessi osaamiskeskuksessa.	20
Kuvio 5. Maahanmuuttaja-asiakkaiden työllistämisen prosessi osaamiskeskuksessa.	52
Kuvio 6. Ehdotus uudesta maahanmuuttaja-asiakkaiden työllistämisen prosessista osaamiskeskuksessa.	53

TAULUKOT

Taulukko 1. Vastaukset kysymykseen haastateltavan äidinkielestä.	38
Taulukko 2. Vastaukset kysymykseen asiakkaiden äidinkielestä.	38
Taulukko 3. Vastaukset kysymykseen kuinka monta vuotta olet työskennellyt maahanmuuttajien työllistämiskysymysten parissa.	39

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Lyhenne	Lyhenteen selitys
Auditointi	järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu prosessi, joka perustuu laatudokumentaatioon ja valittuun standardiin
CAF	lyhenne sanoista Common Assessment Framework. EU-maiden yhteistyönä kehitetty julkisen sektorin organisaatioiden laadunarviointimalli
ELY-keskus	(Varsinais-Suomen) Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus
Induktiivinen analyysi	aineistolähtöinen analyysi, jossa päätelmät ja yleistykset tehdään pääosin aineiston sisällöstä esiin nousevien asioiden perusteella
JHS 152	suositus julkisen hallinnon prosessien kuvaamista
Kaizen	asioiden tekeminen paremmin, (osa)prosessin jatkuva kehittäminen
KELA	Kansaneläkelaitos
KELA- lista	lista niistä pitkäaikaistyöttömistä, joiden työmarkkinatuesta kunta maksaa tietyn osuuden (vrt. työttömät, joiden työttömyystuen maksaa valtio ja/tai työttömyyskassa)
kuty	kuntouttava työtoiminta
Kvalitatiivinen tutkimus	Laadullinen tutkimus, joka toteutetaan ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja
MOP-tiimi	Monialainen palvelutiimi
Party-hanke	Parempaa työ- ja toimintakykyä -hanke
Strukturoitu haastattelu	Haastattelu, jossa haastattelukysymykset ovat etukäteen määriteltyä

Strukuroimaton haastattelu Lähinnä vapaamuotoista keskustelua, jonkin tietyn aihepiirin ympärillä

Saturaatiopiste Kylläntymispiste, jonka jälkeen ei enää ole mahdollista saada uutta tietoa

TE-toimisto (Varsinais-Suomen) Työ- ja elinkeinotoimisto

TYP Työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu

TYP-tiimi Työllisyyspalvelukeskuksen työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelutiimi

YTY-tiimi Työllisyyspalvelukeskuksen yritys- ja työllistämistiimi

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Julkinen sektori on osa yhteiskunnan toimintaa, joka ei ole yrityssektoria. Julkinen sektori jakautuu valtioon, kuntiin ja kuntayhtymiin sekä sosiaaliturvarahastoihin. Julkinen sektori tuottaa Suomessa noin viidesosan bruttokansantuotteesta. Yhteiskunnan peruspalvelut tuotetaan tai turvataan julkisen sektorin toiminnalla. (STTK, 2019.) Edelleen julkisen sektorin toiminnalle ja johtamiselle arvoytimen antavat oikeusvaltion ja virkamiestyön arvot, joita ovat laillisuus, objektiivisuus, tasapuolisuus ja rehellisyys (Viinamäki 2008, 4-22).

Turussa on lähes 190 000 asukasta, ja väkiluvun ennustetaan kasvavan. Monipuoliset koulutus-, liikunta- ja kulttuuripalvelut vastaavat monen asukkaan tarpeisiin. Jotkut palvelut ovat kävelymatkan päässä, muista huolehti julkisen liikenteen verkosto Föli. Turun kaupunki koetaan viihtyisänä yliopistokaupunkina, joka jatkuvasti uudistuu ja kasvaa, pyrkien huolehtimaan kaupunkilaisten elämisen laadun ja elinkeinoelämän edistämisestä kestäväällä tavalla. Turku on Varsinais-Suomen suurin kaupunki ja alueensa suurin työllistäjä. Kaupungilla on noin 11 000 työntekijää monipuolisissa tehtävissä. Kaupungin työntekijät työskentelevät päiväkodeissa, oppilaitoksissa, terveysasemilla, sosiaalityössä, kirjastoissa, museoissa, nuorisopalveluissa, asiantuntijatehtävissä jne. Myös joukkoliikenne, kaavoitus, kadut, puistot ja lukuisat muut asukkaiden hyvinvoinnille merkittävät asiat ovat kaupungin henkilöstön vastuulla. Turun kaupungilla on lakiin perustuva perustehtävä edistää kuntalaisten hyvinvointia ja kestäväää kehitystä ja palvella kaikkia kuntalaisia tasapuolisesti. (Turku 2019 a.)

Turun kaupungin hallinnollinen organisaatio



Kuva 1. Turun kaupungin hallinnollinen organisaatio (Turku 2019 a).

Kuvassa 1. Turun kaupungin hallinnollinen organisaatio nähdään koko kaupungin organisaationa. Työllisyyspalvelukeskus kuuluu organisaatiossa Palvelukeskuksiin.

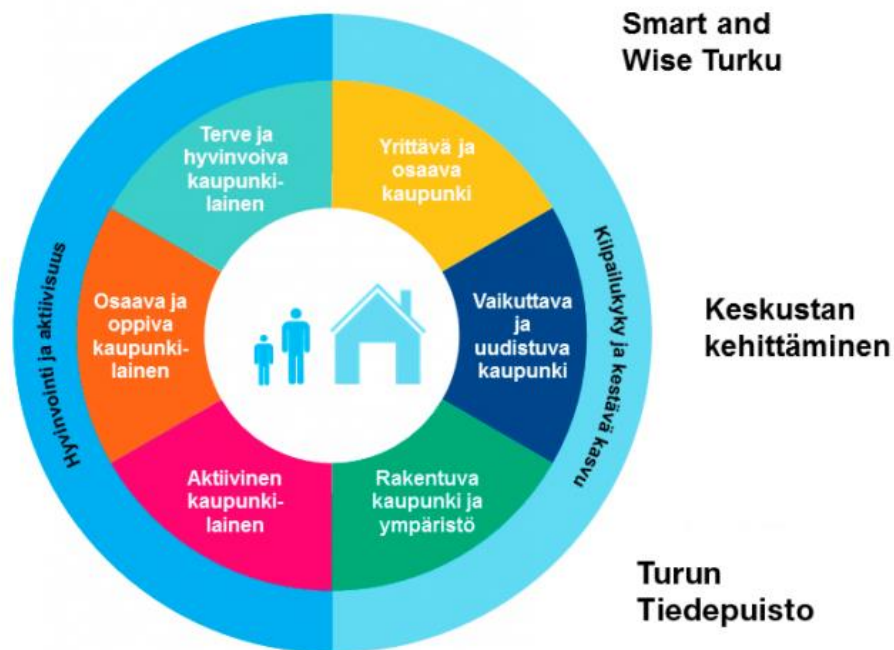
Kaupungin strategia ja visio 2029 on kirjattu seuraava:

”Suomen Turku on kiinnostava ja rohkeasti uudistuva eurooppalainen yliopisto- ja kulttuurikaupunki, jossa on hyvä elää ja onnistua yhdessä. Turku ehkäisee ja vähentää sekä eriarvoisuutta että syrjäytymistä.” (Turku 2019 b.)

Viitataan Turun kaupungin strategiaan (Turku 2029, 2018), Turun strategiassa nähdään tärkeänä myös vähentää sekä eriarvoisuutta että syrjäytymistä, lisätä kilpailukykyä, panostaa koulutukseen, edistää työllisyystavoitteita, jonka tavoitteena on katkaista työttömyys mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja tarjota ennakoivasti työllistymistä edistävää tukea. Kaupunki halua myös yhdistää eri viranomaisten palveluja yhdeksi asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi. Tämän lisäksi kaupunki haluaa hyödyntää monikulttuurisuutta osana kaupungin kilpailukykyyn lisäämistä ja lisätä maahanmuuttajien elinkeinöelämänyhteyksiä, panostaa tulokselliseen maahanmuuttajien suomen kielen oppimiseen ja tukea sekä työllistymisen edellytyksiä että koulutukseen pääsyä. Kuvassa 2.

nähdään, että kaikki edellä mainitut asiat nostetaan tärkeäksi myös strategisissa ohjelmissa ja kärkihankeissa.

Strategiset ohjelmat ja kärkihankkeet



Kuva 2. Turun kaupungin strategiset ohjelmat ja kärkihankkeet (Turku 2019 c).

Kuvassa 2. on havainnollistettu Turun kaupungin strategiset ohjelmat ja kärkihankkeet. Turun kaupungilla on myös kolme mittavaa kaupunkistrategiasta johdettua kärkihanketta: Smart and Wise Turku, keskustan kehittäminen ja Turun Tiedepuisto. Taas syrjäytymisen ehkäiseminen on yksi Smart and Wise Turku -hankkeen painopistealueista. (Turku 2019 c.)

Arvion mukaan noin 25 % Turun kaupungin Työllisyyspalvelukeskuksen asiakkaista on maahanmuuttajataustaisia. Toiminnassa on huomattu, että maahanmuuttajien työllistäminen on vaikeaa ja vie aikaa, tai maahanmuuttajat usein siirtyvät palvelusta toiseen. Työllisyyspalvelukeskuksessa on alkanut Maahanmuuttajien osaamiskeskus -hanke, joten maahanmuuttajien työllistämisen kehittäminen on aiheena ajankohtainen. Osaamiskeskuksesta on tarkoitus tulla yksi, Osaamispiste -nimellä kulkeva maahanmuuttajien

palvelupiste, josta maahanmuuttajataustainen asiakas saisi samasta paikasta kaiken työhön ja koulutukseen tarvitsemansa tiedon ja avun.

1.2 Työn tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia toimeksiantona maahanmuuttajien työllistämisen prosessia Turun kaupungin Työllisyyspalvelukeskuksessa, ja kehittää sitä Lean-filosofialla. Tavoitteena on löytää esteitä työllistämisen prosessista, jotta prosessista saadaan sujuvampia ja tehokkaampia Lean-työkaluja käyttäen.

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus, sillä työn tavoitteena on prosessin kehittäminen. Tutkimus suoritettiin käyttämällä kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä eli havainnointia ja haastattelua. Haastattelun kohderyhmäksi valittiin Työllisyyspalvelukeskuksen virkailijoita sekä organisaation yhteistyökumppaneita.

Havainnoinnin eli observoinnin avulla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset todella niin kuin sanovat toimivansa. Havainnoinnilla saadaan välitöntä ja suoraa informaatiota yksilön, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi menetelmä mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 201-203.) Havainnointi tehtiin sisäpuolisesta näkökulmasta osallistuvalla havainnoinnilla, strukturoimatonta havainnointitekniikka käyttäen. Tämä tutkimusmenetelmä valittiin, koska itse työskentelyn havainnoitavassa organisaatiossa.

Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja. Joustavana tutkimusmenetelmänä haastattelu sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.) Haastattelua on perinteisesti pidetty kyselyä parempana menetelmänä. Haastattelussa on mahdollista esittää täsmentäviä kysymyksiä, ja kysyä selitystä, mikäli vastaus on epäselvä. Kyselyssä tämä ei ole mahdollista. Vastausprosentti haastattelussa on yleensä poikkeuksetta ollut korkeampi kuin kyselytutkimuksissa. (Ahlström-Laakso 2015.) Haastattelun kohderyhmäksi valittiin Työllisyyspalvelukeskuksen virkailijoita sekä organisaation yhteistyökumppaneita. Syvähaastattelu menetelmä valittiin, koska kaikki haastateltavat ovat tuttuja ja vastaukset anonyymejä, mikä kaikki madaltaa kynnystä kertoa avoimesti omia mielipiteitään asiasta. Työntekijät ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita,

ja heitä haastatteleamalla voidaan saada ehdotuksia ja ideoita toiminnan ja prosessien kehittämistä.

2 TURUN KAUPUNGIN TYÖLLISYYSPALVELUKESKUS

Turun kaupungin työllisyyspalvelukeskus eli Työpiste on yksi Turun kaupungin palvelukeskuksista. Työpisteen tarkoituksena on palvella työttömiä ja työttömyysuhan alaisia turkulaisia asiakkaita. Tavoitteena on tarjota palveluita erityisesti yli kaksisataa päivää työmarkkinatukea saaneille tai nuorille alle 30-vuotiaille työttömille työnhakijoille. Työttömille tarjotaan asiantuntijapalveluna uraohjausta ja asiakkaita työllistetään Turun kaupungille tukityöhön, yritysten piilotyöpaikkoihin, kuntouttavaan työtoimintaan kaupungille tai eri palveluntuottajille. Lisäksi asiakkailta on mahdollisuus osallistua Työpisteen valmennuksiin, joissa valmennetaan asiakkaita työnhakuun liittyvissä asioissa. Yhteistyötä tehdään eri tahojen kuten TE-toimiston, oppilaitosten ja yritysten kanssa, tavoitteena löytää sopiva yksilöllinen työllistämisen polku asiakkaille.

Työllisyyspalvelukeskus tunnettiin aiemmin nimellä Työvoiman palvelukeskus. Vuonna 2012 Työvoiman palvelukeskuksen nimi muuttui Työllisyyspalvelukeskukseksi ja se siirtyi Hyvinvointitoimialalta Konsernihallinnon alle. Kaupungin hallitus määrittää Työllisyyspalvelukeskuksen painopisteet talousarvion hyväksymiseksi vuosittain. Turun kaupungin Työllisyyspalvelukeskus on yksi seitsemästä kaupungin palvelukeskuksista. Työllisyyspalvelukeskus toimii linjaorganisaationa, kuten muutkin Turun kaupungin palvelukeskukset.

”Palvelukeskuksen tehtävänä on tuottaa kaupunginhallituksen päättämiä palveluja kaupunkikonsernille ja ulkoisille asiakkaille. Palvelukeskuksen johtaja johtaa ja valvoo kaupunginhallituksen konsernijaoston ja kaupunginjohtajan alaisena palvelukeskusta ja vastaa sen kehittämisestä, taloudesta ja toiminnasta sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Kaupunginjohtaja määrää palvelukeskusten johtajien tehtävistä sekä palvelukeskusten ohjaamisesta ja raportoinnista. Kaupunginjohtaja päättää palvelukeskuksen nettobudjetoinnista.” (Turku 2019 d.)

Työllisyyspalvelukeskuksessa on 85 työntekijää, jaoteltuna tiimeihin. Työllisyyspalvelukeskus sijaitsee kaupungin tiloissa osoitteessa Käsityöläiskatu 10. Asiakkaille se näkyy nimellä Työpiste. Työllisyyspalvelukeskus palvelee kaikkia työttömiä ja työttömyysuhan alaisia turkulaisia asiakkaita. Kaikille on tarjolla apua yrityksiin työllistymisessä, ohjausta

muihin palveluihin kuten työkyvyn selvittämiseen tai kuntouttavaan työtoimintaan, suomen kielen opiskeluun ja erilaisin joka viikko pidettäviin moduuleihin, jotka tukevat asiakkaan työllistämistä. Työpisteen tehtävänä on työllistää, valmentaa ja kuntouttaa asiakasluokkansa uudelle uralle joko töihin, koulutukseen tai oman työkyvyn kohentamiseen.

Arvion mukaan potentiaalisia asiakkaita Työllisyyspalvelukeskukseen on noin 7 000. Vuosittain Työllisyyspalvelukeskus työllistää yli 1000 asiakasta, ja tämän lisäksi kuntouttavaan työtoimintaan ohjataan noin 500 asiakasta. Asiakkaat, jotka ovat alle kaksi vuotta työttöminä työnhakijoina, asioivat pääasiassa Varsinais-Suomen TE-toimistossa. Työllisyyspalvelukeskuksen palveluista eniten käytössä on työllistäminen kaupungille tai yrityksiin sekä kuntouttava työtoiminta. Työllisyyspalvelukeskus noudattaa samoja arvoja ja periaatteita toiminnassa kuin Turun kaupunkikin. Näitä ovat mm. asiakaslähtöinen toiminta, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, suvaitsevuus ja jatkuva toiminnan kehittäminen. (Turku 2019 e.)

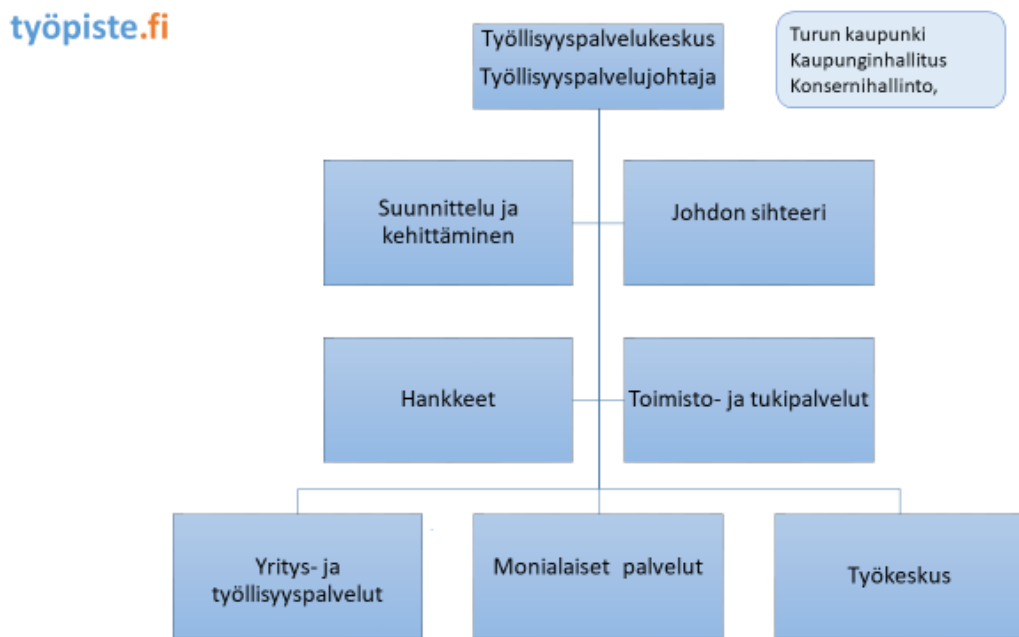
2.1 Työllisyyspalvelukeskuksen rakenne ja strategia

Työllisyyspalvelukeskuksen strategia on Turun kaupungin strategian mukainen; tuetaan yrittävää ja osaavaa Turku. Tähän pyritään palvelemalla elinkeinoelämää, vähentämällä eriarvoisuutta ja syrjäytymistä mm. työllistämällä ja pyrkimällä katkaisemaan työttömyys mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Lisäksi tarjotaan työllistämistä edistävää tukea. Työllistämistoiminnalla lisätään turkulaisten hyvinvointia sekä vähennetään työttömyysmenoja, mikä kaikki lisää kaupungin kilpailukykyä. Turun kaupungilla on kolme kärkihanketta, joista yksi on Smart & Wise, jossa on kuusi painopistealuetta. Yksi painopisteistä on syrjäytymisen ehkäiseminen, mikä on Työllisyyspalvelukeskuksen ja uuden Maahanmuuttajien osaamiskeskuksen yksi tärkeistä arvoista. Työttömyyden katkeaminen, kun usein estää syrjäytymistä ja parantaa asiakkaan hyvinvointia.

Työllisyyspalvelukeskus, ja sen alla toimiva maahanmuuttajien osaamiskeskus, haluavat tarjota kaikki työllistämispalvelunsa samasta paikasta, mikä on Turun kaupungin strategian mukaista. Myös kaupunki haluaa yhdistää eri viranomaisten palveluja yhdeksi asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi. Turun kaupunki omassa strategiassaan haluaa hyödyntää paremmin monikulttuurisuutta osana kaupungin kilpailukyvyn lisäämistä ja lisätä maahanmuuttajien elinkeinoelämän yhteyksiä, panostaa tulokselliseen maahanmuuttajien suomen kielen oppimiseen ja tukea sekä työllistymisen edellytyksiä että kou-

lutukseen pääsyä. Nämä asiat ovat kirjattunakin kaupungin kotouttamisohjelmaan vuosille 2018-2021. Kaikki edellä mainitut asiat ovat myös Työllisyyspalvelukeskuksen ja osaamiskeskuksen tavoitteita, eli strategia myötäilee pitkälti ison organisaation strategiaa. (Turku 2019 f.)

Työllisyyspalvelukeskuksen organisaatorakenne on havainnoitu kuviossa alla.



Kuvio 1. Työllisyyspalvelukeskuksen organisaatorakenne (Työpiste 2019).

Työllisyyspalvelukeskusta johtaa Työllisyyspalvelujohtaja. Työllisyyspalvelukeskuksessa ovat: johdon sihteeri, suunnittelu ja kehittäminen-ryhmä, toimisto- ja tukipalvelut sekä hankkeet. Maahanmuuttajien osaamiskeskus sijoittuu Hankkeet kokonaisuuteen hallinnollisesti. Työllisyyspalvelukeskus tarjoaa seuraavia palveluja: yritys- ja työllisyyspalvelut ja monialaiset palvelut. Yritys- ja työllisyyspalvelun (YTY-tiimi) tehtäviin kuuluu asiakkaan palvelutarpeen arviointi ja, mikäli asiakkaalla on edellytyksiä hänet voidaan työllistää kaupungille tai esitellä yritykseen sopivaan työpaikkaan. Asiakas voidaan tarvittaessa ohjata esim. työkyvyn selvittämiseksi monialaisiin palveluihin. Monialainen palvelu (TYP- ja MOP tiimi) palvele asiakkaita, joilla on monialaisen yhteispalvelun tarve, eli kun hänen tilanteensa edellyttää viranomaispalveluiden (TE-palvelut, kaupunki ja Kela) yhteensovittamista. Monialaisiin palveluihin kuuluvat mm. TYP-työ, urasuunnittelu,

terveyspalvelut, sosiaalipalvelut, sekä kuntouttava työtoiminta. Kaikki palvelutiimit tilas-toivat ja kehittävät omaa toimintaansa. Työllisyyspalvelukeskukseen kuuluu myös Val-mennuspiste (eli entinen Työkeskus), joka toimii omana organisaationaan Työllisyyspal-velukeskuksen alla. Työkeskus on iso organisaatio, jossa on 240 työntekijää, ja jonka historia ulottuu aina 100 vuotta taaksepäin.

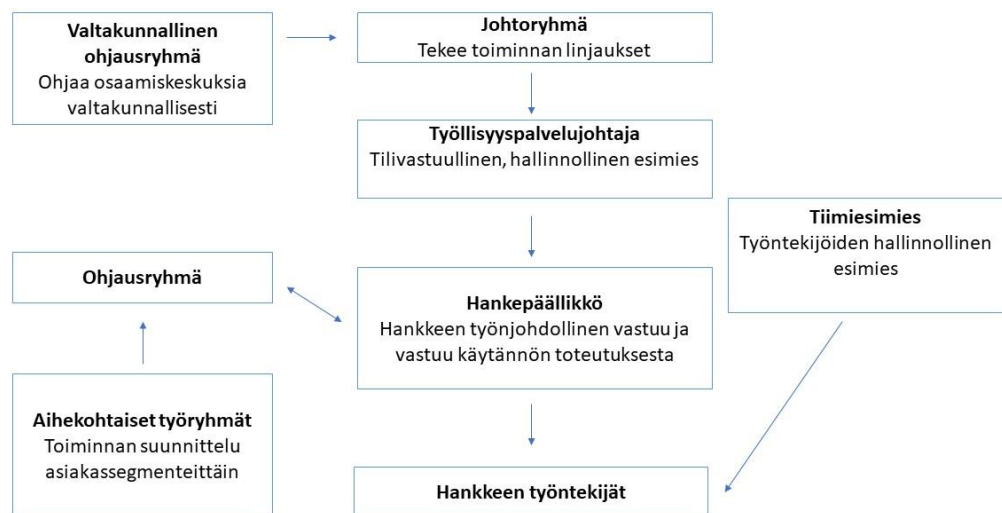
Työllisyyspalvelukeskuksen toiminnassa on tärkeää kiinnittää huomiota asiakkaan ase-man ja oikeuksien turvaamiseen, ammattieettisyyteen sekä ammatilliseen toimintaan. Turun Työllisyyspalvelukeskuksen toimintaa säätelevät keskeiset lait ovat: Perustuslaki 731/1999, Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, Työllisyyslaki 275/87, Laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta 1369/2014 ja Laki kunnallisesta viranhalti-jasta 304/2003. Vaikka Sosiaalihuoltolaki 1301/2014 ja Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000 eivät varsinaisesti ohjaa Työllisyyspalvelukeskuksen toimintaa, nekin on hyvä huomioida asiakastyössä. Tulossa on myös tiedonhallintalaki joka astuu voimaan 1.1.2020, sekä kokeilulaki, joka määrittää uutta työllisyyskokeilua, johon Turun kaupunki suhtautuu myönteisesti. (Turku 2019 f.)

2.2 Maahanmuuttajien osaamiskeskus -hanke

Maahanmuuttajien osaamiskeskus -hanketta rahoittaa Turun kaupunki sekä Työ- ja elin-keinoministeriö ja Opetus- ja kulttuuriministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriö sekä opetus- ja kulttuuriministeriö ovat myöntäneet viisi miljoonaa euroa viidelle kunnalle maahan-muuttajien osaamiskeskustoimintaan. Helsingissä jo kaksi vuotta toiminnassa ollut osaa-miskeskus sai lisärahoitusta. Osaamiskeskukset aloittivat hankkeina Turussa, Es-poossa, Vantaalla ja Tampereella vuoden 2019 alussa. Turun kaupungin vetämä hanke toimii Turun kaupungin Työllisyyspalvelukeskuksen Työpisteen yhteydessä ajalla 1.1.–31.12.2019. Maahanmuuttajien osaamiskeskus -hanke toimii Työpisteen lisäksi Infoto-rilla Kauppakeskus Skansissa asiakkaiden yhteispalvelupistessä Monitorissa sekä Tu-run ammatti-instituutissa.

Turussa Maahanmuuttajien osaamiskeskus -hanke on nimellä Osaamispiste. Tavoit-teena on käynnistää osaamiskeskustoiminta, joka jatkuisi perustoimintana myös hank-keen päätyttyä. Osaamispisteen tehtävä on palvella asiakkaita ja ohjata heidät nopeam-min töihin tai koulutukseen, koota yhteen maahanmuuttajien työllisyyttä edistäviä palve-luja, toimia linkkinä kaupungin eri toimijoiden välillä ja tukea työnantajia osaavan henki-lökunnan löytämisessä ja työhön perehdytyksessä. Hankkeen tavoitteena on tavoittaa 8

000 turkulaista työikäistä maahanmuuttajaa. Osaamispisteen tehtävänä on myös koodinoida ja koota palveluita yhteen. Osaamiskeskukset haluavat nopeuttaa maahanmuuttajien työllistymistä ja pääsyä koulutukseen. Maahanmuuttajat integroituvat hyvin yhteiskuntaan työmarkkinoiden kautta (Busk, Jauhiainen, Kekäläinen, Nivalainen & Tähtinen 2016, 20). Turun osaamiskeskuksessa Osaamispisteellä on 18 työntekijää ja hankepäällikkö, josta Turun Työpisteellä 14 työntekijää, Turun Ammatti-instituutilla neljä, ja Infotorilla yksi työntekijä. Omakieliset neuvojat palvelevat suomen lisäksi seuraavilla kielillä: englantia, arabia, bosnia, dari, kurdi, persia, ranska, ruotsi, viro ja venäjä. Osaamispisteestä asiakas saa tukea työnhakuun, työhön ohjaukseen, suomen kielen oppimiseen ja opiskelunvalmiuksien kohottamiseen. Osaamispisteessä on myös kielikuntosali, jossa voi kehittää suomen kielen taitojaan joko valmentajan johdolla tai itsenäisesti. Näin osaamispiste tukee myös maahanmuuttajien kotoutumista ja suomen kielen käyttöä. (Turku 2019 g.)



Kuvio 2. Osaamiskeskuksen organisaatiokaavio (Vaherkylä 2019).

Kuviossa 2. on kuvattu Turun Osaamiskeskuksen organisaatiokaavio. Valtakunnallinen ohjausryhmä antaa tukea ja ohjaa kaikkia Osaamiskeskuksia valtakunnallisesti. Turussa Osaamiskeskuksen johtoryhmä tekee toiminnan linjaukset. Työllisyyspalvelujohtaja on Osaamiskeskuksen hallinnollinen esimies on myös tilivastuullinen. Työllisyyspalvelujohtaja antaa toimintaohjeet ja valtuudet Osaamiskeskuksen hankepäällikölle, jolla on hankkeen työnjohdollinen vastuu ja vastuu käytännön toteutuksesta. Hankepäällikkö ohjaa ja

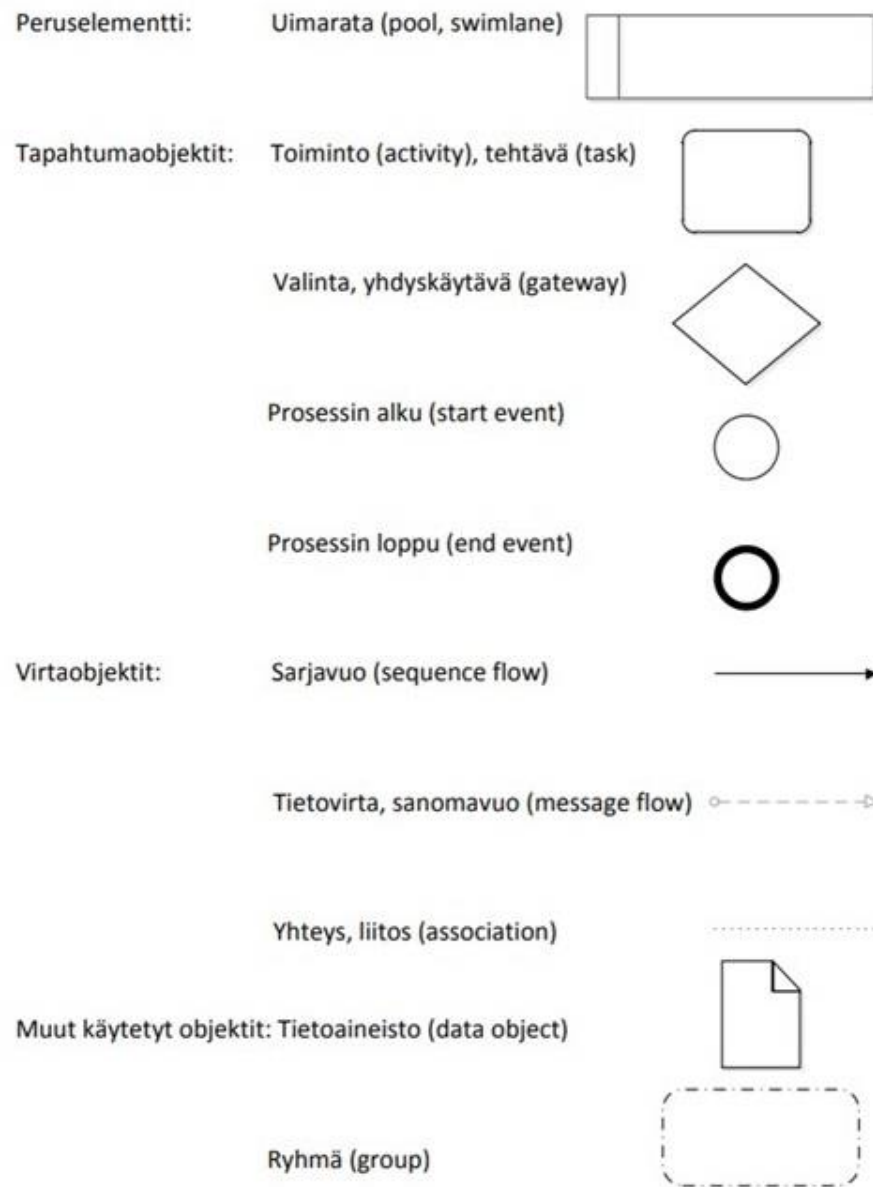
johtaa työntekijöitä ja toimii esittelijänä hankeen ohjausryhmässä. Ohjausryhmä antaa asiantuntemusta projektin johtamisen tueksi, ja seuraa, että hanke toteutetaan projekti-suunnitelman ja rahoituspäätöksen mukaisesti. Ohjausryhmä saa kohdennettua tukea aihekohtaisesta työryhmästä, joka suunnittelee toimintaa asiakassegmenteittäin. Osa hanketyöntekijöistä kuuluu tiimeihin, jossa tiimiesimies on työntekijöiden hallinnollinen esimies. (Vaherkylä 2019.)

Osaamiskeskuksen sidosryhmät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäiset sidosryhmät ovat: Maahanmuuttajien osaamiskeskuksen työntekijät ja hankepäällikkö, Turun kaupungin konsernihallinto, Työllisyyspalvelukeskuksen yritys- ja työllisyystiimi, TYP-tiimi, Turun ammatti-instituutti, Turun kaupungin maahanmuuttajien neuvonta Infotori ja Työllisyyspalvelukeskuksen johto. Ulkoisia sidosryhmiä ovat: osaamiskeskuksen asiakkaat, erilaiset maahanmuuttajien toimintaa tukevat hankkeet kuten Tempo -hanke, yritykset, Varsinais-Suomen Työ- ja Elinkeinotoimisto, KELA ja muut osaamiskeskukset Suomessa. Jokaisella sidosryhmällä on omat odotukset osaamiskeskuksen toimintaa kohtaan; tässä työssä keskityn lähinnä osaamiskeskuksen ja Työllisyyspalvelukeskuksen työllistämistoimintaan. Tarkoitus on kehittää maahanmuuttajien työllistämistä, ja työllistäminen on sekä osaamiskeskuksen että Työllisyyspalvelukeskuksen ydintoimintaa.

2.3 Maahanmuuttajien työllistämisen prosessi

Maahanmuuttajien nykyinen työllistämisen prosessi on pitkälti samankaltainen kuin Työllisyyspalvelukeskuksen prosessi kenelle tahansa asiakkaalle kaupungille tai yrityksille työllistäessä. Lisänä osaamiskeskuksessa ovat omakieliset neuvojat. Asiakas tavataan, haastatellaan ja tehdään lyhyt alku- ja osaamiskartoitus. Tämän jälkeen asiakkaalle esitään työtä. Asiakkuus on vapaaehtoista. Asiakkaan tietojen ja oman työn dokumentoinnissa on paljon päällekkäistä työtä ja asioita kirjataan moneen eri järjestelmään, osittain myös paperille. Yhteistyötä tiimien ja muiden toimijoiden välillä pitäisi kehittää. Koko työllistämisen prosessia halutaan kehittää.

Asiakastyöllistämisen prosessin mallinnusta esitetään JHS 152 –suosituksen mukaisesti julkisen hallinnon prosessien kuvaamista, jossa sovelletaan OMG:n (Object Management Group) BPMN-määrittystä (Business Process Modeling Notation), joka määrittelee kuvauksessa käytettävät symbolit. (JHS 152 2019; BPMN 2009.)



Kuvio 3. Asiakastyöllistämisen prosessin kuvauksissa käytettyjen ydinelementtien joukko (BPMN 2009, 18-20).

tiimille työkyvyn selvittämiseksi ja mahdollisesti kuntouttavaan työtoimintaan. Kaikki asiakkaat palvellaan samalla kaavalla ja kaikki virkailijat tekevät pääosin samaa työtä.

Asiakkuus päättyy, kun asiakkaan tilanteessa on päästy selkeästi eteenpäin: asiakas on ollut kahdeksan kuukautta työssä kaupungilla, jolloin hänen työssäoloehtonsa on tullut täyteen, asiakas on työllistynyt yritykseen tai hän on lähtenyt opiskelemaan. Asiakkuus voi päättyä osaamiskeskuksessa myös siihen, että asiakkuus on siirtynyt TYP-tiimille, jossa voidaan selvittää työkykyä, jatkaa kuntouttavassa työtoiminnassa tai jopa siirtyä eläkkeelle. Kaikki tekemänsä työn virkailija merkitsee eri järjestelmiin. Se, mihin järjestelmään tehty työ merkitään, riippuu annetusta palvelusta ja jatkotoimenpiteistä. Usein samat asiat kirjataan eri järjestelmiin, jolloin esiintyy toistuvuutta.

Maahanmuuttajien työttömyysaste on noin kaksinkertainen kantaväestöön nähden. Kun syntyvyys Suomessa laskee ja positiivista rakennemuutosta esiintyy, tarvitsee Suomi työvoimaa. Kun tarkastelee maahanmuuttajien ikää voi huomata, että maahanmuuttajista selvästi suurempi osa on 20–49 -vuotiaita kuin vastaava osuus kantaväestössä, eli potentiaalia on. Maahanmuuttajien työllistämisen on huomattu, että heidän työllistämisenä on vaikeaa ja vie aikaa. Työ- ja elinkeinoministeriön (2018) tilaston mukaan voidaan huomata, että maahanmuuttajataustaiset työnhakijat siirtyvät enemmän palveluihin kuin avoimille työmarkkinoille kantaväestötyönhakijoihin verrattuna. Kun tarkastellaan vuoden 2018 tilastoa kansalaisuuden mukaan työttömyyden keston ollessa alle 3 kk, maahanmuuttajista 59,2 % siirtyy palveluihin ja 22 % avoimille työmarkkinoille. Pääosin sama suuntaus maahanmuuttajien kohdalla jatkuu työttömyyden pitkittyessä. Kun katsotaan samaa tilastoa kantaväestön kohdalla, voidaan havaita, että palveluihin siirtyy 17,9 % työnhakijoista ja avoimille työmarkkinoille 45,1 %, ja sama suhde pääosin jatkuu, kunnes työttömyys pitkittyy yli vuoden, jolloin tilastot lähenevät toisiaan näissä ryhmissä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.) Jotkin työllistymisen esteet ovat kaikille työttömille samanlaisia. Yleisiä työllistymisen esteitä työttömillä ovat ikä, terveydentilan rajoitteet, vähäinen koulutus ja työnhakutaitojen puutteet. Työttömyyteen vaikuttavat jonkin verran korkean työttömyyden alueella asuminen, ja työttömyys itsessäänkin on esteenä työllistymiselle. (Aho & Mäkiäho 2012, 31-32.) Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisussa (2017, 12) todetaan, että yksi suurimmista haasteista on kysynnän ja tarjonnan suuri ero eri ammatteja tarkasteltaessa eli ns. kohtaanto-ongelma. Joissakin ammateissa on paljon avoimia työpaikkoja, mutta vähän työn tarjontaa ja päinvastoin. Paitsi edellä mainitut asiat, maahanmuuttajien työllistämisen on huomattu myös seuraavia esteitä: suomen kielen osaamisen taso, verkostojen puute, työnhaku taitojen puutteellisuus, osaamisen

tunnistaminen, tutkintojen rinnastaminen ja järjestelmän ymmärtämättömyys. Kaikkia työttömiä koskeva työllistymisen este on myös tuloloukku, eli se, ettei työn tekeminen ole taloudellisesti kannattavaa. Työttömyys- ja sosiaaliturvajärjestelmän rakenteilla on vaikutusta, sillä ne luovat kannustin- ja byrokratialoukkuja. Jos työtön työnhakija vastaanottaa lyhytaikaisen työn, etuudet voivat katketa, jolloin työn päättyessä joutuu uudelleen hakemaan kaikki tuet. (Busk ym. 2016, 60.) Joillakin etusijalla voi olla myös perhe, eli lasten tai omaisten hoitaminen. Yhteiskunnasta syrjäytyminen ja ulkopuolisuuden kokeminen ovat myös työttömyyden taustalla. Omassa tutkimuksessani on tullut esille muitakin haasteita ja esteitä, joita olen avannut tutkimuksen analyysiosuudessa.

Nämä haasteet eivät kuitenkaan koske kaikkia, maahanmuuttajat kun ovat laaja ja moninainen joukko. Lähinnä edellä mainitut haasteet koskevat pitkäaikaistyöttömiä ja maahan vasta tulleita, jonkin verran myös vastavalmistuneita nuoria. Täytyy muistaa, että enemmistö maahanmuuttajista on kotoutuneita, työssä käyviä ja hyvinvoivia ihmisiä.

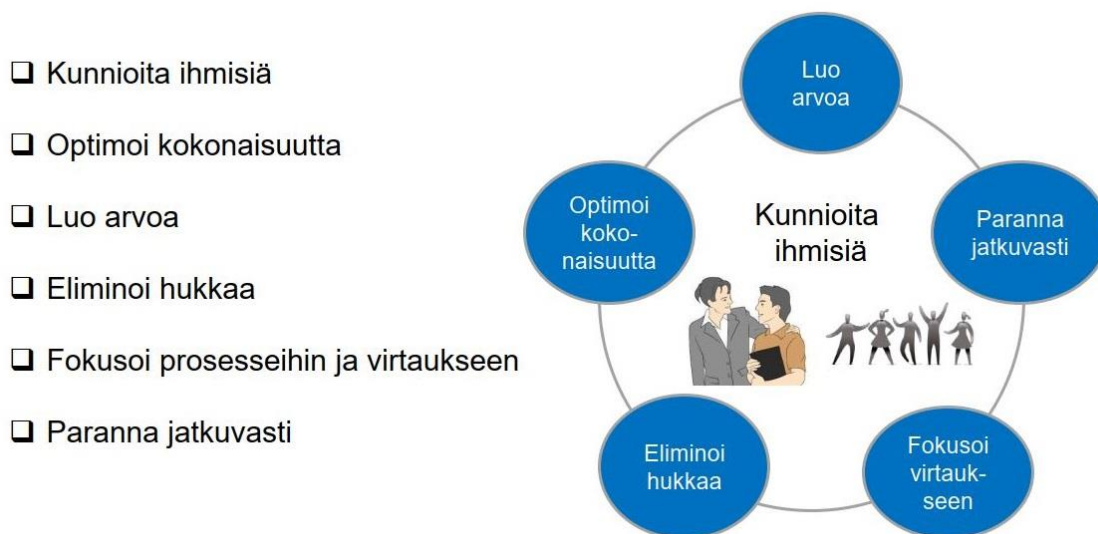
3 LEAN- FILOSOFIA

Lean ei ole pelkästään menetelmää, vain Lean on kokonainen filosofia. Moni organisaatio, joka haluaa kehittää omaa toimintaansa, mieltii kehittämistä nimenomaan Lean-filosofiaan tukeutuen, näin myös Työllisyyspalvelukeskus.

Lean menetelmä on alun perin tarkoittanut Toyotan tuotantosysteemiä (Toyota Production System -TPS), jolla Toyota sai toimintamallilla merkittäviä tuloksia autojen valmistuksessa, ja TPS onkin arvioitu maailman parhaaksi tuotantosysteemiksi. Lean on prosessin kehittämis- ja johtamismalli, jota autonvalmistaja Toyota alkoi kehittää 1950-luvulla. Tärkein kehitys oli jatkuva virtaus, turhien työvaiheiden karsiminen ja jatkuva toiminnan parantaminen. Lean on nykypäivänä yleistynyt monilla eri kansantalouden aloilla. (Liker & Ross 2017, 3-9.) Lean-menetelmä tuotantomallina on ylivoimainen autojen teollisuudessa ja muutenkin teollisten asioiden tekemiseen. Menetelmä tuottaa parempia tuotteita laajemmalla valikoimalla ja matalammilla kustannuksilla, ja luo haastavamman ja paremman työn työntekijöille jokaisella tasolla. (Womack & Jones 1990, 225.)

Lean-ajattelu eli johtamisfilosofia keskittyy turhien ja tuottamattomien toimintojen poistamiseen. Leanin avulla on tarkoitus parantaa asiakastytyvää ja tuottaa asiakkaalle laatua ja lisäarvoa. Leanilla tarkoitus on myös pienentää organisaation kustannuksia ja lyhentää palvelun tuottamiseen käytettyä aikaa. Kun organisaation toiminta on kehitetty Leanilla, tuloksena saadaan selkeät ja yksinkertaiset prosessit, joista on poistettu kaikki turhat vaiheet ja päällekkäisyys. (Modig & Åhlström 2016, 124-125.) Leanin tarkoituksena on tunnistaa ja vähentää prosessissa esiintyvää hukkaa eli sitä työtä, joka ei lisää arvoa työssä. Tarkoitus on poistaa sellaista työtä, joka aiheuttaa katkoksia tai huonoja vaikutuksia prosessissa (Karjalainen 2015). Leanista saatavat hyödyt ovat moninaisia. Ne voivat liittyä esimerkiksi asioiden sujuvampaan etenemiseen, asiakkaiden ongelmien ratkomiseen tai työn helpottumiseen (Leino 2019).

Kuusi periaatetta Lean-teorian soveltamiseen



- Kunnioita ihmisiä
- Optimoi kokonaisuutta
- Luo arvoa
- Eliminoi hukkaa
- Fokusoi prosesseihin ja virtaukseen
- Paranna jatkuvasti

Kuva 3. Kuusi periaatetta Lean-teorian soveltamiseen (Vison Oy 2017).

Kuvassa 3. on havainnollistettu kuusi Lean –periaatetta, jonka voi soveltaa mihin tahansa alaan. Organisaation kehittämisessä Leanilla keskeisessä roolissa ovat ihmiset, ja kaikki lähtee ihmisten kunnioittamisesta. Pitää luoda arvoa, jotta kaikki saisi mukaan, katsoa kokonaisuutta ja optimoida sitä, keskittyä hukkan eliminointiin ja prosesseihin, ja lopulta on oltava valmis jatkuvaan parantamiseen. Tässä siis kiteytettynä Lean-periaatteet, ja näitä vaiheita seuraamalla on mahdollista saada tuloksia organisaation kehittämisessä Leanilla. Paldaniuksen mukaan (Paldanius 2016) prosessien ja tilojen suunnittelussa koko organisaation pitää olla sitoutunut, ja parhaat tulokset saadaan, kun ulkopuolinen ammattilainen seuraa ja opastaa Lean-filosofian juurruttamisessa. Lean pitää nähdä omaa työtä helpottavana asiana, joka samalla tuo lisäarvoa asiakkaalle sekä alentaa kustannuksia ja lisää tehokkuutta organisaatiossa. Yksinkertaistaen Leanissa vähemmän on enemmän.

Jotta muutokset ja niiden hallinta olisivat tavoitellun päämäärän mukaisia, ja niitä olisi myös helpompaa johtaa, pitää muutosten tulla itseltä, meistä, eikä ympäristöstä tai ylhäältä päin (Zvorc 2013). Organisaatioissa, joissa kehittäminen onnistui, olivat kaikki mukana jo suunnitteluvaiheessa. Organisaatioiden kehittämisessä kaikkien sitoutuminen on tärkeää, muuten tulos ei ole toivottavaa tai siihen ei päästä halutulla aikataululla. Julkisen

sektorin kehitystapaukset ovat yleensä osoittaneet, että Lean-kipinä on saatu suuren muutoksen tai kriisin edessä, mutta se ei saa olla kehityksen lähtökohtana toiminnan kehittämisesä Lean-filosofialla. Lean-filosofia ei tarkoita vain uusien työkalujen käyttöä, vaan se on kokonaisvaltainen ajattelutapa. (Radnor & Walley 2010.)

Kehittäminen Lean-filosofialla on alkanut pikkujiljaa myös Suomen julkisella sektorilla. Yksi ensimmäisistä, julkisen sektorin tutkijoista on Markku Mäkijärvi, joka on tutkinut Suomen terveydenhuollon kehittämistä HUS:n kokemusten ja haasteiden perusteella. Hän käsitteli Lean-menetelmää ja sen tuomia vaikutuksia suomalaisen terveydenhuollon kontekstissa. (Mäkijärvi 2013.) Mäkijärven tutkimus on osaltaan saattanut innostaa myös kunnat ja kaupungit kokeilemaan Lean-menetelmää omassa toiminnassaan ja palveluissaan. Lapin sairaanhoitopiirissä kehitetään toimintaa Lean-ajattelulla, missä koulutetaan henkilöstöä kehittämään toimintaansa ja ratkaisemaan ongelmiaan Lean -työkalujen avulla ns. hukkahaavikoulutuksessa. Koulutuksessa korostetaan moniammatillisen yhteistyön lisäämistä. Jokaisen tulisi olla valmis tekemään parannuksia omassa työssään ja yksikössään koulutuksen jälkeen. Sairaalassa kehitetään jatkuvasti toimintaa myös Kaizenilla. (Lapin sairaanhoitopiiri 2019.)

Turun kaupungin Konsernihallinnossa on Lean-ryhmä, ja Lean-toiminta onkin kaupungin strategian mukaista. Tähän asti Lean-menetelmällä on toteutettu mm. suun terveydenhuollon asiakkuuden polku, missä on mm. helpotettu ajanvarausta ja poistettu opastevidakkoa. Aiemmin esimerkiksi käytössä oli viisi eri termiä, jotka tarkoittivat sama asiaa. Turussa on toteutettu myös Runosmäen vanhainkodissa tapahtuma, jossa kunnossapito-ryhmä paransi kävelyn ja videoinnin avulla kulkureittejä ja lisäsi turvallisuutta vanhainkodin pihalla. Myös sosiaalitoimi on kehittänyt Eskelinin talon asiakaskokemusta, missä parannettiin ja helpotettiin asiakkaan tuloa ja oikean virkailijan löytämistä, kun aiemmin asiakas oli täysin vahtimestarien avun varassa. (Turku 2019 h.)

3.1 Kansainvälisiä kokemuksia LEAN- filosofiasta julkisella sektorilla

Myös Euroopassa on kehitetty julkista sektoria Lean-filosofialla. Tanskan julkisen sektorin rakenne on lähellä Suomen julkisen sektorin rakennetta. Monessa Tanskan julkisen sektorin organisaatiossa, joita on kehitetty Lean-filosofialla, oli poikkevat käsitykset Leanista. Vaikka organisaatio ajatteli käyttävänsä Lean-filosofiaa, ei se oikeastan ollut Leania. Usealta organisaatiolta puuttuivat myös mittarit, joilla tehokkuutta olisi voitua mitata. Suurimmat esteet kehittämisen onnistumisessa olivat sekä suuren työkuulttuurisen

muutoksen tarve että Lean osaamisen ja ymmärryksen puute. Johdon sitoutuminen Leaniin on tärkeä onnistumisen tekijä. Johdon pitää jatkuvasti luoda hyvää, parantavaa ilmapiiriä ja olosuhteita sekä motivoida työntekijöitään. (Beck & Helle 2007, 82-85.) Tanskassa julkisen sektorin työntekijöillä ei ollut tarvittavaa Lean-osaamista, eivätkä he olleet tottuneet Lean-filosofian mukaisen ajattelutapaan. Myös se, että julkisen sektorin työntekijöillä oli heikommat tekniset taidot kuin yksityisen sektorin työntekijöillä, johti huonompaan menestykseen. Julkisen sektorin työnantajalla oli myös rajalliset resurssit työntekijöiden kouluttamiseen. Pitkäjännitteisellä koulutuksella ja konsultoinnilla on saatu tuloksia, jolloin organisaation toiminta kehittyi, mikä taas tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Organisaation ulkopuolelta tulevat vaatimukset ja päätökset koettiin organisaation toimintakasvua rajoittavana tekijänä, mutta julkisen sektorin alaorganisaatiot ovat kuitenkin tottuneita siihen. (Beck & Helle 2007, 82-85.) Lean-filosofialla voitiin kuitenkin luoda ja lisätä arvoa Tanskan julkiselle sektorille. Tällöin Lean pitää vain soveltaa ja räätälöidä organisaatiolle sopivaksi. Kuten Leanissa yleensä, tärkeää on varmistaa johdon ja henkilöstön sitoutuminen ja motivointi. Beck ja Helle (2007, 82-85) toteavatkin, että Lean-ajattelu voidaan siirtää julkiselle sektorille, sillä pääasiallisesti Lean-menetelmän positiivisia tuloksia nousi esiin heidän tutkimuksessaan. Rahbek, Pedersen & Mahad (2011) toteavat omassa tutkimuksessaan, että Lean-kehittämisellä menestyvään tulokseen pääseminen Tanskan julkisella sektorilla vaikuttivat eniten kirkkaat tavoitteet, tärkeysjärjestys, toiminnan tasapaino ja riittävät resurssit sekä kyvyt toteutuksessa.

Skotlannissa Leanilla on kehitetty mm. sosiaaliseksi. Tutkimuksessaan "Evaluation of the Lean Approach to Business Management and Its Use in the Public Sector" Radnor, Walley, Stephens ja Bucci (2006) ovat arvioineet Leanin toimivuutta Skotlannissa. Tämän tutkimuksen mukaan Lean on sopivin organisaatioihin, joissa on paljon toimintaa, joissa työvaiheet ovat toistuvia, jotka mahdollistavat standardisointia, ja jotka käyttävät vähemmän hierarkkista toimintamallia, jolloin työntekijöiden sitoutuminen kehitykseen on helpompaa. Leanilla kehittäminen ja toivotut parannukset tulee sitoa organisaation strategiaan tavoitteisiin (Radnor et al. 2006, 6-7).

Onnistunut organisaation kehittäminen Lean-filosofialla vaatii mm. ymmärrystä organisaatiokulttuurista, kehittämisvalmiuksia, sitoutumista ja osaamisen johtamista, riittäviä resursseja, hyvää organisaation tukea alussa, hyvää viestintää jokaisella tasolla, strategista näkökulmaa, realistista muutosaikataulua, ja kaikkien sitoutumista ja innostusta. (Radnor et al. 2006, 4-6, 67.) Tutkimuksessa on esitetty myös eteen tulleita esteitä, joita ovat mm. henkilökunnan motivaatio, omistajuuden puute, tiimin jäsenten väärä valinta,

johtamisen epäonnistuminen, kehitysohjelmien ja strategian välinen liian heikko yhteys, väärä resurssointi, huono viestintä sekä siiloutuminen ja fragmentoituminen. (Radnor et al. 2006, 69–71.)

Työntekijät osoittautuivat keskeiseksi muutoksen esteeksi koskien jokaista organisaa-tiotasoa. Ihmiset eivät uskoneet muutokseen, vaan ajattelivat, että muutos on vain muo-dollista eikä työntekijöitä kuitenkaan kuunnella, ja loppujen lopuksi mikään ei muuttuisi. Omistajuuden puute näkyi niin, että keskijohto kehittää vain omaa toimintaansa eivätkä he ymmärrä kokonaisuutta, jolloin keskijohto unohti kehittämistyön. Tutkimuksessa ko-rostui myös alaorganisaation ja suuren organisaation strategioiden välisen yhteyden heikkous, mikä vaikutti organisaatiokulttuurin kehitykseen pitkäjänteisesti. (Radnor et al. 2006, 69–71.)

Tutkimuksen johtopäätöksiä (Radnor et al. 2006, 115) ovat mm. se, että suuri osa julki-sen sektorin toimijoista hakee taloudellisia parannuksia Leanilla ja pääasiallisina tavoit-teina on parantaa laatua ja asiakastyytyväisyyttä sekä vähentää läpimenoaikaa. Myös suurin osa Lean-projekteista on vaatinut sisäistä lisäresurssia ja ulkoista tukea, lähinnä konsultointia. Lisäksi nähdään myös seuraavia onnistumisia, kuten esim. se, että henki-löstön sitouttaminen onnistui konsultaation avulla. Työpajat ja kokoukset olivat varsin tärkeitä eli viestinnän parantamisella oli suuri rooli. Keskeisimpinä menetelminä olivat kuitenkin tapaamiset ja sisäiset tiedostuskanavat. Moni Lean-projekti onkin saavuttanut onnistuneesti alkuperäiset tavoitteensa. Kun Lean-kehittäminen epäonnistui, yleisimpinä syinä olivat, että Leanilla haluttiin vain estää kustannustason tai työvoiman kasvua, sekä myös ihmisten muutosvastarinta ja Lean-osaamisen puute.

Iso-Britanniassa Danford (2011, 1-2) on tutkinut julkisen sektorin kehittämistä Lean-filo-sofiolla. Kehitystyö tehtiin kuudessa prosessointikeskuksessa valtionhallinnossa. Kehi-tystyön jälkeen työntekijöille tehtiin kysely ja haastattelut, joiden pohjalta analysoitiin Leanin toimivuutta näissä. Aiemmin työntekijät hoitivat kaikki prosessiin liittyvä tehtävät. Lean-filosofiolla työ paloiteltiin osiin siten, että jokainen työntekijä vastasi pienestä, tark-kaan määritellystä prosessin osasta. Työntekijöiden kokonaisvaltainen tapausten hoita-minen poistettiin kokonaan, johdon kontrolli kasvoi ja työntekijöiden suorituksia valvottiin tunneittain. Organisaatioon syntyi uusi valvontaporras, jota työntekijät ihmettelivät. (Dan-ford 2011, 3.) Työntekijöiden kyselyjen tulokset ovat seuraavat: 8 % vastanneista työn-tekijöistä koki, että Leanilla saatiin uusia taitoja, kun taas 70 % vastanneista koki, että Leanilla vähennettiin tai estettiin työtaitojen kehittymistä. Aiemmin, ennen Lean-mene-telmän käyttöönottoa, 75 % työntekijöistä pystyi itse säätämään oman työnsä vauhtia ja

päättämään itse tauoista sekä myös suunnittelemaan työn toteutusta. Leanamisen jälkeen tulokset olivat päinvastaisia. 73 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että Leanamisella on lisätty työtehtäviä ja kuormitusta. (Danford 2011, 4.) Myös Leanamisen kautta työntekijät kokivat, että stressi työssä lisääntyi, ja että oman työn kontrolli on vähentynyt merkittävästi. Uudella työntensiteetillä, jolla haluttiin saavuttaa työvoiman tehokkaampaa hyödyntämistä, oli huono vaikutus työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin (Danford 2011, 4–5). Lopussa Danford toteaa, että työn uudelleen organisointi toi mukanaan taylorismia lähellä olevia johtamistapoja, jossa kasvatettiin keskijohdon valtaa suhteessa työntekijöihin. Nämä asiat taas vähensivät työn monipuolisuutta ja lisäsivät kontrollointia. Hänen mukaansa on hämmäntävää nähdä nykyaikana massatuotannon sovelluksia (Danford 2011, 6).

Brasiliassa on tutkittu yhden julkisen sektorin viraston kehittämistä Leanillä. Tutkimuksessa on todettu että, Lean-filosofian mukainen toiminta pitää mukauttaa sen toimiston arvojen ja olemassa olevien toimintojen mukaisesti. Leanillä ei kannattaa korvata kokonaan siihen asteista toimintatapaa. (De Almeida & Simone & Grande & Brum 2017). Julkisen sektorin täytyy palvella kansalaisia lakien mukaan ja lakeja on noudettavaa päätöksien teossa. Päätöksiä kuitenkin täytyy tehdä unohtamatta inhimillisyyttä, että palvelemaan ihmisiä. Julkisen sektorin toimintatapa tuo omanlaisensa byrokratiaa, mikä voi kehittää Leanillä. (De Almeida ym. 2017).

3.2 Kritiikkiä Lean -filosofia kohtaan

Joskus Lean ymmärretään vääriin, ja keskitytään väärin asioihin kehityksessä, jotka eivät tuo lisää arvoa asiakkaalle. Kaikki, mikä on hyvä on Lean, ja kaikki mikä on huono, ei ole Lean? Ei tietenkään, eikä Leanilla voi ratkaista kaikkia organisaation ongelmia. (Modig et al, 2016, 92-94.) Lean -ajattelu ei automaattisesti nosta tuottavuutta ja paranna tehokkuutta, ei varsinkaan hankkimalla vain työkaluja. Lean-ajattelu on hyvä alku, jonka jälkeen pitää oikeasti keskittyä kaikkiin Leanin osioihin ja kokonaisuuteen (Haapasalo 2011).

Greenin mukaan japanilainen työvoima oli Lean-menetelmän häviäjiä. Koska työvoima on sidottua yrityksessä, ja työntekijät tekevät pitkiä työviikkoja ja kärsivät stressistä. hänen mukaansa hukka voitettiin, mutta ylitöistä johtuva kuolema tuli tilalle (Green 1999, 24–25.) Arfman ja Topolanskyn mukaan Lean-ajattelulla palvelusektorilla tulee erilaisia

ongelmia. Heidän mukaansa esim. asiakastyössä pitää toimia asiakkaan kanssa ja auttaa jotenkin asiakasta toimimaan oikein, eikä ajatella, että asiakkaan toiminta on aina oikein. Heidän mukaansa, myös palvelun luonne on erilainen palvelusektorilla kuin teollisuudessa, eikä palvelusektorin parantunut toiminta johdu aina Leanista (Arfman ja Topolansky 2014, 19–21) .

Kauppalehden artikkelissa esitetty väite: ”Ollaan kauniisti sanottuna petoksen rajamailla”, ei ole suoranaisesti kritiikkiä Leania kohtaan, vaan esimerkki siitä, miten muut vaikuttimet saattavat pilata Lean-ajattelun mukaisen kaksi viikkoa kestävä putkiremontin ja suosia perinteistä kuuden kuukauden kestävä remonttia, ilmeisesti omaa intressiä ajattellen. (Kauppalehti 2016.)

Haapasalo on tuonut esiin erilaisia ongelmia Leanissä: asiakas ei ole aina oikeassa, asiakkaalle pitää antaa sitä, mitä hän tarvitsee, eikä sitä, mitä hän haluaa. Kestävä menestys edellyttää kaikkien työntekijöiden mukanaoloa, ei vain parhaiden. Lisäksi Leanilla halutaan toisinaan saavuttaa vain lyhytaikaisia tuloksia, jotka kuitenkin lopulta eivät tuo lisäarvoa asiakkaalle. (Haapasalo 2018.)

Tutkiessaan Espanjan julkisen sektorin kehittämistä Lean-filosofialla, tekijät huomaavat, että nopeat ja yllättävät ulkopuoliset vaikutukset, kuten esim. poliittisen suunnan vaihto, tai poikkeaminen organisaation pidempiaikaista strategiasta halutessaan nopeita tuloksia, vaikuttavat negatiivisesti Leanin kehittämiseen. Silloin ei saada haluttuja tuloksia, vaikka muut edellytykset organisaatiossa olisivat kunnossa. (Barazza & Smith & Dahlgard-Park, 2009.) Tanskassa julkisen sektorin työntekijät eivät pitäneet siitä, että heidän yksilöllistä suoritusta mitataan. Sitä vastoin työntekijöille sopi hyvin, että esim. koko tiimin suoritusta mitattiin. (Beck & Helle 2007, 82.)

3.3 Lean-työkalut

Leanin mukaisia kehitystyökaluja on useita kymmeniä. Työkalun valinta riippuu aina organisaation toimintaympäristöstä, kehityshaasteesta ja toteutusmahdollisuudesta. Organisaation kaikkien kohteiden yhtäaikainen kehittäminen Leanilla ei kuitenkaan ole realistista. On parempi lähteä liikkeelle pienin askeliin, ja valita siihen sopivat Lean-työkalut. (Hartford, 2019.) Tässä on esitelty kaksi Leanin työkalua eli lähestymistapaa, jotka sopivat ainakin alkuun organisaatiomme kehitykseen Lean-filosofialla.

Gemba

Sana "gemba" on japania ja tarkoittaa "todellista paikkaa": paikkaa jossa työ suoritetaan. Yksinkertaistaen mennään siis sinne, missä kehitettävä työ tehdään. Ongelmaa pitää tutkia kentällä, kysyä niiltä ihmisiltä, jotka tekevät sitä työtä päivittäin. Työntekijät tuntevat oman työnsä, heidän kansaan täytyy keskustella, kuunnella, olla läsnä ja itsekin havainnoida. Samalla parannetaan vuorovaikutusta ja uskottavuutta, ja parannetaan työtyytyväisyyttä. (Hartford 2019.)

Gemba-walk on tapahtuma, joka vie tutkijan pois toimistosta tietokoneen ja taulukoiden äärestä työmaalle. Kävelyssä tehdään havaintoja työn sujuvuudesta, työntekijöistä ja ympäristön yleisilmeestä, tarkoituksena on löytää on löytää kehittämismahdollisuuksia. (Metsolahti 2018.)

Gemba on siis laskeutumista ruohonjuuritasolle, kävelyä, osallisuutta, keskustelua, kuuntelua ja havainnointia. Gemba-kävelyssä kyseenalaistetaan ja kysytään, muttei syyllistetä. (Metsolahti 2018.)



Kuva 4. Gemba-kävelyn seitsemän askelta (Kanbanize 2019).

Ennen Gemba-kävelyä tehdään suunnitelma ja mietitään tavoitteet. Gemba-kävelyn voi lähteä myös ilman suunnittelua, *ex-tempore*, kysyä ja havainnoida itse kävelyssä, mutta valmisteltu kävely tuo yleensä paremmin tuloksia. Gemba-kävelylle täytyy varata tarpeeksi aikaa. Kuvassa 4. on esitetty seitsemän Gemba-kävelyn askelta. Ensimmäisessä askeleessa määritellään aihe, valmistaudutaan ja laaditaan luettelo kysymyksistä kehittämisskohteista. Toisessa askeleessa täytyy huolehtia viestinnästä, jotta kaikilla on selkeä käsitys kävelystä ja tavoitteista, ja jotta työntekijät olisivat yhteistyöhalukkaita. Kolmannessa askeleessa keskitytään itse prosesseihin, ei ihmisiin. Pää tarkoitus on tarkkailla, ymmärtää ja parantaa prosessia. Neljännessä askeleessa pitää olla siellä missä arvo-työtä tehdään, paikan päällä, jotta pystyisi huomioimaan hukkaa. Viidennessä askeleessa kirjoitetaan kaikki havainnot tarjoamatta heti vastausta ja ratkaisuehdotuksia. Ratkaisuehdotukset jätetään myöhemmäksi tuloksien analyysin jälkeen. Kuudennessä askeleessa, jos mahdollista, otetaan mukaan ylimääräinen silmäpari, vaikka työkaveri eri tiimistä tai osastolta. Viimeisessä askeleessa tiedotetaan Gemba-kävelyn tuloksista, ja mahdollisista tulevista muutoksista ja parannusehdotuksista. (Kanbanize 2019.)

Kaizen

Kaizen on organisaatiotoiminnan ja kaikkien sen osioiden jatkuvan kehittämisen menetelmä. Kaizen tulee japanilaisista sanoista "kai", joka tarkoittaa muutosta sekä korjausta, ja "zen", joka tarkoittaa hyvää sekä parannusta. Kaizen koskee koko organisaatiota, koko henkilöstöä. Tärkeää Kaizenin onnistumisessa on koko henkilöstön osallistuminen ja sitoutuminen kehittämiseen. Kaizen on jatkuva prosessi, jossa kannustetaan koko henkilöstöä miettimään ja esittämään pieniäkin kehitysehdotuksia säännöllisesti, eikä esim. kerran vuodessa kehittämispäivänä. Useimmiten kehitysehdotukset eivät ole suuria, eikä niiden tarvitsekaan olla. Kaizen onkin pienten muutoksien tekemistä säännöllisesti, tarkoituksena parantaa toimintaa ja samalla vähentää turhaa ja lisäarvoa tuottamatonta työtä eli "hukkaa". (Dyer 2016.) Kaizenissa lähdetään liikkeelle siitä, että parannettava löytyy aina. Kaizen-menetelmä käsittää yleensä viisi päävaihetta: 1) tunnistetaan ongelma-alue, 2) analysoidaan nykyiset menetelmät, 3) arvioidaan parannusmenetelmät, 4) toteutetaan parannuksia ja parantamisprosessin jälkeen 5) analysoidaan tulokset ja luodaan uusi standardi. (Hartford 2019.) Kaizenilla toteutetaan muutoksia organisaatiossa askel kerrallaan, ja Kaizenin osiot voi tunnistaa kuvassa 5, joka on seuraavassa Organisaatiokulttuurin muuttaminen -otsikon alla.

3.4 Työllisyyspalvelukeskuksen organisaatiotoiminnan muuttaminen

Vuonna 2020 on todennäköisesti astumassa voimaan kokeilulaki, joka tuo muutoksia työllisyyspalveluihin. Kokeilussa kunnille annetaan enemmän vastuuta työttömyyden hoidossa. Turun kaupunki on ilmaissut halukkuutensa kokeiluun, joten muutostarpeita on Työllisyyspalvelukeskuksessa.

Lean-filosofialla tukee organisaatiotoiminnan muutoksia. Muutosta tehtäessä on parempi aloittaa ihmisten käyttäytymisestä, kuin heidän ajattelutavastaan. Kun halutaan muutosta, pitää henkilöstölle luoda muutosta mahdollistavat olosuhteet ja antaa heille tarvittavat työkalut. Näin on helpompi huomata ja kohdata ongelmia, ratkaista niitä, oppia virheistä, ja saada toimintamuutoksia (Shook 2010). Leanin mukaan johtajan ja johdon on oltava muutoksen kärjessä, näytettävä tietä ja oltava esimerkkinä sekä etsittävä ongelmien ratkaisua yhdessä työntekijöiden kanssa (Shook 2012).

Muutoksia julkisella sektorilla on ja tulee olemaan jatkossakin. Turun Yliopiston tulevaisuuden tutkija Ilkka Halavan mukaan (Halava 2018) aiemmin on kuljettu suoraan, ennalta määriteltyä rataa, niin kuin junat kulkevat. Nykyään julkisenkin sektorin toiminta tulee näyttämään enemmän maastopyöräilijän ajamiselta. Eteen tule esteitä, tilanteet vaativat nopeita väistämisloukkeitä, mikäli halutaan päästä eteenpäin. Koska julkisella sektorilla ja sen organisaatioissa työskentelee paljon työntekijöitä, ovat organisaatioiden rakenteelliset ja toimintavalliset muutokset haasteita. Muutokset kuitenkin tarjoavat myös mahdollisuuksia kehittää toimintaa, työn tuottavuutta ja hyvinvointia. Epäilemättä keskeinen julkisen sektorin henkilöstöjohtamisen haaste on muutoksen hallinta, sillä muutoksia on paljon edessä, esim. sote- ja maakuntauudistukset. Näyttää siltä, että muutos julkisella sektorilla ja sen aloilla tulee jatkumaan myös seuraavat kymmenen vuotta. (Vartiainen 2016, 6.) Muutoksen voi aina kuitenkin nähdä myös mahdollisuutena. Tässä tarvitaan hyvää johdon pelisilmää. Kun muutokset ovat väistämättömiä, johto voisi käyttää tilannetta hyväkseen, kehittämällä ja parantamalla toimintaa.



Kuva 5. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosteoria (Valkealahti, Karilainen & Nikkola 2019).

Kuvassa 5. on esitetty muutosjohtamisen mallin kahdeksan vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa vakuutetaan, että muutos on organisaatiolle välttämätön ja kiireellinen. Tämä vaihe vaatii aikaa, jotta henkilöstö sisäistäisi asiaa ja hyväksyisi, että muutos on tarpeellinen ja johtaa kohti parempaa.

Toisessa vaiheessa perustetaan muutosta ohjaava tiimi tai nimetään vastuhenkilö, jos esim. organisaatio on pieni. Tiimi tai vastuhenkilö toimivat operatiivisena johtona eli muutosjohtajan tukena. Tiimin tehtävänä on ohjata muutosta, katsoa että se etenee kohti

haluttua tavoitetta sekä olla linkkinä ns. ruohonjuuritason ja muutosjohtajan välissä. On selvää, että tällaisessa tiimissä pitää olla tarpeeksi henkilöstöä ja osaamisresursseja.

Kolmannessa vaiheessa täytyy laatia visio ja strategia muutoshankkeelle. Vision pitää olla selkeä ja helposti ymmärrettävä, jotta etenemissuunta olisi oikea ja päätöksenteko helppoa.

Neljännessä vaiheessa pyritään muutosviestinnän avulla saavuttamaan yhteinen kuva organisaation tulevaisuudesta. Viestinnän tärkeydestä ja riittävydestä on aina hyvä muistuttaa, sillä viestinnän epäonnistuminen on ollut monen organisaatiomuutoksen huonon tulokseen syynä.

Viidennessä vaiheessa on tärkeä ottaa henkilöstö mukaan muutoksen mukaiseen toimintaan. Tässä vaiheessa myös poistetaan muutosesteet ja tehdään muutos mahdolliseksi.

Kuudennessa vaiheessa täytyy varmistaa lyhyen aikavälin halutut muutokset. Tässä vaiheessa myös tehdään muutoksen eteneminen ja tavoitteiden saavuttaminen näkyväksi. Saavutettuja onnistumisia täytyy tuoda esille, jotta henkilöstö näkisi, että muutos parempaan onnistuu, ja näin saada lisää tukea muutoksen etenemiselle.

Seitsemännessä vaiheessa vakiinnutetaan parannettua toimintaa ja tarvittaessa toteutetaan lisää muutoksia. Pyritään sekä säilyttämään henkilöstön usko muutokseen, että lujittamaan prosessin etenemistä kohti haluttua tavoitetta.

Viimeisessä, kahdeksannessa vaiheessa muutoksilla saadut uudet toimintatavat juurrutetaan organisaation toimintaan. Tavoitteena on muutoksen juurtuminen yksilöiden toiminnasta organisaatiokulttuuriin ja pysyviksi toimintatavoiksi. (Valkealahti ym. 2019; Kotter 2012, 23.)

Edellisten lisäksi muutosta tavoitellessa on hyvä muistaa Toyotan johtajan Fujio Cho:n kolme avainasiaa Lean-johtamisessa. Chon avainasiat ovat: 1) ns. laskeutuminen ruohonjuuritasolle, jossa katsotaan toimintaa työntekijän silmin, 2) kysyä jatkuvasti itseltään kysymys: miksi me olemme täällä, mikä tehtävämme on, miksi teemme näin. Kolmantena tulee ihmisten kunnioittaminen: asiakkaat, alaiset, yhteistyökumppanit, kaikki. (Shook 2012.)

4 MAAHANMUUTTAJIEN TYÖLLISTÄMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Tutkimukseni maahanmuuttajien työllistämisen prosessin kehittämistä, ja samalla organisaation ja hankkeen kehittämisestä Lean filosofialla tehtiin haastattelemalla virkailijoita ja yhteistyökumppaneita. Tavoitteena on kerätä yhteen haastattelujen avulla virkailijoiden näkemykset sekä maahanmuuttajien työllistämisen prosessin että organisaation kehittämisestä.

Rajaan tutkimukseni ulkopuolelle Työllisyyspalvelukeskukseen kuuluvan Valmennuspisteen (ennen: Työkeskus). Valmennuspiste on itsessään iso organisaatio jossa on 240 työntekijää. Valmennuspiste yksikkö toimii fyysisesti eri paikassa kuin Työllisyyspalvelukeskus, eikä sen toiminnassa ole suoraan maahanmuuttajien työllistämisen prosessia. Valmennuspisteellä asiakas on työssä, oppii tarvittaessa työelämän taitoja, mutta itse työllistämisen prosessia hoitavat virkailijat Työllisyyspalvelukeskuksessa. Jätän tutkimukseni ulkopuolelle myös Työllisyyspalvelukeskuksen tiimit, sillä tiimien tehtävät eroavat toisistaan. Maahanmuuttajien työllistämistä tehdään myös YTY-tiimissä (Työllisyyspalvelukeskuksen Yritys ja työllisyys –tiimi), joten tutkimus ja kehittämissuositukset hyödyttävät tätä tiimiä, eivätkä siis pelkästään Työllisyyspalvelukeskusta ja osaamiskeskusta. Tutkimuksessani siis keskitytään erityisesti Työllisyyspalvelukeskuksen alla toimivan maahanmuuttajien osaamiskeskukseen asiakkaiden työllistämisen prosessin kehittämiseen. Työllistämisen prosessi on samanlainen kaupungille ja yrityksille alkuvaiheessa. Jatkovaiheet ovat erilaisia. Jos asiakas työllistetään kaupungille, jatkovaiheessa työllistämisen aikana pyritään tarvittaessa parantamaan asiakkaan työelämävalmiuksia ja suomen kielen osaamista, sekä tuetaan siirtymistä töihin yrityksille. Jos asiakas on valmis työllistymään yritykselle suoraan, hänet esitellään yritykselle. Osaamiskeskus tarjoaa tarvittaessa yritykselle neuvontaa ja tukea monikulttuurisuuden liittyvissä asioissa. Yrityksille rekrytoinnissa osaamiskeskus järjestää rekrytointi tapahtumia yrityksille ja hyödyttää laajempaa verkostoa rekrytoinnissa.

4.1 Haastattelujen toteuttaminen

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus, sillä työn tavoitteena on prosessin kehittäminen. Tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluja ja havainnointia.

Työntekijät ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita, ja heitä haastatteleamalla voidaan saada ehdotuksia ja ideoita toiminnan ja prosessien kehittämisestä. Osa tuloksista saadaan osallistuvalla havainnoinnilla, sillä tutkijalla on vuosien kokemus maahanmuuttajien työllistämisenä. Tutkijalla on prosessista myös omakohtainen kokemus.

Haastattelua on perinteisesti pidetty kyselyä parempana menetelmänä. Haastattelussa on mahdollista esittää täsmentäviä kysymyksiä, ja kysyä selitystä, mikäli vastaus on epäselvä. Kyselyssä tämä ei ole mahdollista. Vastausprosentti haastattelussa on yleensä poikkeuksetta ollut korkeampi kuin kyselytutkimuksissa. (Ahlström-Laakso 2015.) Työntekijät saavat erilaisia kyselyjä organisaatiolta, yhteistyökumppaneilta, projekteilta yms., joten kyselyväsymys työntekijöiden keskuudessa on havaittavissa. Esim. Kunta10 -kysely työhyvinvoinnista on toteutettu verkkokyselynä. Turun kaupungin osalta vastausprosentti oli 64 %, ja Työllistymispalvelujen osalta 28 % (24 vastausta, työntekijöitä 85). (Turku 2019 i.)

Kun kyselyissä ei ole mahdollista tarjota mitään palkintoa vastanneille, kyselyn osallistumisprosentti voi jäädä pieneksi. Enemmistö haastateltavista on samassa työpaikassa, ja muutkin haastateltavat kävelymatkan päässä. Kaikki haastateltavat ovat tuttuja, ja vastaukset anonyymejä, mikä kaikki madaltaa kynnystä kertoa avoimesti omia mielipiteitään asiasta. Teemalista on syytä valmistella etukäteen. Syvähaastattelussa keskustellaan luottamuksellisesti teemasta, ja näin saadaan nopeasti kerätyksi syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106;109.)

Haastattelu on suunniteltu etukäteen yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, jotta tulokset olisivat hyödyllisiä tilaajalle. Itse haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa molempien osapuolten vastaukset vaikuttavat toisiinsa. Haastattelu perustuu hyvin kommunikaatio- taitoihin. Haastattelijana olin haastattelutilanteessa ohjaajana, katsoin, että haastattelu kulkee suunnitellusti ja tarvittaessa motivoin haastateltavaa. Haastatelluille on lähetetty ennakkoon sähköpostitse tieto tutkimuksesta, haastattelun luottamuksellisuudesta ja siitä, mihin haastattelu tallennetaan ja säilytetään tietoturvallisesti. Lisäksi lähetin myös haastattelukysymykset joihin pystyi tutustumaan halutessaan etukäteen. Haastattelutilanteessa toistettiin nämä sähköpostitse lähetetyt asiat. Haastattelun lopussa ilmoitettiin, että työn tulokset lähetetään haastateltaville sähköpostitse niiden valmistuttua.

Kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii, kuten toimii, sitä on järkevää kysyä häneltä itseltään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1.) Tämä tutkimus on to-

teutettu haastattelemalla 27 virkailijaa, joista 21 on tekemisissä maahanmuuttajien työllistämisen kanssa. Muut kuusi virkailijaa eivät suoranaisesti tee asiakastyötä tai maahanmuuttajien työllistämistä, mutta ovat tekemisessä maahanmuuttajien kotouttamisen kanssa. Huomioon on otettu myös virkailijoiden tausta ja työsuhteen pituus. Näin saatiin näkemyksiä niiltä, jotka ovat olleet pitkään Työllisyyspalvelukeskuksessa työssä, kuin myös niiltä, jotka ovat olleet vasta vähän aikaa Työllisyyspalvelukeskuksessa työssä. Haastattelut on tehty elo-syyskuussa 2019.

Otannan koko on hyvä, suuremmalla otannalla olisi tullut saturaatiopiste vastaan eli, ei oltaisi saatu enää uutta tietoa. Eskola & Suoranta mukailleen, yksi eläytymismenettelmäaineistoa koskeva riittävän aineiston suhteellinen määrä on kokemuksen perusteella 15 vastausta yhtä kehyskertomusta kohden. (Eskola & Suoranta 1998, 63.) Saturaatiopiste on saavutettu ja haastatteluja on tarpeeksi, kun uudet haastattelut eivät enää tuota kehittämistehtävään kannalta mitään olellista uutta tietoa (Ojasalo ym. 2014, 111). Haastattelumuotona on käytetty strukturoitua nauhoitettua haastattelua. Haastattelun kesto oli 15-30 minuuttia. Haastatteluun pyrittiin valitsemaan sekä pidempään että lyhyempään maahanmuuttajien työllistämisen parissa työskenteleviä. Otoksessa on huomioitu myös virkailijoiden äidinkieli, jotta myös maahanmuuttajataustaisten virkailijoiden näkemykset saataisiin esille. Haastateltavista 27 virkailijasta kuudella äidinkieli on muu kuin suomi, ruotsi tai saame. Maahanmuuttajataustaisilla virkailijoilla on myös kokemusta omasta työllistamisestä.

Haastatteluja tehtiin yhteensä 27, joista 21 on Turun kaupungin Työllisyyspalvelukeskuksen kuuluvaa henkilöstöä, yksi Turun kaupungin konsernihallintoon kuuluva virkailijaa, kolme ELY-keskuksen (Varsinais-Suomen Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus) virkailijaa, ja kaksi TE-toimiston (Varsinais-Suomen työ- ja elinkeinotoimisto) virkailijaa. Itse haastateltavat olivat kiinnostuneita tutkimuksesta, vastasivat kysymyksiin ja kertoivat omia mielipiteitään ja ajatuksiaan. Koska olin kaikille ennestään jo tuttu, tämä madalsi kynnystä vastata avoimin mielin, ja avoimesti kertomaan omia kokemuksiaan niin hyvässä kuin pahassakin. Haastattelujen nauhoitukset peruslitteroitiin haastattelujen jälkeen. Kuunnelllessani nauhoituksia piti joskus kelata joitakin kohtia yhä uudestaan ja uudestaan, ettei tulisi väärinymmäystä, ja esitetyt asiat kirjataan oikein ylös. Lopuksi saadut tiedot järjestettiin, luokiteltiin ja analysoitiin. Litteroidut haastattelut jaettiin vastausten samankaltaisuuden mukaan ryhmiin. Vastauksista etsittiin samankaltaisuuksia sekä poikkeuksia ja ne luokiteltiin omiin ryhmiin.

4.2 Haastattelun tulokset

Haastattelujen analysointi on aikaa vievä prosessi, varsinkin kun haastateltavia oli paljon, eli 27. Kaikki haastateltavat suostuivat haastatteluun, kun lähetettiin kutsu, kysymykset ja tieto haastattelusta. Kaikki haastateltavat ymmärsivät mistä on kysymys, ja olivat mielissään siitä, että heidän mielipiteitä halutaan kuulla. Kysymykset on muodostettu yhdessä työnantajan kanssa. Jokaiselle haastateltavalle esitettiin yhdeksän kysymystä joihin kaikkiin saatiin vastaus.

Seuraavat vastaukset liittyvät kysymykseen haastateltavan äidinkielestä eli siitä, puhuuko äidinkielenä jotain muuta kuin suomea, ruotsia tai saamea.

Taulukko 1. Vastaukset kysymykseen haastateltavan äidinkielestä.

Kyllä	Ei
6	21

Haastateltavista kuusi puhuu äidinkielenä jotain muuta kuin suomea, ruotsia tai saamea, ja 21 äidinkielenä suomea, ruotsia tai saamea. Kun kuudella haastateltavalla äidinkieli on muu kuin suomi, ruotsi tai saame, saadaan maahanmuuttajataustaisilta virkailijoilta näkemystä maahanmuuttajien työllistymiseen.

Asiakastyötä tekeville kohdennetussa kysymyksessä haluttiin saada selville se, kuinka monta prosenttia heidän asiakkaistaan puhuu äidinkielenään muuta kuin suomea, ruotsia tai saamea. Vastaukset ovat alla olevassa taulukossa.

Taulukko 2. Vastaukset kysymykseen asiakkaiden äidinkielestä.

0-20%	20-50%	50-70%	70-100%	en tee asiakastyötä
9	2	2	9	5

Yhdeksän haastateltavaa vastasi, että 0-20 % hänen asiakkaistaan puhuu muuta kieltä äidinkielenään kuin suomea, ruotsia tai saamea. Kaksi vastasi, että osuus on 20-50 %, kaksi 50-70 %, yhdeksän 70-100 % ja viisi ei tee asiakastyötä lainkaan. Jokaisesta ryhmästä on vastauksia, joten saatiin hyvä ja monipuolinen otos.

Seuraavat vastaukset liittyvät kysymykseen ”Kuinka monta vuotta olet työskennellyt maahanmuuttajien työllistymiskysymysten parissa?”.

Taulukko 3. Vastaukset kysymykseen kuinka monta vuotta olet työskennellyt maahanmuuttajien työllistymiskysymysten parissa.

alle kaksi vuotta	kaksi-viisi vuotta	viisi-kymmenen vuotta	yli kymmenen vuotta	ei nyt työllistämässä mutta ollut joskus, tai tekee työtä kotouttamisessa
4	5	5	9	4

Neljä haastatelluista henkilöistä on työskennellyt alle kaksi vuotta maahanmuuttajien työllistymiskysymysten parissa. Viisi haastateltavaa kaksi-viisi vuotta, viisi on työskennellyt viisi-kymmenen vuotta, yhdeksän haastateltavaa oli työskennellyt yli kymmenen vuotta ja neljä ei tee nyt työllistämistyötä, mutta on ollut joskus tekemisessä työllistämiskysymysten kanssa tai tekee työtä maahanmuuttajien kotouttamisen parissa. Jokaisesta ryhmästä saatiin vastauksia sekä heiltä, jotka tekevät vähän työtä maahanmuuttajien työllistämässä että heiltä, jotka ovat olleet yli kymmenen vuotta alalla. Näin saatiin näkökulmia asiaan monelta suunnalta.

Haasteet maahanmuuttajien työllistämässä ovat usein samanlaisia sekä yleisellä tasolla että Työllisyyspalvelukeskuksessa. Työnantajien asenne on suuri este maahanmuuttajien työllistymisessä avoimille työmarkkinoille. Jotkut työnantajat vaativat todella hyvää suomen kielen osaamista, vaikka itse työtehtävässä pärjäisi vähemmälläkin. Joillakin työnantajilla on edelleen ennakkoluuloja, työvoimapulasta huolimatta he eivät haluaisi ottaa töihin maahanmuuttajataustaisia.

”Vapailla markkinoilla kielitaitoa käytetään savuverhona, se ei ole suuri este.”

”Maahanmuuttajat kohtaavat syrjintää työhaussa.”

”Pääkaupunkiseudulla tilanne parempi asenteissa.”

Osa haastateltavista näkee, että myös maahanmuuttajien asenteissa on parannettavaa, sillä vaikka on koulutusta ja kokemusta, ei voi odottaa että pääsisi heti oman alan työhön. Tässäkin asiassa on tapahtunut parannusta.

”Työttömien maahanmuuttajien asenne parantunut, ymmärtävät nyt, että prosessi ns. paremman työn saamiseksi on pitkä, ottavat mikä vain työn ja pieni palkka alussa ja sitten miettivät jatkoa.”

Haastatteluissa tuli esille myös muita havaintoja maahanmuuttajien työllistämässä:

”Joissakin kulttuureissa aikakäsitys on erilainen kuin suomessa, pitää oppia.”

"Moni voi ymmärtää myös työkuulttuurisen asian vääriin, koska vertaa oman työkuulttuurin. Voi kokea joku asia oikeaksi vaikka se ei ole."

"Joillakin on väärä uskomus omasta terveydestä ja iästä, ettei kykene töihin omasta mielestä."

"Kaikille työttömille haasteena on tuloloukku, työ ei ole kannattava. Tämä on koko Suomen ongelma."

Isona esteenä haastateltavien mielestä on myös asiakkaiden heikko suomen kielen taito. Suurimmat esteet työllistymiselle ovat suomen kielen taito, verkostojen puute, kokemuksen puute, työnhakutaidot, digitaidot, epärealistiset odotukset ja omasta maasta olevien tutkintojen kelpaamattomuus Suomen työmarkkinoilla. Useat haastateltavat muistuttavat, ettei pelkkä suomen kielen osaaminen ratkaise, kulttuurituntemus on myös tärkeää. Kieltä voi oppia kohdennetusti aloittain, kuten ammattisanastoa työssä. Yksi muistutti, että myös ympäristökulttuuri mistä maahanmuuttaja tulee voi olla esteenä, esim. kotiäitien työllistämisessä. Haastateltavat muistuttivat, että joskus työssä pärjää ilman suomen kielen osaamista tai heikolla suomen kielellä, riippuen tehtävästä:

"Kielitaito edistää ja parantaa työllistymistä. On toki sellaisiakin jotka pärjää ilman suomen kieltä työelämässä."

"Osa maahanmuuttajista on muuttanut tänne ruotsinkieliseltä alueelta, mutta tosi harvassa paikassa pärjää pelkästään ruotsin kielellä."

"Suomi on tosi koulutettu maa, vaaditaan koulutusta vaikka olisi joku simppele työ."

Kysymyksiin, jotka liittyivät aiheeseen maahanmuuttajien työllistämisen nykytila yleisesti, saatiin seuraavat vastaukset:

"Maahanmuuttajan näkökulmasta työllistämisen prosessi varmaan tuntuu hankalalta. Virkailija tekee asiakkaan puolesta osan työstä. Normaalisti työnhakutilanteessa pitää olla itse aktiivisempi, hakea, soita, varata haastattelu-aikaa."

Haastateltavien mukaan prosessissa olisi kehitettävää. Osa maahanmuuttajista jää kotiin pitkäksi aikaa ja toiset siirtyvät palvelusta toiseen pääsemättä töihin avoimille työmarkkinoille. Moni oli sitä mieltä, että heikommassa asemassa oleville pitää tarjota sopivaa työtä, sillä he haluavat kotoa pois. Haastateltavat myös näkevät, että yleisesti ottaen

työllistämisen prosessi on yksilöllistä. Jotkut etenevät nopeasti kotoutumisessa ja työllistyvät, jotkut taas jäävät jälkeen. Työllistämispalvelua pitää räätälöidä asiakkaalle sopivaksi ja tarjota asiakkaalle sopiva palvelupolku kohti työllistymistä. Tämä koskee kaikkia työttömiä eikä vain maahanmuuttajataustaisia.

”Kotoutumislaki tarjoaa hyvän pohjan maahanmuuttajille kotoutumisessa. Maahanmuuttajat eivät kuitenkaan ole heterogeeninen ryhmä vain on monta eri ryhmää, samat palvelut on nyt kaikille.”

” Työllistämisen prosessi on erilainen eri puolella Suomea, riippuu paljon alueesta ja siitä, miten prosessi toteutuu. Prosessin tulisi olla yhtenäisempi.”

Tämä toki on sidonnaista alueen työvoimatarpeisiin ja elinkeinorakenteeseen, mutta jotkut asiat työllistämispolussa ovat pitkälti samankaltaisia kaikilla työttömällä Suomessa. Haastatteltavien mukaan tarvitaan enemmän resursseja maahanmuuttajien työllistämiseen, varsinkin ohjaukseen avoimille työmarkkinoille. Enemmistö oli sitä mieltä, että yleisesti maahanmuuttajien työllistäminen on edistynyt vuoteen 2015 asti, jolloin Suomeen tuli paljon turvapaikanhakijoita. Sen jälkeen on ollut havaittavissa asenteiden koventumista ja työllistämisen hidastumista. Haastateltavat ovat myös sitä mieltä, että maahanmuutto kasvaa ja maahanmuuttajia tarvitaan työmarkkinoilla eli työllistämisen prosessia on parannettava, maahanmuuttajien osaamiskeskukset Suomessa ovat hyvä asia. He pitävät siitä, että maahanmuuttajien työllistämiseen satsataan, ja että mukana ovat jo kotoutuneet maahanmuuttajat. Maahanmuuttajataustaiset virkailijat nähdään hyvänä asiana, sillä he tuntevat asiakkaiden kieli- ja kulttuuritaustan, ovat itse käyneet samaa polkua ennen työllistämistä ja varsinkin nuoret toimivat hyvänä esimerkkinä ns. omalle ryhmälle. Kolme haastateltavaa kertoi, että heidän on vaikea sanoa, mikä tilanne on yleisesti, koska nykytilasta voi tulla väärä kuva itselle. He työskentelevät pitkäaikaistyöttömien kanssa joka päivä, joten kuva koko työllisyystilanteesta voi heillä vääristyä. Viisi haastateltavaa ei osannut sanoa asiasta muuta, kuin että ei tunne hyvin maahanmuuttajien työllistämisen prosessia Suomessa, eikä näin ollen myöskään halunnut ottaa kantaa siihen.

Maahanmuuttajien työllistämisen nykytilasta ja prosessista Työllisyyspalvelukeskuksen toiminnassa, saatiin seuraavia vastauksia:

Moni katsoo, että työllistämisen prosessia on kehitetty jos vertaa tilannetta esim. 10 vuotta sitten. Maahanmuuttajien osaamiskeskuksen kautta asiat paranevat entisestään, vaikka toiminta on uutta ja vaatii aikaa tullakseen tutuksi. Viisi haastateltavaa ei ottanut kantaa Työllisyyspalvelukeskuksen työllistämisen prosesseihin, koska eivät tunne niitä.

”Työllistämisen loppuvaiheessa asiakkaan jatkopolku epäselvä.”

”Työllisyyspalvelukeskuksen yritysysteistyö on hyvää, tärkeä että virkailija on yrityksen ja maahanmuuttajan välissä.”

Moni haastattelussa totesi, että työllistymisprosessissa käytettävät termit pitäisi yhtenäistää ja käyttää selkokieltä palveluissa. Nyt esim. TE-toimistossa on omat termit, kaupungilla omat ja muilla palveluntarjoajilla omansa. Termit ovat usein vaikeita ymmärtää tai samankaltaisia tarkoittaen kuitenkin eri asiaa ja ovat vaikeasti erotettavissa, kuten esim. työllisyysuunnitelma, työllistymisuunnitelma, aktivointisuunnitelma, kotoutumisuunnitelma ja palvelusuunnitelma. Työllisyyspalvelukeskuksessa paikkojen nimissä käytetään usein esim. sanaa piste: Osaamispiste, Työpiste, Lähtöpiste, Palvelupiste, Työelämän infopiste, jotka tarkoittavat eri asioita ja saattavat sekoittaa asiakasta.

”Maahanmuuttajien mielestä työnhaku sekavaa kun on liian monta eri paikkaa, TE-toimisto, kaupunki, projektit, rekry firmat, palvelutarjonta valtavaa.”

”Enemmän selkokieltä, joskus asiakas ei ymmärrä tukityöasioita, vaikka annettu omalla kielellä. Tiedonpaljous.”

Työllisyyspalveluissa nähdään seuraavia työllistymisen esteitä ja kehittämisen kohteita: työllisyysprosessi on liian pintapuolinen, liian lyhyt. Tarvitaan aikaa ja kunnon kartoitusta, myös tukea sekä työnhakijalle että työnantajalle kun asiakas on työllistynyt: jonkinlaista mentoritoimintaa. Haastateltavat katsovat, että laatu on tärkeämpää kuin määrä. Lyhyellä aikavälillä tilastot voivat näyttää hyvältä, kun on työllistetty paljon, mutta pitkällä aikavälillä enemmistö työllistetyistä jää työttömäksi määräaikaisen työsuhteen loputtua. Työllistämässä toivotaan enemmän pitkäjänteisyyttä ja suunnittelua. Enemmistö oli sitä mieltä, että byrokratiaan menee paljon aikaa, toistuvuutta esiintyy, on samojen asioiden kirjaamista eri järjestelmiin, jotkut järjestelmät ovat vanhentuneita, on joitakin vanhoja toimintatapoja, jotka eivät kuitenkaan ole lakisääteisiä. Toisaalta, vaikka projekteissa on oma byrokratiansa, nähdään hyvänä, että projektityöskentelyssä saa kokeilla ja epäonnistua.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että Osaamispisteen palvelut pitää ilmoittaa selkeästi, Osaamispisteen tarjoamat palvelut ovat työ- ja koulutuspalvelut. Osaamispiste ei tarjoa muita palveluja.

” Osaamispisteen palvelut selkeämaksi, tämä ei ole Infotori eikä Kela. Omakielistä palvelua ei ole aina saatavilla, omakieltä käytetään vain apukielenä.” Asiakkaita palvellaan

suomen kielellä. Jos asiakas ei millään ymmärrä joitakin sanoja tai termejä, ja virkailija ja asiakas puhuvat samaa kieltä, niin virkailija voi käyttää omakieltä apukielenä asioiden selkeyttämiseksi.

Haastateltavat kommentoivat, että asiakkaalle ei ole hyvä olla liian kauan työllisyyspalvelujen asiakkaana, pyörii kehässä - määräaikainen työ kaupungilla - työttömyys kaksi vuotta, sitten taas määräaikainen työ kaupungilla - työttömyys jne. Tällaisen asiakkuuden katkaiseminen olisi hyödyllistä asiakkaalle: ohjaus oikeaan jatkopolkuun, joko avoimille työmarkkinoille tai sitten siirto TYP-tiimille kuntouttavaan toimintaan, elämäntakursseille ym. toimintaan. Tukityöllistämässä ei tällä hetkellä ole rajaa, montako kertaa asiakas voidaan tukityöllistää. Kun asiakas on tukityöllistetty kolme kertaa kaupungille, pitäisi selvittää syyt tällaiselle ilmiölle.

Selkeitä ohjeita ja raameja tarvitaan työllistämässä, eli työllistetäänkö esim. KELA-työnhakijalista edellä, vai myös muitakin työnhakijoita, jotka eivät ole KELA-työnhakijalistalla. Mitä sanotaan asiakkaille määräaikaisten työsuhteiden jatkumahdollisuudesta ja ovatko kaikki asiakkaat samantarvoisessa asemassa, jos ei ilmoiteta kaikille jatkumahdollisuudesta? Maahanmuuttajien piirit ovat pieniä eli ns. puskaradio toimii. Asiakkaat voivat kokea eriarvoisuutta, jos samassa lähtötilanteessa oleville tehdään niin, että yhden sopimusta jatketaan ja toisen ei. Virkailijan harkinnan vetoaminen päätöksessä ilman selkeää selitystä työllistämisen rajauksista, kuten esim. työttömyyskestosta, voi nostaa epäilyjä virkailijan objektivisuuteen ja rehellisyyteen. Tilanne monimutkaistuu maahanmuuttajataustaisilla virkailijoilla, sillä joskus he tapaavat asiakkaitaan vapaaajalla esim. yhdistystoiminnassa, juhlassa tai muissa tapahtumissa. Virkailijalla on salassapitovelvollisuus eikä täten hän voi vastata kysymyksiin tai kommentoida asiakkaan tilanteesta julkisella paikalla.

Kaupungille työllistettyjen jatkopolussa halutaan nähdä enemmän roolia toimialojen esimiehillä, esim. tukityöllistetyn siirtämisessä avoimille työmarkkinoille. Haastatteluista käy ilmi, että enemmistö haastateltavista haluaisi parempaa tiedon siirtymistä organisaation sisällä tiimien välillä, kuin myös muiden organisaatioiden välillä, sillä yhteistyö nähdään tärkeänä työllistämässä.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että maahanmuuttajien työllistämässä tarvitaan kohdennettuja palveluja ja räätälöintiä. Osa oli sitä mieltä, että asiakasprosessi voisi olla perusteellisempi ainakin alkuvaiheessa, alkukartoitusta pitäisi parantaa. Jos asiakkaalla

on monialaisen palveluntarve, sitä on vaikea tunnistaa lyhyellä haastattelulla. Maahanmuuttajien osaamiskeskus-hankkeen loppuessa on hyvä arvioida ja miettiä miten pysyviä palveluja kehitetään.

”Tarvitaan enemmän sekoittamista kantaväestön kanssa, että oppi kieltä paremmin ja helpommin, saa uutta verkostoa ja kotoudu helpommin.” Tässä moni sanoi, ettei pelkkä työllistäminen auta kotoutumisessa, vaan pitää tarkastella kokonaisuutta, kuten mm. asuminen, koulutus, harrastukset, ja verkosto, kaikki eri tekijät vaikuttavat kotoutumiseen.

Haastateltavat kokevat, että suomen kielen osaaminen, ja tietoisuuden levittäminen molempiin suuntiin auttaisi asenteissa. Yrittäjille voisi tarjota tukea työsuhteen alkuvaiheessa, mahdollisesti virkailijan käydä työpaikalla, antaa parempaa tietoa palkkatuki-mahdollisuudesta. Usein maahanmuuttajataustaiset voivat olla myös erittäin sitoutuneita työpaikkaansa ja tuovat omalta osaltaan myös kansainvälisyyttä yritykseen. Osaamiskeskukset voivat toimia myös kulttuuritulkkina, tarjota tukea työnantajalle, ja näin madaltaa yrityksen kynnystä ottaa maahanmuuttajataustainen töihin. Mahdolliset ongelmat johtuvat usein ymmärtämättömydestä.

Haastateltavien kommentteja maahanmuuttajien työllistämisestä:

”Alkuvaiheessa pitää löytää henkilöt, kenellä mahdollisuus nopeaan työllistymiseen, eli heillä on ammatti, työkokemusta kotimaasta, ja jos ovat opiskelleet, paremmat valmiudet opiskella täällä. Toisessa ääripäässä voi olla traumaattiset kokemukset, eikä ammattia ja koulutusta, heille omat palvelut, reitti työelämään silloin pidempi.”

”Hyviä caseja pitää tuoda esille muille työnantajille.”

”Joillakin maahanmuuttajilla voi olla jopa paremmat edellytykset töihin kuin kantasuomalaisella.”

”Ennen kuin tehdään rekrytointia ulkomaista, pitäisi työllistää ensin nämä jotka ovat jo maassa, olisi paljon edullisempaa.”

”Kokemusasiantuntijuus kunniaan, lisää maahanmuuttajataustaisia työllistämään, myös suunnitteluun. Asiakkaalle pitää olla helppo prosessi, mukava paikka ja virkailija.”

Kun puhutaan kaikkien työttömien työllistämisestä yleisellä tasolla, yhdeltä haastateltavalta nousi esiin kysymyksiä, joihin hänellä ei ollut vastauksia, mutta toivoisi keskustelua asiasta:

"Miksi tehokkaasti toimivia julkisia työllistämispalveluja ei ole? Onko resursseja tarpeeksi julkisilla, vai onko poliittinen juttu, että annetaan yksityisten yritysten hoitaa työllisyyttä? Kummallista, että valtion ja kuntien työllisyyspalvelut eivät pysty välittämään tarpeeksi työvoimaa avoimille työmarkkinoille, kun se taas onnistuu yksityisiltä rekry yrityksiltä?"

Useat haastatelluista totesi, että kun työnhakija ottaa yhteyttä, ei hänen tarvitse päästä heti palveluun, mutta viikon sisällä olisi hyvä, että saisi ajan virkailijalta. Jos odotusaika pitkittyy, työnhakijan kiinnostus ja usko palveluun laskevat.

Kaikki haastateltavat totesivat, että nykyinen työllistämiprosessi on samanlainen kaikille asiakkaille, ja sitä pitäisi räätälöidä. Jos asiakkaalla ei ole esim. mitään terveysrajoitteita, asiakas osaa suomen kieltä, ja on koulutus, pitäisi nämä asiakkaat ohjata suoraan avoimille työmarkkinoille lyhintä mahdollista reittiä pitkin minimaalisella byrokratialla. Muille sitten kunnon kartoitus ja räätälöidyt palvelut ja jatkopolut sen mukaiseksi. Vantaan osaamiskeskuksen kahden viikon työ- tai opiskeluelämä -valmennusmalli nähdään hyvänä mallina. Yksi haastateltavista muistutti, että asiakasprosessissa on aukkoja, kun ei nähdä, missä vaiheessa asiakkaan tilanne on. Ei ole sellaista järjestelmää, jossa näkyisi esim. työllistämiproessin aikajana. Virkailija joutuu etsimään tietoa ja miettimään, missä vaiheessa työllistämiprosessi on, pitääkö olla yhteydessä asiakkaaseen uudestaan ja palata asiaan, ja näin kokonaisuuden hahmottaminen saattaa olla vaikeaa, eikä asiakkaan omalle aktiivisuudelle jää tilaa. Jotkut sanoivat, että prosessien kehittäminen ei itsessään auta, vaan koko ketjun tulisi olla kunnossa.

"Nykyinen työllistämiprosessi uhriuttaa maahanmuuttajaa, eivät kaikki voi mennä samalla linjalla, jotkut täysin valmiita melkein heti työelämään, vähän tukea vain."

"Liian monta järjestelmää, tiedon siirto järjestelmästä toiseen helppomaksi asiakkaan suostumuksella."

Useat sanoivat, että olemassa olevia Työllisyyspalvelukeskuksen työllistymisedellytyksiä parantavaa palvelua eli moduuleita voitaisiin hyödyntää paremmin. Ne ovat nyt vajaan käytössä (suomen kieli, työelämä Suomessa, työnhaku, ATK-harjoitukset, opintoneuvonta jne). Myös se, että palveluja on paljon ja tieto on hajanaista vaikuttaa siihen, että kaikkien palvelujen muistaminen on vaikeaa. Tarvittaisiin hyvää ja ajankohtainen lista

palveluista, ns. palveluviuhka. Enemmistö näkee, että työllistämisprosesseihin on tullut tehoa Osaamispisteen kautta. Hyvänä nähdään, että työkokeilu, jossa viikossa on kaksi päivää suomen kieltä ja kolme päivää harjoittelua, on sopiva palvelu kielen oppimiseen.

Haastattelussa tuli muitakin ehdotuksia Työllisyyspalvelukeskuksen ja osaamiskeskuksen toiminnan kehittämiseen. Osaamiskeskuksen virkailijat toivoivat, että viikossa olisi yksi päivä ilman asiakastyötä, erityisesti suunnittelijoille. Virkailijoilla voisi olla yksi päivä viikossa esim. puhelinpalveluaikaa, että virkailija ei ole käytettävissä jatkuvasti ilman ajanvarausta. Osa asiakkaista ei edes yritä oppia työnhakuun liittyviä asioita, vaan he hakeutuvat jatkuvast palveltavaksi ja käyttävät virkailijiden aikaa ajanvarauksella tai ilman ajanvarausta. Haastateltavat toivoivat ohjeistusta, miten paljon tapaamisia järjestetään asiakasta kohti ja koska asiakkuus loppuu, jos töitä ei löydy Osaamispisteen kautta.

Osaamiskeskuksen asiakas-case -palaverit nähdään hyvänä asiana. Niissä käsitellään asiakas caseja, joihin itse ei ole löytänyt ratkaisua, mutta yhteisvoimin usein löytyy ratkaisu. Henkilökohtainen palvelu nähdään hyvänä asiana, mutta täytyy varmistaa, ettei siitä tule henkilöriippuvaista palvelua. Asiakasohjausmalli halutaan samanlaiseksi, ettei palvelu riipu siitä, kenen kanssa asiakas on asioinut. Se, että asiakastiedot ovat useassa paikassa, ei saisi vaikuttaa työhön, vaikka työntekijä olisi poissakin. Yrittäjien ja työnhakijoiden kohtaamistapahtumat nähdään hyvänä asiana. Yritysyhteistyössä olisi ehkä parempi valita muutama iso yritys kuin lähteä yritysyhteistyöhön jokaisen yrityksen kanssa. Enemmistö näkee, että paperien vähentäminen olisi hyvä asia. Esim. työllistetyn palkkatukihakemus voitaisiin siirtää toimistotyöntekijöille sähköisenä eikä paperisena. Tämä vähentäisi myös paperiarkistoa ja olisi kaupungin strategian mukaista, jossa vaaditaan sähköistä arkistointia.

”TE-toimiston virkailija jatkuvasti paikan päällä Työllisyyspalvelukeskukseen ja osaamiskeskukseen.”

”Koulutusta viranomaisille, jotka ovat tekemisissä maahanmuuttajien kanssa, jotta ymmärtäisivät paremmin millaisia erilaisia työllistymisen esteitä maahanmuuttajilla voi olla. Osaamiskeskuksen maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä voisi käyttää näissä asioissa paremmin hyödyksi.”

”Työllistymisprosessin pilkkominen pienin osiin, esim. asiakkaiden haastattelu ja kartotus voisi hoitaa yksi, työllistäminen toinen, byrokratia kolmas jne.”

"Hankkeiden työ paremmin käytön, hanketyön tulosten integrointia paremmin perustointiaan. Hankkeiden tuloksen omaksuminen vie aikaa, työntekijälle enemmän aikaa omaksua hankkeiden hyviä käytäntöjä."

"Muutokset hallintaan, niitä ei voi välttää."

"Yritysyhteistyötä pitää jännevöittää ja keskittää muutamille yrityksille. Pitää ensin katsoa minkälaiset asiakkaat meillä on, ja sen pohjalta valita muutama yritys. Määritellään vastuuhenkilö yritykseen, sama henkilö kantaa vastuun yhdestä yritysyhteistyöstä."

"Enemmän palvelujemme markinointia, Työllisyyspalvelukeskus tunnetaan pitkälti kuntouttavasta työtoiminnasta."

"Työnsuunnittelu on tällä hetkellä tosi vähäistä."

"Työllisyyspalvelukeskus on kuntalaisten palvelu, toivoisin ettei siitä tule henkilöstövuokraus keskus, asiakkaat etusijalle."

"Ei maahanmuuttajien palvelujen eriytämistä, ei rinnakkaisyhteiskuntaa."

"Koska lakataan puhumasta maahanmuuttajista, koska puhutaan asiakkaista ja asukkaista ilman luokittelua?"

Monen mielestä julkinen sektori voi toimia ensimmäisenä työpaikkana jo KOTO-vaiheessa. Julkisella sektorilla jokaisella toimialalla voisi olla kiintiö, esim. 5 % toimialan työntekijöistä olisi vieraskielisiä. KOTO-vaiheen jälkeen olisi mahdollista siirtää yrityssektorille. Alussa on tärkeää luoda mahdollisuuksia. Tämä vaatii yhteistyötä toimialojen johdon kanssa. Tarvittaessa voidaan myös hyödyntää kaupungin ylintä johtoa. Digitaalisuutta halutaan paremmin hyödyntää. Hakumahdollisuudet nykyisillä järjestelmillä ovat vähäisiä, eivätkä siis toimi. ForeAmmatti-järjestelmää pitäisi paremmin hyödyntää. Yksi haastatelluista kertoi, että jotkut asiakkaat ovat väärällä etuudella, koska eivät hae töitä. Kun on tarjolla pienipalkkaisia ns. "hanttihommia", asiakas asettaa oman hyvinvointinsa tärkeämmäksi, eikä ota työtä vastaan.

Virkailijoiden mielestä sekä Osaamispisteellä että Työllisyyspalvelukeskuksessa työssä tarvittava informaatio on hajallaan, useassa paikassa: Dotku, Siiri2, sähköposti, Teams, excel- taulukot, Yrinet, tekstiviestit, paperit. Oikean tiedon etsiminen vie aikaa, ja jos se ei helposti löydy, voi jatkaa työtä ilman oikeaa ajankohtaista ohjeistusta ja tietoa, mikä taas lisää virhemahdollisuuksia ja aikaa menee enemmän virheiden korjaamiseen.

Monen haastateltavan mielestä asiakkaiden osaamisen tunnistamista pitää kehittää, sillä jokainen asiakas osaa jo jotain. Harva ihminen on sellainen, joka ei osaa mitään. Yhteistyössä oppilaitoksien kanssa voidaan ohjata osaamisen tunnistamiseen, suurin osa ammatillisen osaamisen tunnistamisista tehdään ammatillisissa oppilaitoksissa. Korkeasti koulutetut ohjataan korkeakouluille, jossa neuvotaan paremmin osaamisen tunnistamisesta.

Epäilemättä on selvää, että asiakastyytyväisyys on vahvasti sidoksissa organisaation työilmapiiriin. Kun asiakkaat ja heidän palveleminen on julkisen sektorin päätoimintana, organisaation työilmapiirin edistäminen edistää myös asiakastyytyväsyyttä. Tutkimuksen haastatteluissa on tullut ilmi, että moni haastateltava virkailija pitää tärkeänä työn merkitystä. Moni on valinnut tämän alan, koska tykkää työskennellä ihmisten kanssa ja virkailija kokee onnistumista ja iloa, kun asiakas menestyy. Asiakkaiden eteneminen elämässä eteenpäin on palkitsevaa, lisää työhyvinvointia. Samalla tiedetään, että työn merkitys on osatekijä positiiviseen vuorovaikutukseen työkavereiden ja asiakkaiden kanssa luoden näin parempaa työilmapiiriä. Useat haastateltavat kokivat, että uusien toimintamallien kehittämisessä kannattaa keskustella työntekijöiden kanssa ja huomioida työntekijöiden näkemystä ja osaamista. Kehittämistyön ehdotukset eivät saa unohtua jonnekin. Osa haastateltavista kokee, että työhuoneet ja tilaympäristö pitää suunnitella paremmin. Nyt on liikaa ihmisiä samassa huoneessa, puhelimessa asiointi on vaikeaa, ja nämä kaikki vaikuttavat työrauhaan ja työhyvinvointiin. Moni katsoo, että henkilöstön keskinäinen kunnioittaminen ja arvostus parantavat työkykyä, kuten myös hyvä monimuotoisuuden johtaminen. Ehdotetaan myös liikunnallisia Asahi -taukoja työpäivän aikana, tapahtumissa, työhyvinvointipäivissä tai palaverin yhteydessä. Asahi on Suomessa kehitetty kehon ja mielen liikuntamuoto, joka soveltuu kaikenikäisille ja kaikenkuntoisille (Klemola 2019).

Muita ehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi:

”tyhy toimikunta Työllisyyspalvelukeskukselle, kaikki mukaan parantamaan, avoimuus ja läpinäkyvyys tärkeitä.”

”Tiedottaminen nopeammaksi, työtoimintatapojen selkeyttäminen, yhtenäiset käytännöt, hyvä perehdyttäminen työsuhteen alussa.”

"Mielestäni työhyvinvointia lisää avoin ja systemaattinen tiedonkulku, johdonmukaiset tavoitteet, rakentava keskustelukulttuuri, palautteen anto ja vastaanoto, myönteinen suhtautumistapa muutokseen, valmiuksia joustavuuteen työnkuvassa, työntoteuttajat suunnitteluvaiheeseen".

"Monikulttuurinen työyhteisö hyvä asiaa."

"kehy päiviä, muualla kuin omissa tiloissa. Tyky päivä olisi kivaa."

"Määräaikaisuus rasittaa."

"Palkkaus kuntoon. Palkka on pieni työn ja koulutusvaativuuden nähden. Palkkaus pitäisi olla samanlainen kuin muilla kaupungilla vastaava työtä tekeillä. Palkka ei voida muuttaa vaikka pääse kehityskeskustelussa sovittuihin tavoitteisiin."

"Aamut voisi kaikki aloita yhteisellä kahvihetkellä, varsinkin kun olemme kahdessa kerroksessa, emme näe kaikkia."

"Enemmän vuorovaikutusta työntekijöiden ja johdon välillä. Ongelma kohdatessa täytyy puhua asiasta eikä ihmisistä."

"Työntekijöiden toimenkuvat selkeämmäksi, kaikkien toimitava sovittusti, turhautuminen laskee työhyvinvointia."

Muita ehdotuksia, jotka tulivat esille haastatteluissa:

"Kunnioittava vanheneminen kaikille. läkkäät maahanmuuttajat tarvitsevat itse kohta omakielistä palvelua esim. laitoshoidossa. Siinä pitää olla saman kielen puhuvia työntekijöitä."

"Jotkut nuoret hoitavat vanhempiensa asioita, palvelut kuntoon, ettei lasten tarvitse hoitaa niitä asioita. Nuoret ovat samanlaisia mistä tahansa kulttuurista. Kunnioitetaan ja otetaan hyvin vastaan, se aina toimii."

"Virkailijan pitää olla enemmän mentori, valmentaja, kuin virkailija."

"Tällä hetkellä näyttää siltä, että Suomessa toimivat yritykset rekrytoivat suoraan ulkomailta, joko EU-alueelta tai sen ulkopuolelta. Meidän palvelurakenteemme ei tunnista tätä ryhmää. On jotain kielikursseja yms. mutta elämässä on paljon muuta kuin pelkkä työ. Monessa maassa on huomattu että integroituminen on tärkeää, pelkkä työ ei siihen riitä, tarvitaan lisää palveluja ja niiden suunnitelemista. Palveluverkoston pitää toimia:

kun maailma muuttuu, palveluidenkin on muututtava. On ihminen mistä maasta tahansa, hän haluaa selvittää mahdollisimman helpolla. Yhteistyötä työnantajien kanssa tarvitaan, työnantajien sitoutumista, että tulee vähän vastaan ja tukee työntekijän suomen kielen opiskelua ja integrointia, jotakin pienimuotoista.”

”Käsityöläiskadun asiakaspalveluhuoneisiin samantyyllistä sisustusta, samanlaiset tietokoneiden telakat ja iso seinänäyttö.”

4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja eettisyys

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sen mittaustarkkuutta. Se tarkoittaa sitä, ovatko tulokset pysyviä, ja olivatko tutkimusmenetelmät kyvykkäitä antamaan luotettavia tuloksia. Reliabiliteetissa on kaksi tärkeää osatekijää, stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetti tarkoittaa mittarin tai menetelmän pysyvyyttä ajassa, ja konsistenssi mittarin yhtenäisyyttä. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sillä on ollut tarkoitus mitata. Validiteetti katsotaan hyväksi, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Validiteetin kannalta on keskeisintä ryhtyä ensimmäiseksi miettimään sitä, millainen tutkimuksen strategia on validi. Tutkimusmenetelmä pitää valita sen mukaan, millaista tietoa halutaan. (Hiltunen 2009.) Näen oman tutkimukseni validina, sillä olen tutkinut sitä, mitä olen aikonutkin tutkia. Vastaukset asettamiini tutkimuskysymyksiin tuovat esille tuloksia ja tutkimus olisi toistettavissa, joten näen sen reliabelina. Tutkimuskysymykset ja -tulokset olen esittänyt rehellisesti ja avoimesti, katson että tutkimus on luotettava. Olen myös kiinnittänyt huomiota lähdemerkintöihin ja tarkistanut, että kaikki lähteet viittaavat oikein ja ne on merkitty lähdeluetteloon systemaattisesti. Lähdemateriaalit on hankittu luotettavista lähteistä ja täyttävät tieteellisen lähteiden edellyttämät kriteerit. Tämän opinnäytetyön tiedonhaun, tutkimusten valintaprosessin sekä analysoinnin olen suorittanut yksin, mikä voi vaikuttaa osaltaan tutkimuksen validiteettiin. Olen myös pyrkinyt siihen, etteivät omat kokemukseni vaikuttaisi haastatteluun ja tuloksien analyysiin, mutta tiedostamatonta vaikuttavuutta saattaa kuitenkin olla olemassa.

Tutkimuksen eettisyydestä voi sanoa yleisesti, että Työllisyyspalvelukeskus, kuten koko Turun kaupunki painottaa kaikessa toiminnassaan rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta, yhdenvertaista kohtelua sekä avoimuutta. Tässä tutkimuksessa nämä työnantajan eettiset asiat on otettu huomioon. Olen ollut 10 vuotta työssä Turun kaupungilla. Kaikissa tehtävissäni olen ollut asiakaspalvelussa, mm. tulkkina ja neuvojana, ja asiakkaani ovat olleet maahanmuuttajataustaisia. Työllisyyspalveluiden kanssa tekemisissä olen ollut

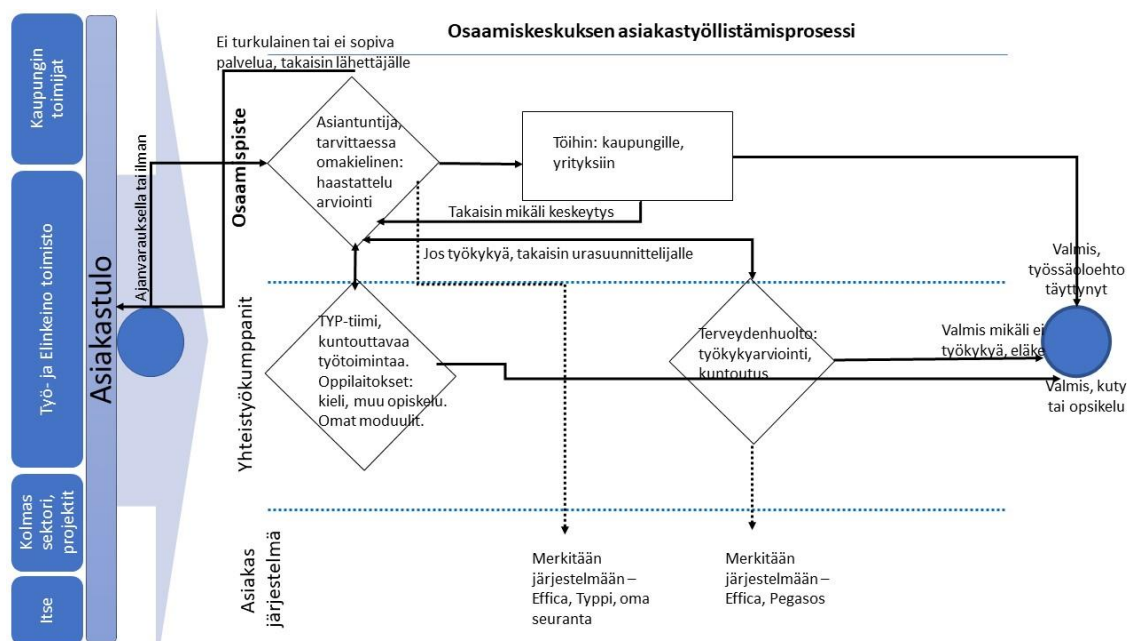
kuusi vuotta Turun kaupungilla ja kaksi vuotta TE-toimiston KOTO (kotouttaminen) -palvelussa. Tämän lisäksi teen vapaaehtoistyötä Bosnialaisten kulttuurikeskus Suomessa ry:ssä 11 vuotta, jossa on mm. maahanmuuttajien kotouttamista. Itse olen maahanmuuttajataustainen, tulin Suomeen aikuisena ja kävin itse kotouttamisprosessia läpi sekä työn etsintää ja työllistämistä. Kaikki nämä kokemukset hyödynnän maahanmuuttajien työllistämisprosessin kehittämisessä.

5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kehittämisehdotuksissa ei voi keskittyä pelkästään maahanmuuttajien työllistämisen prosessin kehittämiseen osaamiskeskuksessa. Osaamiskeskus on hankkeena, palvelu osana Työllisyyspalvelukeskusta, ja Työllisyyspalvelukeskuksen toiminta, ja toimintaraamit vaikuttavat maahanmuuttajien työllistämiseen. Myös Turun kaupungin strategia ja painopisteet, kuin myös Suomen hallituksen työllisyysohjelmakin, vaikuttavat työllistämiseen. Tämän takia tulee ehdotuksia maahanmuuttajien työllistämisen prosessin kehittämisen lisäksi Työllisyyspalvelukeskuksen ja sen osana osaamiskeskuksen toiminnan kehittämiseksi, koska ne kaikki vaikuttavat työllisyystoimintaan ja kokonaisuuteen.

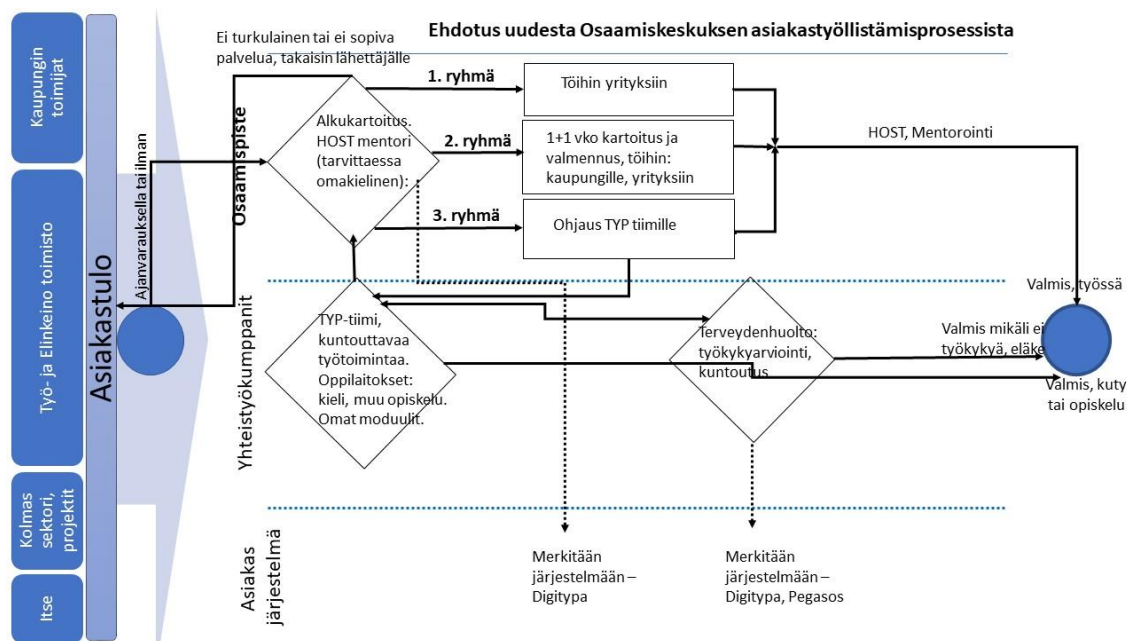
5.1 Työllistämisen prosessin kehittäminen

Kuviossa 5. on malli nykyisestä maahanmuuttajien työllistämisen prosessista osaamiskeskuksessa ja Työllisyyspalvelukeskuksessa. Kuviossa 6. on uusi ehdotus maahanmuuttajien työllistämisen prosessista osaamiskeskuksessa.



Kuvio 5. Maahanmuuttaja-asiakkaiden työllistämisen prosessi osaamiskeskuksessa.

Kuviossa 5. nähdään osaamiskeskuksen työllistämisprosessia. Palveluun asiakas tulee joko itse tai yhteistyökumppanin lähettämänä. Tapaamisessa asiakasta haastatellaan ja tehdään lyhyt alku- ja osaamiskartoitus. Jos asiakas on valmis menemään heti töihin, asiakkaalle etsitään työtä kaupungilta tai yrityksiltä. Mikäli asiakkaalla on terveys- tai muita rajoitteita, asiakas ohjataan TYP-tiimille tai suomen kielen kurssille. Asiakkuus päättyy, kun asiakas on työssä kaupungilla tai yrityksissä, asiakas opiskelee tai asiakas on siirtynyt TYP-tiimille. Virkailija merkitsee kaiken tekemänsä työn eri järjestelmiin.



Kuvio 6. Ehdotus uudesta maahanmuuttaja-asiakkaiden työllistämisprosessista osaamiskeskuksessa.

Kuviossa 6. on esitetty ehdotus uudesta työllistämisprosessista. Asiakkaiden tulo ja alkuvaihe olisi edelleen samanlainen kuin aiemmin, asiakas tulisi itse tai yhteistyökumppanin kautta ajanvarauksella tai ilman. Jos asiakas ei ole turkulainen tai on tullut väärään paikkaan esim. selvittämään Kelan tai TE-toimiston asioita, asiakas ohjataan oikeaan paikkaan aulan infosta. Infossa asiakas saa tarvitsemaansa palvelua. Hänelle tehdään ensin alkukartoitus ja otetaan suostumukset tietojen vaihtoon ja sen jälkeen voidaan varata aika virkailijalle. Alkukartoituksessa täytyy pyrkiä siihen, että jo tehtyjä kartoituksia haetaan asiakkaan suostumuksella, ja että asiakas tekee sen itse digitaalisesti, jolloin

tiedot tallentuvat suoraan järjestelmään. Kartoittaja ohjaa ja auttaa tarvittaessa. Mikäli tämä ei onnistu, alkukartoitus on tehtävä paperilla ja kartoittaja tallentaa tiedot järjestelmään. Kartoituksessa tulisi hyödyntää aiemmin tehtyjä kartoituksia mm. TE-toimistossa, oppilaitoksilla, työllisyysprojekteissa sekä muissa palveluissa, koska samojen asioiden toistaminen turhauttaa asiakasta. Työllisyyspalvelukeskus ei ole ensimmäinen paikka, jossa asiakas asioi. Kartoituksia on jo tehty alkupalveluissa TE-toimistossa ja oppilaitoksilla. Asiakkaan olisi mahdollista täyttää alkukartoituslomake kotonakin internetin kautta suojatussa yhteydessä, jolloin lomake tallentuisi kaupungin palvelimelle. Kartoituksessa kysytään vain asioita, jotka vaikuttavat työntekoon. Terveys- tai muita tietoja kysytään vain, jos ne rajoittavat työntekoa. Kartoitus tulisi olla tallennettuna järjestelmään, joka on kaikkien virkailijoiden saatavilla. Kartoituslomake voisi olla samanlainen kaikissa osaamiskeskuksissa Suomessa. Kartoituksessa käytössä olisi voimavarainen haastattelu ja lomake. Samalla asiakkaita luokitellaan ryhmiin sopivan palvelun kautta. Ryhmäjaossa ei luokitella ihmisiä vaan palveluja, jotka olisivat sopivia asiakkaalle. Virkailija tapaa asiakkaan mahdollisesti heti kartoituksen jälkeen, ettei asiakkaan tarvitse tulla uudestaan käymään. Mikäli tämä ei ole mahdollista, asiakkaalle varataan aika yhden viikon sisällä. Virkailija tapaa kartoituksen jälkeen asiakkaan huoneessa ja tapaamiseen on varattu yleensä aikaa tunti. Tapaamisessa virkailijalla olisi kaikki asiakkaan työhön tai opiskeluun tarvittava tieto. Virkailija tekisi asiakkaalle räätälöidyn ja realistisen henkilökohtaisen suunnitelman työhön (host) ja olisi mentorina sekä asiakkaalle että yritykselle.

Ensimmäisessä ryhmässä olisivat työnhakijat jotka tarvitsevat vähän apua työllistymiseen, tönäisyä kohti työelämää. Tässä ryhmässä olisivat ne, jotka puhuvat suomea, on koulutus, tietävät mitä haluavat, ja CV on kunnossa. Nyt kun on positiivista rakennemuutosta Turun seudulla, tähän ryhmään kannattaa satsata ja ohjata resursseja. Tarkoitus olisi ohjata asiakaasta suoraan töihin yrityksille ja olla tukena tarvittaessa.

Toiseen ryhmään kuuluisivat esim. sellaiset ihmiset, joiden suomen kielen osaamisesta ei ole varmuutta, jotka eivät ole varmoja työelämän tavoitteistaan, suomalainen työelämä ei ole tuttua, miettivät koulutusvaihtoehtoja, tarvitsevat osaamisentunnistamista yms. Tämä ryhmä olisi yhden viikon valmennuksessa. Toinen viikko olisi optiona, heille jotka tarvitsevat syvällisempää ja yksilöllisempää palvelua oman jatkopolun löytämiseksi. Viikkojen sisältö pitää pohtia, ettei olisi liikaa eikä hyödytöntä. Tässä voisi käyttää Työllisyyspalvelukeskuksen moduuleita, kahden tunnin infoja, joita pidetään säännöllisesti viikot-

tain. Osa moduuleista on jo suunniteltu maahanmuuttajille, kuten suomen kieli, suomalainen työelämä, ja tutkintojen rinnastaminen. Lisäksi on sitten yhteiset moduulit jotka sopivat kaikille työttömille kuten CV:n teko, työnhakutaidot, ATK-opetus yms. Yhden, tai kahden viikon jälkeen asiakkaalla pitää olla selvä jatkopolku, ja asiat kirjattuna järjestelmään. Kun tavoitteena on asiakkaan työllistäminen, voisi tämän ryhmän kohdalla alussa ensin olla työllistyminen kaupungille. Siellä asiakas saa lisävalmennusta työhön esim. kieliopiskeluna. Sen jälkeen olisi siirto yrityksiin. Vantaan osaamiskeskuksessa kaikki asiakkaat osallistuvat kahden viikon valmennukseen. Tässä ajassa arvioidaan ja kartoitetaan asiakkaan tilannetta. Turussa tämänkaltainen valmennus tälle ryhmälle voisi olla räätälöitynä, yksi viikko + toinen viikko optiona.

Kolmannessa ryhmässä olisivat kaikki ne, jotka tarvitsevat syventävää palvelua, kuntoutusta, terveydentilan selvittämistä, työkyvynarviointia yms., ja heidät ohjattaisiin heti TYP-tiimille. Jossain vaiheessa nämä asiakkaat voisivat palautua ja mahdollisesti työllistettäväksi. Mikäli asiakkaalla ei ole todistusta digitalisaation osaamisesta esim. ATK-ajokortti, asiakkaalle olisi hyvä tehdä digitalisaatio taitojen testausta josta saa raportin.

Kaikissa ryhmissä virkailija joutuu rajamaan palvelua. Työllisyyspalvelukeskuksen, ja osaamiskeskuksen toiminta keskittyy työhön ja koulutukseen. Toisenlaisessa palveluntarpeessa asiakas täytyy ohjata esim. omakieliseen neuvontaan Infotorille, KELAan, sosiaalitoimistoon tai muihin palveluihin. Virkailija joutuu myös välttämään henkilökohtaisamista, joskus ei ole mahdollista että sama virkailija palvelee aina eikä virkailija voi olla kaverina. Tapauksissa, jossa pitäisi palvella tuttuja, virkailijan on muistettava jäädä itsensä.

Suurimmat erot työllistämisen prosesseissa olisivat alkupalvelujen kehittäminen, kunnon alkukartoituksen tekeminen asiakkaalle ja asiakkaiden luokittelu kolmeen palveluryhmään. Näin virkailijalle, joka työllistää asiakkaitaan, tulisivat pääosin ensimmäisen ryhmän asiakkaat. Myös se, että virkailija olisi enemmän mentorina kuin virkailijana, on yksi ero työllistämisen prosesseissa.

5.2 Mentori ja räätälöity host

Mentori olisi henkilökohtainen valmentaja ja asiakkaan tukena tarvittaessa. Mentori voi olla kuka tahansa virkailija, mutta jos asiakkaan kielitaito on heikko, mentorina voisi olla omakielinen henkilökohtainen valmentaja. Tarvittaessa omakielinen henkilökohtainen

valmentaja on samalla kulttuuritulkki ja kokemusasiantuntija. Tämä useimmiten madaltaa kynnystä asioida osaamiskeskuksessa. Pitää kuitenkin muistaa, etteivät kaikki asiakkaat halua asioida omankielisen virkailijan kanssa, sillä he luottavat enemmän suomalaisiin, joita pitävät neutraaleina. On muistettava myös se, että omakielinen palvelu on vain väliaikainen tuki, ja tulee pyrkiä siihen, että palvelu olisi suomenkielistä ja että kaikki asiakkaat asioisivat suomeksi.

Joka tapauksessa, mentorilla on usein parempi mahdollisuus saada asiakkaan luottamus kuin virkailijalla. Kun luottamus on saatu, asiakkaan ohjaus voi toimia paremmin myös eettisesti ja kannustaa asiakasta työllistymään ja samalla myös kotoutumaan. Asiakkaan on siis tärkeää saada hyvä yhteys ja luottamus. Vasta luottamuksen saanut virkailija, paremmin sanoen valmentaja tai mentori, voi ohjata asiakkaan eteenpäin hyvälle polulle. Asiakkaan pitää kokea, että saa hyvää palvelua, läsnäolevaa tukea ja avun, jolla pääsee eteenpäin. Vasta kun asiakas on hahmottanut omat tavoitteensa, haluaa usein itsekin rakentaa parempaa tulevaisuutta itselleen ja perheelleen. Eettisesti katsottuna tämä on kaikkein kestäväntä ja kustannustehokkainta kannustamista (Björklund & Hallamaa 2013, 45-46). Asiakasmäärä mentoria kohti ei voi olla kovin suuri, sillä virkailija/mentori ei pysty palvelemaan satoja asiakkaita samanaikaisesti siten, että olisi kaikkien tavoitettavissa. Määrä ei korvaa laatua.

Kun enemmistö asiakkaista on ollut joskus opiskelemassa, termi hops on asiakkaille tuttu. Hops on henkilökohtainen opiskelusuunnitelma, jossa sekä määritellään ja suunnitellaan tavoitteet, että ohjataan ja tuetaan opiskelua yksilöllisemmin. Uusi työllisyystermin host (englannista käänös isäntä) olisi lyhenne sanoista henkilökohtainen suunnitelma työhön. Host olisi räätälöity ja realistinen henkilökohtainen suunnitelma työhön tai opiskeluun, jossa virkailija on mentori, joka kuuntelee, tukee ja ohjaa. Henkilökohtainen suunnitelma työhön -ilmaisu on parempi ja kuvaavampi kuin nykyinen urasuunnitelma termi. Ura nähdään korkeana ilmaisuna, lähinnä korkeasti koulutetuille sopivana terminä. Myös sana host olisi helpompi muistaa, sillä se tarkoittaa englanniksi isäntää ja tässä tapauksessa paikkaa tai henkilöä, joka toimii tukena, valmentajana ja mentorina. Räätälöityminen on tärkeää, jotta saataisiin asiakkaalle sopiva polku työelämään, olemassa olevan osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen. Ylimääräisten asioiden, kuten esim. koulutusten, huomioiminen olisi tärkeää, ettei asiakas turhautuisi. Täytyy muistaa, että työnhakijat usein ovat jo osallistuneet moneen työnhakuun, esim. TE-toimiston järjestämä URA- ym. kurssilla, ja ovat kyllästyneet työllisyystoimeenpiteisiin, jotka eivät ole johtaneet tuloksiin. Tarvittavaa täsmäkoulutusta on hyvä suunnitella alueen yritystarpeet

huomioon ottaen. Työllisyyspalvelukeskus voisi syventää yhteistyötä oppilaitoksien kanssa. Ammatillisen koulutuksen uudistus ja muutos oppisopimuskoulutuksessa, jossa voidaan suorittaa osatutkintoa, tukee tätä yhteistyötä. Työministeri Timo Harakka sanoi, että hallituksella on tarkoitus antaa ensi vuonna lisää rahaa yrityslähtöiseen täsmä- ja muuntokoulutukseen (Turun Sanomat 2019).

Myös THL:n uusi suositus toiminta- ja työkyvyn arvioinnista kotoutumisvaiheessa on hyvä huomioida työnhakijan alkupalvelun kartoituksessa. Asiakkaat, joilla on terveystarjoiteta voitaisiin tunnistaa heti kotouttamisvaiheessa ja ohjata sopivaan palveluun, tarvittaessa ennen työttömyyden pitkittymistä Työllisyyspalvelukeskuksen asiakkaaksi. (THL 2019.)

5.3 Digitalisaation kehittäminen

Julkisella sektorilla tietty byrokratia on aina, ja laki vaatii, varsinkin päätöksen teossa, julkisuutta ja näkyvyyttä. Tämä on hyväkin asia, aina jää jälki toiminnasta, mahdolliset valitukset voi osoittaa oikealle henkilölle, ongelmatapauksessa saadaan asiat paremmin selville ja lakikin velvoittaa esim. päätöstenteossa kaiken merkitsemistä. Tarpeeton byrokratia vie virkailijan työaikaa eikä tuo lisäarvoa organisaation toimintaan eikä myöskään asiakkaalle. Digitalisaation kehitys nykypäivänä asettaa paineita julkisen sektorin toiminnalle samalla tuoden mahdollisuuksia automatisoida toimintoja ja vähentää käsi-työtä. Digitalisaatio on mahdollisuus, se on hyvä valjastaa julkisen sektorin toiminnan parantamiseksi. Asioiden hoitaminen helpottuu digitalisaation kautta, kun esim. asiakkaan ei enää välttämättä tarvitse asioida paikan päällä. Etänä on mahdollista hoitaa haluttu viranomaisasia. Digitalisaatio mielestäni lisää avoimuutta toimintaan, esim. yhdestä tietokannasta voidaan tarkistaa tiedot, virkailijan päätökset ovat aina nähtävissä, ja mahdollinen valittaminen asiasta helpottuu.

Effica-järjestelmä on Tieto Sweden Healthcare & Welfare AB:n tekemä järjestelmä, joka on käytössä Turun kaupungin Sosiaalitoimistossa ja Työllisyyspalvelukeskuksessa. Työllisyystyössä sitä käytetään pääjärjestelmänä, johon merkitään kaikki asiakaspalveluun liittyvät tapahtumat ja päätökset. Asiakkuuden avaaminen pitää tehdä Effica-järjestelmän pääikkunassa navigaattorissa Vireillepano-Asiakkuus alkaa -parilla, jotta olisi mahdollista saada tilastoja Efficasta. Vireillepano-Asiakkuus alkaa -parin tekeminen vaatii 22 klikkausta. Kun asiakkuus on avattu, oman työn näkyväksi saaminen eli asiakastapaaminen, yhteydenotot asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin, vaativat vähintään

kolme tapahtumaa eli 5 klikkausta per tapahtuma. Nämä kolme tapahtumaa ovat vakiona, yhteensä vaativat 15 klikkausta. Tämän työn merkitseminen tehdyksi vaati yhteensä 39 klikkausta. Jos asiakkuus jatkuu, ja esim. asiakasta työllistetään, tehty työ pitää olla näkyvissä. Edellisten merkintöjen lisäksi, pitää lisätä asiakkaan tilinumero, joka vaati kuusi klikkausta, ja sen jälkeen tehdä päätös työllistamisestä. Päätöksen teko vaati 63 klikkausta. Toisin sanoen, jos asiakkaan tapaaminen ja työllistäminen menee ns. putkessa, se vaatii yhteensä 106 klikkausta!

Vaikka yksi klikkaus vaatisi vain yhden sekunnin aikaa, on sanomattakin selvää, että se vie työaikaa ja lisää virhemahdollisuuksia. Tarvittavat merkinnät on tehtävää eri Effican osioissa, ja joissakin kohdissa ei voi edetä ennen kuin on tallentanut edelliset muutokset. Joissakin kohteissa mitään varoitusta tästä ei tule, vain virkailijan on osattava käyttää järjestelmää. Kirjoitusvirheitä tai muutoksia välillä tulee, mutta Efficassa virheitä ei voi itse korjata, vaan pitää portaalien kautta lähettää korjauspyyntö-tiketti kaupungin Service Deskille. Tämä taas vaatii oman aikansa, kun pitää kirjautua, kirjoittaa päätösnumero, asiakkaan nimi ja henkilötunnus ja selittää virhemerkintä, joka halutaan korjattavaksi. Jos asiakas on tavattu tai asiakkaalle on soittanut, eikä synny asiakkuutta, virkailijan kuitenkin pitää merkata tämä. Silloin virkailija tekee taas Vireillepano-asiakkuus alkaa -paria, merkitsee asiakastapahtumat, ja sen jälkeen sulkee asiakkuuden. Efficassa on muita kehittämiskohteita, samoja asioita esim. työllistämisyksikön pituus kirjataan useaan kertaan päivämääränä. Tämän lisäksi joissakin pudotusvalikoissa ei ole kuin yksi vaihtoehto eikä se voi muuttua, jolloin pudotusvalikko on turhaa. Effican käyttöliittymä on vanhanaikainen, laatikkomainen, ja vaatii asennusta tietokoneeseen. Päivityksiä tulee usein ja välillä myös ilmoituksia, ettei Efficassa toimi.

Efficassa -merkintöjen tekemisen keskittäminen tietyille virkailijalle ei tuonut toivottua parannusta byrokratian vähentämisessä. Silloin asiakaspalvelija joutuu lähettämään tarvittavat tiedot tälle virkailijalle, ja tämä hoitaa kaikki merkinnät. Lähettävä tieto on helpompaa syöttää itse järjestelmään, sikäli työt lisääntyisivät eivätkä vähenisi. Efficassa-järjestelmän kehittäminen ja prosessien selkeyttäminen vaatisi perusteellista Efficassa-kehittämistä, mikä ei ole lähinäköpiirissä.

Nykyinen Työllisyyspalvelukeskuksen onnistumismittari on Efficassa-järjestelmän merkinnät asiakaspalvelusta. Efficassaan merkitään asiakaskäynti, yhteydenotot asiakkaaseen ja yhteydenotot muihin viranomaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Kaupungin ja Työllisyyspalvelukeskuksen sopimuksen mukaan Työllisyyspalvelukeskuksessa pitää olla 64 000 Efficassa-merkintää vuodessa. Vaikka Työllisyyspalvelukeskus pääsee tavoitteisiin joka vuosi,

Effican merkinnät ovat työläitä ja vievät aikaa. Usein myös unohdetaan merkitä tapahtumia, niitä on enemmänkin kuin vaadittu summa. Kun Effica on vähintään 20 vuotta käytössä, ja Efficasta voi saada joitakin tilastoja, on helppo laskea, kuinka paljon jokaisen asiakkaan kohdalla palveluja on keskimäärin. Näin voidaan saada keskiarvo merkinöistä sekä asiakkaan työllistämisessä että esim. kuntouttavassa työtoiminnassa. Tämän perusteella tiedetään esim. jos työllistetään asiakas, kuinka paljon palvelua se on vaatinut, koska asiakasta ei voi työllistää ellei ensin ole ollut yhteydessä häneen, varannut aikaa, tavannut, ja ollut yhteydessä työnantajiin. Kun keskitulos on saatu, nämä merkinnät voi lisätä automaattisesti jokaisen työllistetyn kohdalle. Uusi mittari olisi siis vain asiakasmäärä eikä Effica merkintöjen määrä.

TYP-tiimin kohdalla tiedetään, että asiakaskunta on haastavampi, kuntouttavaan työtoimintaan ohjaaminen tai terveydentilan selvittäminen vie enemmän aikaa ja vaatii enemmän yhteydenottoja, eli palvelujen keskiarvo on suurempi kuin muilla tiimeillä. Mittari siis voisi olla asiakasmäärä per virkailija, ja asiakasmäärä vuodessa, esim. kuinka paljon on työllistetty tai ohjattu kuntouttavaan työtoimintaan. Työllisyyspalvelukeskus voisi neuvotella kaupungin kanssa mittarin vaihdosta.

Työllisyyspalvelukeskuksessa käytössä on Foredata Oy:n järjestelmä ForeAmmatti, joka ennakoii työllisyysnäkyymiä ja toimii tietokantana, jossa työnhakijan ja avoimen työpaikan kohtaaminen on helppoa. ForeAmmatissa on muita ominaisuuksia, kuten esim. ennusteet alueittain työvoimatarpeista ammatin mukaan, keskipalkka, kilpailutilanne, osaamiskartoitus eri kielillä ym. sekä muita työnhakijalle että virkailijalle hyödyllisiä ominaisuuksia. Joulukuussa vuonna 2019 Työllisyyspalvelukeskus keskusteli Foredata Oy:n kanssa heidän toisesta järjestelmästänsä Digitsyasta. Digitsya on käytössä Kuopion työllisyyspalveluissa ja kokemukset ovat positiivisia. Digitsya niin kuin ForeAmmattikin toimii selaimella, eikä vaadi asennusta, toisin kuin Effica-järjestelmä. Digitsya vähentäisi myös erilaisten Excel-tiedostojen tarvetta, koska ne tiedot on mahdollista siirtää Digitsytaan. Esim. Excel-listat avoimista työpaikoista kaupungilla ja yrityksissä sekä muita erilaisia tilastoja voidaan siirtää Digitsytaan. Myös KELAn ns. KELA-työnhakijalista, joka on tärkeä asiakkaiden työllistämistoimeenpiteessä, on mahdollista integroida Digitsytaan. Tällä hetkellä ne tiedot virkailija tarkistaa KELAn Kelmu järjestelmästä, mikä vaatii omat kirjautumiset. Digitsya toimii my data -periaatteella, jossa asiakas itse hallinnoi ja voi jakaa tietoaan ja joka tarkoittaa sitä, että esim. Digitsya-järjestelmän asiakastiedot on mahdollista integroida Omakanta-viranomaistietokantaan, jossa asiakas näkee kaikki häneen

liittyvät suunnitelmat ja päätökset. Digitypa-asiakashallintajärjestelmä ei ole vielä kokonaan valmis ja sitä kehitetään edelleen. Kuitenkin tällä hetkellä Digitypa näyttää olevan hyvä ratkaisu korvata vanhentunut Effic-asiakashallintajärjestelmä. Tällöin olisi mahdollista tehdä yhdessä järjestelmässä palvelupäätökset ja kirjata kaikki samaan järjestelmään. Näin tilastojen ja muiden asioiden hakeminen helpottuisi, virkailijalla olisi lähes kaikki tarvittava tieto samassa paikassa, ja kaikki asiakkaaseen liittyvä data olisi asiakkaalle näkyvissä. Digitypan käyttöönotto automatisoisi toimintoja ja poistaisi tuplatyötä ja hukkaa vähentäen työtä, joka ei tuo arvoa asiakkaalle eikä ole kunnan palvelun vaatimaa. Foredata Oy tekee jatkuva kehitystyötä työ- ja elinkeinohallinnon viranomaisten kanssa.

Toinen varteenotettava vaihtoehto on ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskuksen (KEHA-keskus) valitsema Työmarkkinatori-asiakashallintajärjestelmä, josta on todennäköisesti tulossa valtakunnallinen pääjärjestelmä työllisyyden hoidossa (Visma 2018). Tällä hetkellä Työmarkkinatorin verkkopalvelukokonaisuudesta käytössä on ensimmäinen osa, hakupalvelu. Molemmat mainitut järjestelmät toimivat my data-periaatteella, ja tietojen siirto niiden välillä on mahdollista. Joka tapauksessa, molemmat järjestelmät toisivat prosessien yksinkertaistamista, ketterää kehittämistä, kerättävien tietojen keskittämistä yhteen paikkaan ja rajapinnat yhteistyökumppaneille. On myös muita vastaavia järjestelmiä, kuten esim. Pasismo Oy:n Walmu. Ennen kuin voi suositella jotain järjestelmää, pitäisi tarkistaa, onko kaupungilla jo sopimukset jonkun tuottajan kanssa ja sitten vertailla niitä järjestelmiä.

Tällä hetkellä Työllisyyspalvelukeskuksessa käytössä on kaksi järjestelmää sisäiseen ja ulkoisen käytön, jossa sisältö on lähes samanlainen: sisäinen intranet dotku ja ulkoinen extranet siiri2. Molemmissa järjestelmissä on kansio ja alikansio -rakenne. Työllisyyspalvelukeskuksen tulisi luopua toisesta järjestelmästä ja keskittyä vain yhteen työllistämässä, jotta tarvittava sisäinen tieto olisi saatavilla yhdestä ja samasta paikasta. Tiedon päivitys ja tiedon hakeminen kahdesta paikasta ja useista kansioista lisää hukkaa ja turhauttaa virkailijaa. Teknisesti tämä on mahdollista ja asiasta pitää neuvotella kaupungin IT-osaston kanssa. Jos kaikki tieto pitää olla suojatussa sisäisessä dotku-järjestelmässä, tällöin pääsy siihen on mahdollista antaa sitä tarvitseville. Tämä koskisi virkailijoita jotka tekevät työllistämistä, eivätkä tarvitse muuta tietoa Dotkusta esim. toimistotyöntekijöiden asiakirjoja.

Paperien ja paperisen arkistoinnin vähentämistä olisi hyvä kehittää ja tämä on kaupungin strategian mukaistakin. Esim. kun virkailija työllistää asiakkaan, palkkatukihakemus tehdään verkossa tai word-lomakkeessa, minkä jälkeen virkailija tulostaa lomakkeen, lisää tarvittavat tiedot kirjoittamalla käsin ja vie paperin kanslistille. Kanslisti tekee omat merkinnät järjestelmissä ja paperissa ja arkistoi paperit mappiin. Kun palkkatukihakemus on jo digitaalisena PDF-muodossa, virkailija voi lisätä tarvittavat tiedot myös digitaalisesti ja sen jälkeen tallentaa tiedosto sisäiseen suojattuun kansioon, josta kanslisti voi poimia sen. Kun kanslisti on tehnyt omat työt, hän voi siirtää dokumentin sähköiseen arkistoon. Työllisyyspalvelukeskus työllistää vuodessa yli 1000 työnhakijaa. Paitsi, että paperittomuus vähentäisi työajan hukkaa, tulosteiden ja paperin vähentäminen olisi myös kaupungin kestävä kehitys ja Green Officen toimintaperiaatteiden mukaista. Ylipäätään täytyy pyrkiä paperittomuteen, esim. skannaamalla papereita ja jakamalla ne verkon kautta, kuitenkin GDPR-vaatimusten mukaisesti.

Virkailijalla ei ole yhtä paikkaa, josta voisi nähdä kaikki tarvittavat työllistämispalvelut, kuten esim. tuetun työllistymisen palvelut, koulutuspalvelut, neuvonta- ja ohjauspalvelut, työllisyysprojektit jne. Tämä tieto on hajanaista, se löytyy eri paikoista ja on joskus virkailijan muistin varassa. Duunipolku-hankkeen kehittämä työllisyysviuhka olisi hyvä ottaa käyttöön. Työllisyysviuhka-portaali kokoaa työllistymistä edistäviä palveluja Turun alueella (Työllisyysviuhka 2019). Työllisyysviuhka on selaimella toimiva portaali, josta on tarkoitus tulla yksi työllisyystiedonlähteiden paikka. Tätä portaalia pitää kehittää edelleen ja huolehtia päivityksistä ja tietojen eheytyksestä.

Työllisyyspalvelukeskuksessa ei ole ajanvarauskalenteria. Todennäköisesti Työllisyyspalvelukeskukseen tulisi käyttöön kaupungissa käytössä oleva Timmi -kalenteri. Kalenterin pitää toimia niin, että asiakas itse voi varata ajan omilla verkkopankkitunnuksilla. Jos asiakkaalla ei ole verkkopankkitunnuksia, ajan voi varata Työllisyyspalvelukeskuksen aulan infopalvelun kautta. Joka tapauksessa, Työllisyyspalvelukeskuksen on otettava käyttöön ajanvarausjärjestelmä, jotta aikojen varaaminen olisi sujuvaa.

Kun virkailija työllistää asiakasta, virkailija täyttää palkkahakemuksen TE-toimiston sähköisen palvelun kautta. Palkkatukihakemuslomake on samanlainen kaikille; palkkatuen hakijoille, julkiselle sektorille, yrityksille ja yhdistyksille. TE-toimiston on mahdollista muokata lomaketta, jolloin se voi olla erilainen eri hakijalle. Kun kirjautuu työnantajan tunnuksilla, työnantaja tunnistetaan ja lomakkeesta voisi olla valmiiksi ruksattu kohta esim. saatko tukea EU:lta, oletko irtisanonut työntekijöitä yms. kysymykset, jotka koskevat lä-

hinnä yrityksiä. Turun kaupunki työllistää yli 1000 henkilöä vuodessa. Lomake on valtakunnallinen, muutkin kaupungit työllistävät paljon, ajansäästö olisi merkittävää. Lomakkeiden muokkausta on ehdotettava TE-toimistolle. Palkkatuen hakemisesta pitää tehdä paljon yksinkertaisempaa ja sen maksatuksesta selkeämpää.

Hyviä esimerkkejä digitalisaation kehityksestä ovat esim. kansallinen sähköinen tulorekisteri, jossa viranomaisen näkee asiakkaan tulot eikä tällöin asiakkaan enää tarvitse itse lähettää esim. palkkalaskelmaa ansiosidonnaista työttömyyspäivärahaa hakieksaan. Poliisin sähköinen asiointi passin, henkilökortin ja oleskeluluvan hakemisessa on myös hyvä esimerkki, sillä palvelu on selkeä ja hakemus etenee vaiheittain numeroituna. Myös yksityisten lääkäriasemien ajanvarausjärjestelmä on toimiva esimerkki, sillä responsiivisuutta ja kuvien käyttöä on hyödynnetty hyvin. Työllisyyspalvelukeskuksen ja osaamiskeskuksen pitäisi päästä eroon muista tiedonkeruu- ja tilastointijärjestelmistä, kuten esim. Google Forms ja Excel -tiedostoista. Kehityksessä täytyy katsoa, ettei digitalisaatio lisää byrokratiaa, eikä byrokratian palveleminen vie lisää aikaa työntekijältä. Kuten sanotaan, digitalisaatio on hyvä renki, mutta huono isäntä. Digitalisaation kehityksessä pitää lähteä liikkeelle tarpeista, ottaa suunnitteluvaiheeseen mukaan työntekijöitä ja huolehtia kokonaisuudesta, ja tämä kaikki Lean-filosofian mukaisesti.

5.4 Yhteistyön kehittäminen

Maahanmuuttajien työllistämistä on tehty jo pidempään erilaisissa julkisen sektorin palveluissa ja projekteissa, joten niistä saatuja hyväksi koettuja kokemuksia on hyvä hyödyntää ja näin vähentää päällekkäistä työtä. Vaikka tietosuoja ja salassapitovelvollisuus asettavat esteitä asiakastietojen jakamiselle, asiakas suostumuksella se onnistuu. Suurin taho, jossa maahanmuuttajat asioivat ja joka hoitaa työllistämistä, on TE-toimisto. Heidän kokemuksensa, niin hyvät käytännöt kuin nähdyt esteetkin, ovat ensiarvoisen tärkeitä. TE-toimistossa kun on pitkä kokemus maahanmuuttajien kotouttamisesta ja työllistamisestä. Tiedon kulkua organisaatioiden välillä olisi hyvä parantaa. Myös Turun kaupungin maahanmuuttajapalvelut ja toiminnot pitää hyödyntää paremmin. Maahanmuuttokoordinaattorilta saa tietoja näistä palveluista. Työllistämisen tarviin monen tahon yhteistyötä: kaupunkia ja sen toimialoja, TE-toimistoa, Kelaa, oppilaitoksia ja kolmatta sektoria. Vaikka yhteistyötä on, sitä on hyvä korostaa sillä verkostojen merkitys kasvaa. Työllisyyspalvelukeskuksen pitäisi tehdä enemmän yhteistyötä kaupungin toimialojen kanssa, jotta työllistäminen toimialoille olisi parempi. Nyt jotkut toimialat ovat

hyvin mukana ja ottavat paljon työllistettyjä, kun taas toiset eivät ole yhteistyössä, vaikka yhteistyötä tarjotaan. Yhteistyötä kaupungin rekrytointi yksikön kanssa olisi hyvä olla, koska rekrytointi yksikkö kuntarekry-järjestelmän kautta on Turun kaupungin tärkein rekrytointi kanavaa. Rekrytointi yksikköön voidaan ohjata asiakkaita, jotka ovat olleet työllistettynä ja joilla on mennyt hyvin. Nämä asiakkaat ovat myös ns. sisällä kaupungin toiminnassa ja heiltä saisi pienemmällä vaivalla tarvittavia työntekijöitä. Työllisyyspalvelukeskus voisi tehdä tiiviimpää yhteistyötä TE-toimiston KOTO-osaston kanssa, missä ovat alle kolme vuotta Suomessa asuvat maahanmuuttajat. Jos KOTO-toiminnassa ja oppilaitoksilla huomataan, että asiakkaalla on esim. terveysrajoitteita, sellainen asiakas voisi tulla heti Työllisyyspalvelukeskuksen TYP-tiimin asiakkaaksi. TYP-tiimissä on mahdollista selvittää terveysrajoitteita ja tehdä työkykyarviota ja voi tarvittaessa kuntouttavan työtoiminnan kautta palata takaisin työelämään. Ei tarvitse odottaa, että työttömyys pitkittyy KOTO-vaiheen jälkeen ja vasta sitten kontaktoida asiakasta. Yhteistyössä TE-toimiston kanssa pitää jatkaa hyväksi koettua monimuototyökokeilua, jossa on sekä harjoittelua työpaikassa että suomen kielen opiskelua. Tämä on pitkäaikainen maahanmuuttajien toive, ettei suomen kielen opiskeleminen olisi vain koulussa istumista viisi päivää viikossa, vaan myös toiminnallista.

Yhteistyö oppilaitosten kanssa on tärkeää, varsinkin osaamisen tunnistamisessa ja tunnustamisessa, ammatinvaihdossa ja lisäkoulutuksessa esim. oppisopimuksella. Suurin osa ammatillisen osaamisen tunnistamisesta tehdään ammatillisissa oppilaitoksissa. Jos asiakas tarvitsee lisää koulutusta, pitää hänelle antaa mahdollisuus saada lisää koulutusta täsmäkoulutuksena. Yhteistyö asiakkaan kanssa työhön pääsemiseen asti on tärkeää. Vuorovaikutus Työllisyyspalvelukeskuksen ja oppilaitoksien välillä pitää olla mutkatonta ja sujuvaa. Työllisyyspalvelukeskuksen ei tarvitse itse järjestä koulutuksia, kun oppilaitoksilla, kolmannella sektorilla ja erilaisilla projekteilla on hyvää koulutustarjontaa. Kun asiakas on opiskelemassa, korostuu Työllisyyspalvelukeskuksen kuin myös oppilaitoksienkin yritys yhteistyö. Yritysyhteistyössä Työllisyyspalvelukeskuksen olisi kannattavampaa keskittyä muutamiin erilaisiin alan isoihin yrityksiin monien pienien yritysten sijaan. Virkailijan vierailu monessa pienessä yrityksessä sitoo resursseja. Turun kaupungilla eniten työpaikkoja on sosiaali- ja terveysalalla, varhaiskasvatuksessa ja kouluissa. Turun kaupungilla ei ole tarjota työpaikkoja esim. logistiikkaan ja kauppa- ja rakennus-alalle, joten yhteistyö isompien yritysten kanssa näiltä aloilta olisi hyödyllistä. Onnistuneesta työllistämistoimenpiteestä hyötyvät kummatkin osapuolet, sekä työllistettävä että työnantaja.

Työllisyyspalvelukeskus voisi sisäisesti kehittää tiimien yhteistyötä. Tiimit toimivat yhteistyössä, mutta kun oma työ vie eikä aikaa ole, helposti toisen tiimin toiminnan ymmärtäminen jää pinnalliseksi. Sen takia tiimien yhteistyön kehittäminen ja tiimien jäsenten tutustumiseen olisi hyvä panostaa. Tiimit voisivat järjestää tiimien case-palaverit. Caset, jotka ovat jo ratkaistuna, annetaan toiselle tiimille ja sitten sanotaan myöhemmin, mihin ratkaisuun on päädytty. Lisäksi voisi ottaa mukaan myös ns. ratkaisemattomia caseja solmutyöskentelyyn, jossa kootaan yhteen useita asiantuntijoita pohtimaan ratkaisua asiakkaan ongelmaan. Solmu purkautuu, kun ongelma on ratkaistu. MOP-tiimillä on jokseenkin samanlaista toimintaa, mutta siinä ovat eri toimialojen asiantunijat. Tässä se olisi omien tiimien asiantuntijoiden voimavarojen käyttöä, yhteistyön ja luovuuden tuomista esille. Käytännön työn kautta tiimit tutustuvat paremmin. Näitä olisi säännöllisin väliajoin, esim. kerran kuukaudessa. Sään ja mahdollisuuksien salliessa palaverit olisi hyvä pitää ulkona, liikunnan merkeissä.

5.5 Perehdyttäminen ja sisäinen kehittäminen

Perehdyttäminen tuntuu tällä hetkellä satunnaiselta. Joskus työkaverit perehdyttävät, joskus tiimien vetäjät jne., mutta mitään perehdytyksen vakiomenetelmää ei ole Työllisyyspalvelukeskuksessa. Vakiomenetelmä (ajantasainen kansio, johon perehdytysaikataulu ja asiat ovat koottuna) ja vastuuhenkilö on ollut jonkin aikaa ja se on toiminutkin, mutta jostain syystä käytäntö jäi pois käytöstä. Uusien työntekijöiden hyvään perehdyttämiseen on kiinnitettävä huomiota. Pitää olla perehdyttämismvastuuhenkilö, joka huolehtii Työllisyyspalvelukeskuksen perehdyttämisestä Turun kaupungin uusien työntekijöiden perehdyttämisen jälkeen. Viestinnän epäonnistuminen on yksi suurimmista projektin epäonnistumisen riskitekijöistä. Kun itse tietää, helposti ajattelee, että kaikki muutkin ovat perillä asiasta, ja viestintä unohtuu (Klepik 2016, 11-13). Sisäinen viestintä pitää saada toimimaan vielä paremmin. Sitä on kehitetty Työllisyyspalvelukeskuksessa, on mm. uutiskirje ja yhteinen alusta käytössä, viikkopalaverit, mutta viestinnän merkitystä ja sen kehittämistä aina voidaan korostaa, mikä estää hyvin väärinymmärrystä.

Työllisyyspalvelukeskus kehittyi ja kehittää toimintaansa koko ajan. Työllisyyspalvelukeskus voisi yhtenäistää kaiken kehittämisen ja käynnistää tarvittavan sisäisen kehittämisen Turun kaupungin kehittämismallin mukaisesti. Näin kaupungin strategia olisi huomioitu paremmin ja tarvittava kehitysapu olisi helpommin saatavilla. Työllisyyspalvelu-

keskuksessa on useita projekteja ja työllisyysprojektit keskitetään Työllisyyspalvelukeskukselle. Työllisyys nähdään tärkeänä ja työllisyystoiminta usein ylittää toimialojen rajat. Myös Työllisyyspalvelukeskuksen sisäinen kehittäminen voidaan toteuttaa tai nähdä projektina, jolloin kaupungin kehittämismallin käyttö on suotavaa. Sisäinen kehittäminen menisi Kaupunkikehitysryhmän kautta, jossa on työllisyys, maahanmuutto ja hyvinvointi-ryhmä. Kaupungilla on myös Lean-ryhmä, jotta pitäisi hyödyntää kehittämisessä. Lean-ryhmän kautta esim. asiakkaan alkupalvelujen kehittäminen Leanilla voisi olla hyödyllistä.

Työllisyyspalvelukeskuksen pitäisi perustaa asiakasraadit pääpalveluille, eli YTY- ja TYP-tiimien toiminnalle. Asiakasraati testaamaan palvelujamme, havainnoimaan ja raportoimaan niistä. Yhteistyössä AMK-opiskelijoiden kanssa, Työllisyyspalvelukeskus tai Osaamispiste voisi tehdä esim. miniprojektin, joka kokoaa asiakasraadin. Raadissa eri taustaiset työnhakijat (nuori, iäkäs, maahanmuuttaja, eri taustat yms.) testaisivat anonyymisti Työllisyyspalvelukeskuksen palveluja siitä lähtien, kun ilmoittautuivat työttömäksi työnhakijaksi. Raatilaisille ja opiskelijoille Työllisyyspalvelukeskus voisi tarjota jotain pientä palkinnoksi, esim. lounas ja Työkeskuksen käsityötuotteita. Työllisyyspalvelukeskuksessa on kokemusta asiakasraadista, joka on toiminut hyvin Party-hankkeessa.

Johtaja ja muut johtoryhmän jäsenet, voisivat tehdä yhden työpäivän työntekijöiden työtä jokaisessa tiimissä. Näin he voivat havainnoida ja paremmin ymmärtää työntekijän työtä, huomata mahdollista hukkaa, osaamisen vajaakäyttöä ja suunnitella, miten sitä voisi poistaa, miten työtä on mahdollista kehittää ja samalla parantaa työhyvinvointiakin. Samalla kohdataan työntekijä ja hänen työnsä, mikä työntekijän silmissä lisää työn arvostusta, kun johtoa kiinnostaa, miten hänellä menee ja mitä hän tekee. Ns. ”ruohonjuuritaso” on se taho, joka kohtaa asiakkaita ja huomaa ensimmäisenä kehittämistarpeet, eli johto ruohonjuuritasolle.

”Ihmisyys on johtajuuden ydin ja se testataan kohtaamisilla.”

(Hyppänen 2018).

Jotta kehittämistä ja kehittymistä voitaisiin seurata, olisi hyvä olla tarkastelujakso, jotta nähtäisiin miten menee, eli auditointia. Vaikka Leanin mukaan toiminnan tarkistaminen pitäisi tehdä joka päivä, se on vaikeasti toteutettavissa, mikäli työyhteisössä ei ole henkilöä joka tekisi tätä ja olisi vastuussa tästä. Kaikilla on omat työt, eivätkä he ehdi oman työn ohella hoitamaan tätä. Sen takia realistinen tavoite voisi olla viikoittainen tarkastelujakso. Työllisyyspalvelukeskus voisi kehittää toimintaa ja laatuarviointia myös CAF

(Common Assessment Framework) mukaisesti. CAF on EU-maiden yhteistyönä kehitetty julkisen sektorin organisaatioiden laadunarviointimalli. Suomessa Innokylä kokoaa hyvinvointi- ja terveysalan kehittämistyön tulokset yhteen paikkaan. Arviointimalli on tarkoitettu toiminnan kokonaisvaltaiseen arviointiin ja kehittämiseen. (Innokylä 2019.)

5.6 Osaamiskeskuksen palveluiden kehittäminen

Koska työttömät maahanmuuttajat eivät ole homogeeninen joukko, vaan koostuvat laajasti eri alojen osaajista, ja työllistämiseen vaikuttavat monet muut tekijät kuten esim. kulttuuritausta, tottumukset, tai suomen kielen- ja kulttuurin osaaminen, työllistämispalveluissa tarvitaan monimuotoisuutta. Osaamispisteessä on mielestäni tämä seikka otettu huomioon, mm. omakieliset neuvojat ja asiointi ilman ajanvarausta.

Osaamiskeskus voisi uudestaan tuoda julki epäkohdat kotouttamisjärjestelmässä, ja yrittää vaikuttaa siihen, että kotouttaminen toimisi paremmin. Kotouttamiskoulutus on vuoden kestävä, jonka jälkeen kaikki työttömät asiakkaat ovat TE-toimiston asiakkaita työttömänä työnhakijana. Esim. suomen kielen jatkokursseja ei enää järjestetä. Koto-koulutus on hyvin kilpailutettu, josta on kärsinyt esim. opetuslaatu. Tästä on mediassa ollut keskustelua. Isot yhtiöt ovat järjestämässä koto-koulutusta oma tuotto edellä, jolloin koulutuksen laatu ja tulokset ovat heikkoja. Myös hankkeita on paljon, jolloin seurauksena on päällekkäistä työtä ja turhaa byrokratiaa (Seura 2019). Kilpailutus on hyvä asia, mutta laatu pitää olla pääkriteerinä.

Tuloloukku on usealle työttömälle ongelma, tulot eivät välttämättä kasva vaikka on työssä. Byrokratia monimutkaistuu ja muutokset aiheuttavat ongelmia. Osa maahanmuuttajista ovat suurperheellisiä, jolloin tuloloukku vaikuttaa heihin enemmän kuin muihin. Byrokratiaa on tehostettu, KELA ei enää vaadi kaikkien palkkakuittien toimittamista, kuten aikaisemmin, vain ne voi toimittaa jälkikäteen. Myös tuleva tulorekisteri helpottaa etuuskien hakemista, kun ei tarvitse toimittaa palkka- ym. kuitteja, vaan viranomaisen voi nähdä tulorekisteristä kaikki asiakkaan tulot. On selvää, että osaamiskeskus ei voi ratkaista tuloloukku-ongelmaa, mutta se voi tuoda julki epäkohtia ja muistuttaa päättäjiä asiasta. Osaamiskeskus on jo nyt koonnut yhteen maahanmuuttajien palveluita, ja omassa toiminassaan yrittää lisätä eri tahojen yhteistyötä. Maahanmuuttajille suunnatuista palveluista on runsaasti tarjolla, jonkun pitää vain hallinnoida, koota ja ohjata niitä. Tässä osaamiskeskus voisi jatkaa osana Työllisyyspalvelukeskusta ja olla oikeasti kes-

kuspaikkana, koskien maahanmuuttajien työllistämistä ja kouluttautumista. Osaamiskeskuksessa on sekä maahanmuuttajataustaisia että kantaväestötaustaisia virkailijoita, ja tämä yhdistelmä on paras maahanmuuttajien palveluissa. Maahanmuuttajapalveluja ei tarvitse eriyttää, sillä se tukee rinnakaisyhteiskunnan ja eriarvoisuuden kasvamista. Päinvastoin, maahanmuuttajataustaisia virkailijoita pitää laittaa palvelemaan myös kantaväestöä. Kontakteissa ja vuorovaikutuksessa ennakkoluulot laskevat. Milloin alamme puhua esim. vain turkulaisista asiakkaista eikä maahanmuuttaja-asiakkaista?

Tarkasteltaessa vaikka ammattibarometriä, tulee helposti ohjattua maahanmuuttajataustaiset niihin paikkoihin, joissa on pulaa työntekijöistä. Maahanmuuttajat harvoin vaihtavat työpaikkaa, mihin vaikuttavat mm. verkoston puute, järjestelmän tuntemattomuus ja heikko kielitaito. He jäävät nykyiselle työpaikalle usein pitkäksi aikaa, jos mahdollista, jopa eläkeikään asti. Usein ns. matalapalkka-alat voivat toimia ponnahduslautana työelämään, mutta jossain vaiheessa olisi hyvä ohjata asiakasta eteenpäin, mahdollisesti kohti koulutusta ja muita työpaikkoja. Varsinkin nuoret, jotka eivät oikeastaan enää ole varsinaisesti maahanmuuttajia, koska ovat syntyneet ja kasvaneet Suomessa, tulisi ohjata asiakkaalle soveltuvalle alalle ja kannustaa kouluttautumaan. Osaamispisteen asiakkaisiin kuuluu myös korkeasti koulutettuja maahanmuuttajia, joille pitää löytää väyliä oman alansa töihin esim. erilaisten muuntokoulutusten kautta. Maahanmuuttajaryhmät tarvitsevat esimerkkejä koulutetuista ja hyvinvoivista maahanmuuttajataustaisista henkilöistä, jotka voivat näyttää, että kotoutuminen onnistuu ilman oman kulttuurin menettämistä, ja maahanmuuttajataustainenkin voi olla korkealla paikalla ja edetä urallaan. Eli kaikkia maahanmuuttajataustaisia miehiä ei tarvitse automaattisesti ohjata linja-autonkuljettajan koulutukseen, eikä naisia lähihoitajiksi. Tässä on osaamiskeskuksella petraamista, täytyy vaikuttaa virkailijoiden toimintaan asiaan liittyen. Se, pitääkö asiakkaan tilanteessa mennä kielitaito vai ammatti edellä, riippuu työstä, tehtävästä ja työn luonteesta. Kun asiakkaan suomen kielen taso on arvioitu, voidaan ohjata sopivaan työhön. Monessa perustehtävän työssä ei tarvita hyvää suomen kielen taitoa. Kieltä oppii parhaiten työkavereiden kanssa jokapäiväisessä toiminnassa, joten kielenopetuksen toivottiin kytkeytyvän vielä nykyistä tiiviimmin työelämään.

Täytyy muistaa myös, että uusi palvelu tarvitsee aikaa, jotta siitä tulisi tunnettu maahanmuuttajien keskuudessa. Tämänkään takia osaamiskeskuksen ei kannata profiloitua projektina, koska projekteja tulee ja menee, ja tälläkin hetkellä Turussa on yli 20 erilaista maahanmuuttajille suunnattua projektia. Jonkinlaista projektiväsymistä on havaittavissa

maahanmuuttajien keskuudessa. Projekteja tulee ja projektit ovat hyvä tapa kokeilla uusia palveluja, kuin myös saada rahoitusta palveluihin, mutta projektimaisen työskentelyn ei tarvitse näkyä asiakkaalle. Osaamiskeskuksen pitää profiloitua paikkana, jossa saa hyvää palvelua koskien työtä ja opiskelua. Asiakkaalle kun ei ole merkitystä sillä, mikä taho palvelun järjestää ja mistä rahoitus tulee, vaan tärkeää on se, mitä asiakas tarvitsee ja saa. Osaamispisteen kannattaisi myös tutkia sekä päätyneiden että nykyisten projektien ja toimintojen tuloksia ja hyviä käytäntöjä maahanmuuttajien työllistämisen, ja ottaa niitä käyttöön. Monen päätyneen projektin hyviä kokemuksia ei ole otettu käyttöön, vaan ne ovat jääneet projektiraporttiin. Näistä hankkeista esimerkkeinä ovat mm. Baanahanke, Triangeli, Tempo, Fortuna, Töissä täällä ja Kotoutumisen SIB. Osaamiskeskus jatkaa päätyneen Töissä täällä –sivuston ylläpitoa, sen lisäksi voisi koota näiden päätyneiden projektien kehittämät hyvät työllistämiskeinot. Osaamiskeskus tekee jo nyt hyvää työtä, mm. mahdollistaa verkoston yhdessä tekemiselle ja kehitystyölle sekä hankkeiden hyvien käytäntöjen jatkumisen. Toivotaan, että se kehitys jatkuisi Työllisyyspalvelukeskuksen osana.

5.7 Selkokielisyyden kehittäminen

Työllisyyspalvelukeskus voisi kehittää selkokielen käyttöä palvelussa. Työllisyyspalvelukeskuksen termit ovat maahanmuuttajille vaikeasti ymmärrettäviä. Varsinkin kun joissakin lähtömaissa ei ole niitä palveluja, esim. tukityöllistämistä tai kuntouttavaa työtoimintaa, on niiden ymmärtäminen vaikeaa. Tämän lisäksi TE-toimistolta on omat terminsä, jotka poikkeavat Työllisyyspalvelukeskuksen termeistä. Nämä kaikki termit pohjautuvat virkakieleen, mikä on tavalliselle kansalaiselle vieras.

Saavutettavuuslaki tuli voimaan 1.4.2019 tarkoittaen sitä, että julkishallinnon digipalvelujen pitää olla erilaisten käyttäjien itsenäisesti käytettävissä erilaisilla päätelaitteilla. Digitaalisten palvelujen saavutettavuus tarkoittaa sitä, että kaikilla on esteetön mahdollisuus asioida palveluissa, joiden käyttö edellyttää tieto- ja viestintäteknologian käyttämistä. Tämä koskee kaikkea: julkishallinnon verkkosivustoja, digitaalisia palveluja, mobiiliratkaisuja, sosiaalista mediaa. Esteettömyys ja saavutettavuus ovat myös kaupungin strategian mukaisesti asukkaiden ja asiakkaiden arvostamista, helposti saatavia palveluja ja turvallista elinympäristöä. Saavutettavuuden huomioiminen vaatii uutta osaamista sekä kykyä asettua erilaisten käyttäjien asemaan. Kaupungilla on myös perustettu saavutettavuusprojekti, joka suunnittelee, kokoaa ja koordinoi. (Turku 2019 g.)

Työllisyyspalvelukeskus ja TE-toimisto voisivat yhtenäistää termejä, ja ottaa selkeämpiä ja loogisia termien nimityksiä käyttöön. Termien yhtenäistämässä ja selkeyttämässä olisi hyvä tehdä yhteistyötä Kotimaisten kielten keskuksen kanssa, joka järjestää myös Hyvä virkakieli -verkkokursseja, kuin myös kaupungin saavutettavuusprojektin kanssa. Lisäksi termien ymmärrettävyyttä voitaisiin kysyä maahanmuuttajataustaisilta virkailijoilta ja asiakkailta. Hyvä esimerkki selkokielen käytöstä on KELAn internet-sivun selkosuomi vaihtoehto. Paitsi muita kieliä, kielivalikoimassa on myös selkosuomi vaihtoehto. Virkailijan on taas muistettava olla käyttämättä ”jargonia”, ja varmistaa, että asiakas ymmärtää mitä tehdään.

5.8 Uusia käännteitä

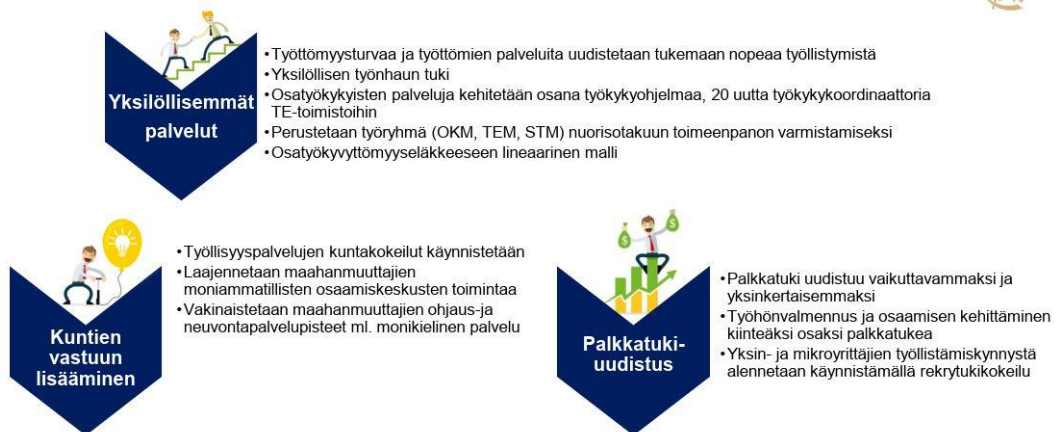
Aloitin opinnäytetyön tekemistä keväällä 2019. Siinä ajassa Työllisyyspalvelukeskuksen ja osaamiskeskuksen toiminta on kehittynyt, ja kehittyä jatkuvasti, mikä on hyvä asia. Tämä asetti haasteita seurata kehitystä ja katsoa, että omat kehittämisehdotukset ovat toimintalinjan mukaisia. Marraskuussa 2019 Turun kaupunki ilmoitti talouden sopeuttamisohjelmasta, jotta saadaan kaupungin menot kuriin. Sopeuttamisohjelmaan on nyt valmisteltu kaikkiaan 95 toimenpidettä, joiden yhteissumma on 59 miljoonaa euroa. Turun talouden sopeuttamisohjelman mukaan uuden työllisyyskokeilun pitäisi myös vähentää Turun kuluja. (Turku 2019 j.) Sopeuttamisohjelma vaikuttaa Työllisyyspalvelukeskuksen toimintaan ja näin työllistämiseen. Kuitenkin, jos positiivinen rakennemuutos jatkuu, Työllisyyspalvelukeskukselle talouden sopeuttamisen annetut raamit voivat onnistua ilman merkittäviä säästötoimenpiteitä. Turun kaupunki on hakenut ja on hyväksytty mukaan työllisyyden kuntakokeiluun ajalle kevät 2020–31.12.2022. Kokeilujakson tarkoituksena on tehostaa työttömien työnhakijoiden työllistymistä ja koulutukseen ohjautumista, tuoda uusia ratkaisuja osaavan työvoiman saatavuuteen, helpottaa työpaikkojen ja työntekijöiden kohtaanto-ongelmaa, parantaa erityisesti pidempään työttömänä olleiden ja heikossa työmarkkina-asemassa olevien pääsyä työmarkkinoille, myös tavoitella Suomen työllisyysastetta 75 prosenttiin. Työllisyyspalvelukeskusta ajatellen se tarkoittaa uusia tehtäviä ja isoa asiakasmäärää. (Turku 2019 k.) Ajalla 1.8.2017-31.12.2018 toteutettiin työllisyyskokeilu, jossa oli yhdistettynä valtion TE-toimistojen ja kuntien työllisyshoidon toimintaa, joten Työllisyyspalvelukeskuksella on kokemusta tällaisesta toiminnasta.

Myös tehdessäni tätä opinnäytetyötä ja tutkiessani kehittämistä, tuli julkisuuteen 17.9.2019 hallituksen silloisen työministerin Timo Harakan budjettiriihen työllisyyspaketti, joka on esitetty alla kuvina. Uusi työllisyyspaketti tulee muuttamaan työllisyysasioita, ja mielestäni parempaan suuntaan. Työministeriö vastaa työllisyydestä sekä maahanmuuttajien kotoutumisesta. Kuitenkin 3.12.2019 Suomen hallitus meni uusiksi, kun pääministeri Antti Rinne vaihtui Sanna Mariniin. Työministeri Timo Harakka vaihtui Tuula Haataiseen. Hallituksen mukaan työllisyysohjelmaan ei tule muutoksia, ja budjettiriihen työllisyyspaketti pysyy muuttumattomana.

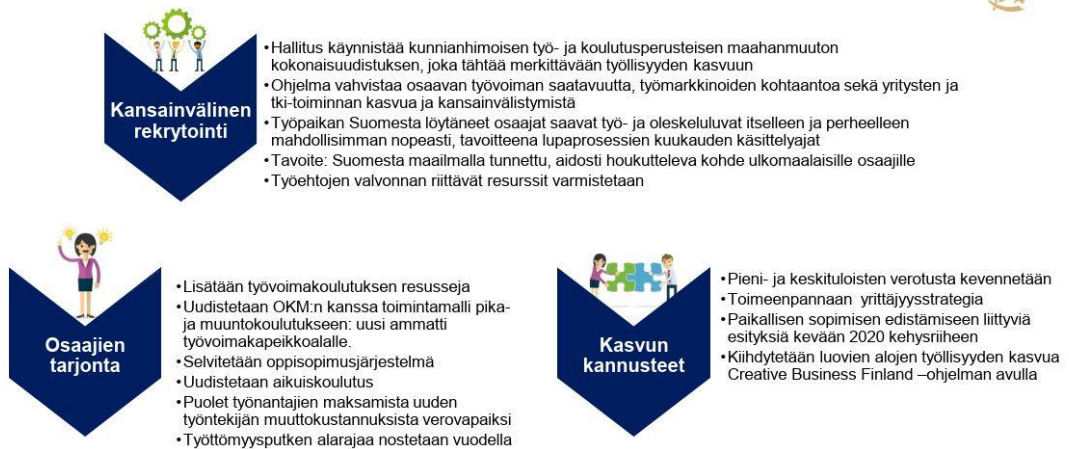
Työllisyyspaketti



Työllisyyspaketti



Työllisyyspaketti



Kuva 6. Työllisyyspaketti (TEM 2019).

Kuten kuvassa 6. näkyy, uudessa työllisyyspaketissa panostetaan yksilöllisempään palveluun, kansainvälisen rekrytointiin, osaajien tarjontaan, palkkatuki uudistukseen ja kuntien vastuuta työllisyydestä lisätään. Yksilöllisemmät palvelut tukevat työttömien työnhakua ja työllistymistä, osatyökykyisten palveluja kehitetään, perustetaan työryhmä nuorisotakuun toimeenpanon varmistamiseksi ja resursseja lisätään. Työllisyyspalvelujen kuntakokeilut käynnistetään ja kuntien vastuutta työllisyyden hoidossa lisätään, maahanmuuttajien moniammatillisten osaamiskeskusten toiminta laajenee ja maahanmuuttajien monikielistä palvelua vakinaistetaan. Palkkatuki uudistetaan vaikuttavammaksi ja yksinkertaisemmaksi, jonka kiinteänä osana tulee olemaan työhönvalmennus ja osaamisen kehittäminen, yksin- ja mikroyrittäjien työllistämistä tuetaan rekrytuskokeilulla.

Kansainvälisessä rekrytoinnissa käynnistyy työ- ja koulutusperusteisen maahanmuuton kokonaisuudistus, joka tähtää merkittävään työllisyyden kasvuun, osaavan työvoiman saatavuuden vahvistamiseen, työmarkkinoiden kohtaantoon sekä yritysten toiminnan kasvun ja kansainvälistymiseen. Helpotetaan ja nopeutetaan Suomessa oleville osaajille työ- ja oleskeluluvan saantia itselleen ja perheelleen, jossa tavoitteena lupaprosessien kuukauden käsittelyajat. Suomesta halutaan tehdä maailmalla tunnettu, aidosti houkutteleva kohde ulkomaalaisille osaajille. Samalla työehtojen valvonnalle varmistetaan riittävät resurssit.

Osaajien tarjontaa varmistetaan lisäämällä työvoimakoulutuksen resursseja ja uudistamalla toimintamallia pika- ja muutokoulutukseen, tavoitteena uusi ammatti työvoimapolun helpottamiseksi. Tarkoituksena on myös selvittää oppisopimusjärjestelmä, uudistaa aikuis-koulutusta, keventää työnantajien uuden työntekijän muuttokustannuksia verohelpotuksella ja nostaa vuodella työttömyysputken alarajaa. Kasvun kannusteet varmistetaan pieni- ja keskituloisten verojen kevennyksellä, yrittäjyysstrategian toimeenpanolla, paikallisen sopimisen edistämällä ja luovien alojen työllisyyden kasvua kiihdyttämällä Creative Business Finland –ohjelman avulla.

Kuten kuvassa 6. on esitetty, hallituksen budjettiriihessä panostetaan merkittävästi työllisyyden edistämiseksi kokonaisvaltaisella työllisyyspaketilla tarjoamalla työnhakijoille yksilöllistä palvelua ja nopeuttamalla työllistymistä. (TEM 2019.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kaupungin sopeuttamisohjelmaa ja tulevaa kokeilua ajatellen hukan poisto prosesseista ja toiminnan kehittäminen on välttämätöntä. Jos uusi kokeilu toteutuu, lisää se paineita Työllisyyspalvelukeskuksen kehittämiseen, koska uuden hallitusohjelman mukaan kuntien rooli työllisyysasioissa tulee kasvamaan. Työllisyyspalvelukeskuksen tavoite passiivisen työttömyyden kustannuksien laskemiseksi korostuu. Kahden ison organisaation sulauttaminen yhteen vaatii aikaa, mutta kunta on nyt yhtä kokeilua rikkaampi, ja kokemuksista on hyötyä uutta toimintaa suunniteltaessa. Siinä mielessä, tämä tutkimus ja opinnäytetyön ajankohta osoittautui ajankohtaiseksi ja mahdollisesti kehittämisehdotukset nähdään hyödyllisiksi. Haasteina ovat organisaatioiden rakenteelliset muutokset sekä myös toimintatapamuutokset. Muutokset kuitenkin tarjoavat myös mahdollisuuksia kehittää toimintaa, työn tuottavuutta ja hyvinvointia. Toisaalta, jotkut ehdotukset voivat tuntua nyt vanhoilta tai tarpeettomiltakin, koska tämä opinnäytetyö on aloitettu edellisen hallituksen työllisyysohjelman aikana, mikä poikkeaa nykyisestä ohjelmasta. Työllisyyspalvelukeskus kehittyi jatkuvasti ja kehittäminen on normaali osa jokaista organisaatiota. Organisaation toimintaan on tullut muutoksia siitä asti, kun olen aloittanut tämän opinnäytetyön keväällä 2019 ja saadessani työn valmiiksi vuoden lopulla. Organisaatiossa on mm. sisäistä viestintää parannettu, työhyvinvointiin on satsattu ja työllistämisprosessia kehitetty, mikä viittaa siihen, että organisaatio kehittyi koko ajan. Työllisyyspalvelukeskus hakee vielä omaa paikkaansa. Aiemmin Työllisyyspalvelukeskus oli tunnettu vain tukityöstä, mutta viime aikoina se on kehittynyt enemmän valmennus- ja työvoimavälityspaikaksi. Kun Työllisyyspalvelukeskuksen oma paikka on selvä, tarvitaan aikaa uuteen profiloitumiseen.

Hallituksen uusi työllisyysohjelma vaikuttaa toimintaan, kuten myös tuleva kokeilu, ns. valtion ja kaupungin työvoimatoimistojen yhdistäminen. Kuitenkin kehittämistä Leanin mukaisesti tarvitaan ja Lean onkin jatkuvaa kehittämistä. Jotta organisaation kehittäminen Leanin mukaisesti onnistuisi, vaatii se henkilöstön ja varsinkin johdon sitoutumista, suunnittelua alhaalta ylöspäin, kokonaisuuden ja asiakaslähtöisyyden ymmärtämistä, koko henkilöstön osallistamista sekä myös halua jatkuvaan parantamiseen. Lean on jatkuvaa kehittämistä, toiminnan tarkastelemista ja parantamista. Vaikka Lean-filosofiaan voikin "hurahtaa" helposti, tarkasteltaessa niitä onnistumisesimerkkejä, joissa toimintaa on kehitetty Lean-filosofian avulla, pitää muistaa, että välttämättä kaikki Lean-opit eivät sovi tutkimiini organisaatioihin eli Työllisyyspalvelukeskukseen ja Maahanmuuttajien

osaamiskeskukseen. Eri toimialoilla julkisella sektorilla on omien palveluidensa erityisominaisuuksia, eriasteista työntekijöiden sitoutumista ja työn ominaislaatuja, joten muutoksissa on syytä edetä pienin askelin ja varovasti, tietysti lakia noudattaen. Tekemänsä tutkimuksessa on virkailijoiden haastatteluissa tullut esille jonkin verran kritiikkiä Leaniä kohtaan; ei saa unohtaa, että asiakas on ihminen, ei saisi toteuttaa palvelua liian teollisesti liukuhihna-periaatteella kun tehdään ihmissuhdetyötä eikä määrä korvaa laatua. Asiakkaiden pidempiaikainen hyvinvointi nähdään tärkeänä, toisin kuin (lyhytnäköinen) toiminta tilastojen kaunistelemiseksi. Tästäkin syystä Työllisyyspalvelukeskuksen ja osaamiskeskuksen toiminnan kehittäminen Lean-menetelmällä täytyy aloittaa kuuntelemalla työntekijöitä ja tiimejä Gemba-työkalua käyttäen eli alhaalta ylöspäin, kuitenkin unohtamatta kaupungin strategiaa ja lakisääteisiä vaatimuksia. Tärkein syy, miksi työntekijät eivät sitoudu organisaation tavoitteisiin on, etteivät he tiedä, mitä ne ovat (Radnor ym. 2010). Kun kehittämissasiat ovat selvinneet, pitää saada johdon tuki kehittämiselle ja samalla myös kehittää johtoa. Lean-työkaluista Kaizen, eli jatkuva organisaatiotoiminnan ja kaikkien sen osioiden kehittämisen menetelmä, on toinen sopiva Lean-työkalu tähän. Täytyy muistaa, että Lean ei ole vain työkalujen käyttöä, vaan toimintakulttuurin ja johtamisen kehittämistä ja muutosta. Itse Lean-menetelmä vaatii sekä johdon että työntekijöiden muutosvalmiutta, omien tapojen tarkastelua ja astumista mukavuusalueen ulkopuolelle. Lean kehittäminen vaatii usein aikaa, jatkuvaa seurantaa ja tukea. Ei juosta, ennen kuin opittu kävelemään (Radnor & Walley 2010).

Maahanmuuttajan työllistämisen prosessissa tärkeäksi nousi palvelujen räätälöiminen asiakkaalle sopivaksi ja tukeminen oman työllisyyspolun rakentamiseksi. Asiakkaiden luokittelu ryhmiin palvelutarpeiden mukaan, alkupalveluiden kehittäminen, yhteistyö oppilaitoksien ja yritysten kanssa sekä sektorirajat ylittäen ja sisäinen kehittäminen tukisivat maahanmuuttajataustaista asiakasta työelämään. Asiakkaalle pitää antaa tarvittavat työelämän valmiudet, joista tärkeimmiksi nähdään osaamisen tunnistaminen, suomen kielen, digitaalisuuden ja työelämän pelisääntöjen osaaminen ja realistiset tavoitteet. Hyvä ohjaustyö sekä tuki työnhakijoille ja työnantajille nähdään tärkeänä.

Maahanmuuttajataustaiset virkailijat, jotka ovat myös kielellisenä ja kulttuurisena apuna ja toimivat esimerkkinä muille maahanmuuttajille hyvästä kotoutumisesta, ovat tärkeitä maahanmuuttajapalveluissa. Joissakin maahanmuuttajaryhmissä suora kontakti ja suullinen asiointi viranomaisten kanssa on ensisijainen asiointitapa. Kynnys asioida on matalampi, kun virkailija tuntee asiakkaan kulttuurin ja taustan, jolloin kulttuurisensitiivisyys on luonteva. Virkailijan kieliosaaminen on hyvä lisä, mutta sitä käytetään tarvittaessa

vain apukielenä. Kuitenkin maahanmuuttajapalveluita ei kannata eriyttää, vaan tuoda enemmän tavallisiin palveluihin, joissa palvelee kaikkia asiakkaita. Työllistämispalveluissa tarvitaan monimuotoisuutta. Yhdistelmäorganisaatio, jossa on sekä maahanmuuttajataustaisia että kantaväestöön kuuluvia virkailijoita osana tavallisessa palvelussa, on paras ratkaisu maahanmuuttajien työllistämiseksi. Työllisyyspalvelukeskuksessa ja kaupungin muissa palveluissa maahanmuuttajataustaiset virkailijat voivat palveleä myös kantaväestöä, jolloin kotouttaminen toimii myös toisin päin, ennakoluulot vähenevät ja maahanmuuttajuus joskus häviää, ihmiset nähdään esim. vain turkulaisina taustasta riippumatta. Turha byrokratia ja hukkaa, joka ei tuota lisäarvoa asiakkaalle eikä organisaatiolle, on mahdollista vähentää digitalisaation ja toiminnan kehittämisellä.

Maahanmuuttajien palveluista ei ole pulaa, mutta jonkun pitää hallinnoida ja koota ne yhteen. Täytyy olla keskellä ja ohjata. Palvelurakenteita pitää ymmärtää, pitää osata hakea palveluja ja soveltaa niitä asiakkaan työllistämispolkuun sopivaksi. Tämä vaatii työntantajalta strategista suunnitelmallisuutta ja virkailijalta pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista työhön. Osaamiskeskusten rooli korostuu. Työllistämiseksi on aina myös näkymätöntä työtä, joka on kuitenkin tärkeää. Sitä on esim. asiakkaan elämänlaadun parantaminen, ohjaaminen muihin palveluihin ja samalla muiden menojen säästö, esim. terveydenhuoltomenoissa. Yhdenkin asiakkaan työllistyminen ja hyvä kotouttaminen vaikuttaa moneen asiaan, kuten esim. perheeseen, verkostoon ja omaan yhteisöön. Osaamiskeskus voisi uudestaan tuoda julki epäkohdat kotouttamisjärjestelmässä ja yrittää vaikuttaa kotouttamisen parempaan toimivuuteen.

Ehkä Lean-filosofialla ei saada kaikkia haluttuja muutoksia Työllisyyspalvelukeskuksessa, mutta uskon, että Lean-filosofia saattaa ainakin keventää työntekijöiden työkuormaa, parantaa asiakasprosesseja sekä kehittää organisaatiota.

LÄHTEET

- Ahlström-Laakso, S. 2015. Julkari. Kysely vai haastattelu? Viitattu 2.11.2019 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/128275/ap-1975-5-ahlstrom-laakso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aho, S. & Mäkiäho, A. 2012. Pitkään työttömänä olleiden työnhakijoiden työllistymisen esteet ja julkisiin työvoimapalveluihin osallistuminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 15/2012. Viitattu 23.8.2019 <https://tem.fi/documents/1410877/3342347/Pitk%C3%A4%C3%A4n%20ty%C3%B6tt%C3%B6min%C3%A4%20olleiden%20ty%C3%B6nhakijoiden%20ty%C3%B6llistymisen%20esteet%2023042012.pdf/8d5b36a3-3a65-4dc5-920c-28496f6cd6d8>.
- Arfman, D. & Topolansky, F. 2014. The Value of Lean in the Service Sector: A Critique of Theory & Practice. International Journal of Business and Social Science. Vol. 5 No. 2.
- Barazza, S., Smith, T. & Dahlgaard-Park, S. 2009. Lean-kaizen public service: an empirical approach in Spanish local governments. TQM Journal; Bingley Vol. 21, Iss. 2, 143-167.
- Beck, A. & Helle, J. 2007. Lean in the Danish Public Sector. Aarhus School of Business. Aarhus University.
- Björklund, L. & Hallamaa, J. 2013. Miten kannustaa ihmisiä työmarkkinoille eettisesti ja kestävästi? Teoksessa Kaikki työuralle! s. 150 - 170. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.
- BPMN 2009. Business Process Model and Notation (BPMN). Viitattu 16.6.2019 <https://www.omg.org/spec/BPMN/1.2/PDF>
- Busk, H., Jauhiainen, S., Kekäläinen, A., Nivalainen, S. & Tähtinen, T. 2016. Maahanmuuttajat työmarkkinoilla – tutkimus eri vuosina Suomeen muuttaneiden työurista. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 6/2016.
- Danford, A. 2011. Lean management, the restructuring of work in the public sector and implications for employee well-being. New Technology, Work and Employment (2011, Vol.26, Issue 2).
- De Almeida, J., Simone, G., Grande, M. & Brum, D. 2017. Lean thinking: planning and implementation in the public sector. International Journal of Lean Six Sigma; Bingley Vol. 8, Iss. 4, (2017): 390-410. DOI:10.1108/IJLSS-06-2016-0027.
- Dyer, R. 2016. KAIZEN. Cost Management; Boston Vol. 30, Iss. 1, (Jan/Feb 2016): 19-21.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino Tampere.

- Green, S. 1999. The Dark Side of Lean Construction: Exploitation and Ideology. University of California, Berkeley, CA, USA. Viitattu 13.8.2019 <http://www.ce.berkeley.edu/~tommelein/IGLC-7/PDF/Green.pdf>.
- Halava, I. 2017. TUTTU-6Aika –hankkeen järjestämä Osallista, kokeile ja kehitä –seminaari, Turussa 10.11.2017.
- Haapasalo, H. 2011. Lean-filosofian ja menetelmien soveltaminen Suomessa. Rakentajan kalenteri lehti 2011.
- Haapasalo, H. 2018. Busting Lean Construction Myths. Viitattu 14.9.2019 <http://lci.fi/blog/harri-haapasalo/>.
- Harakka, T. 2019. Työministeri, Työ- ja elinkeinoministeriö, Budjettiriihen työllisyyspaketti 17.9.2019. Viitattu 17.9.2019 https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/15511239/Tiedotustilaisuus+-+Tyollisyystoimet_Harakka_budjettiriihi.pdf/a9d066b4-e3fc-764d-961f-e017757a3e23/Tiedotustilaisuus+-+Tyollisyystoimet_Harakka_budjettiriihi.pdf.
- Hartford Technologies 2019. Hartford Technologies Blog. Viitattu 4.11.2019 <http://resources.hartfordtechnologies.com/blog/the-ultimate-list-of-lean-manufacturing-tools>.
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 14.10.2019 http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf.
- Hyppänen, R. 2018. Ihmisyys on johtajuuden ydin. Kollega lehti. Viitattu 1.9.2019 <https://kollega.fi/2018/05/ihmisyys-on-johtajuuden-ydin/>.
- Innokyla 2019. CAF (Common Assessment Framework)-arviointimalli. Viitattu 19.11.2019 <https://www.innokyla.fi/web/malli214882>.
- JHS 152 2019. JHS 152 prosessien kuvaaminen. Viitattu 16.6.2019 <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152>
- Kanbanize 2019. Gemba Walk: Where the Real Work Happens. Viitattu 9.11.2019 <https://kanbanize.com/lean-management/improvement/gemba-walk/>.
- Karjalainen, 2015. Lean. Viitattu 25.7.2019 <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/>.
- Klepić, Z. 2016. PROJEKTNi MENADŽMENT NEPROFITNIH ORGANIZACIJA. Viitattu 1.8.2019 <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/projektzni%20menad%C5%BEment.pdf>.
- Klemola, T. 2019. Asahi-akatemian kotisivu. Viitattu 14.12.2019 <https://www.asahi.pro/>.

Kotter, J. 2012. Leading change. Boston: Harvard Business Press.

Lait: Perustuslaki 731/1999, Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, Työllisyyslaki 275/87, Laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta 1369/2014, Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003, Sosiaalihuoltolaki 1301/2014 ja Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000. Viitattu 12.5.2019 <https://www.finlex.fi>.

Lapin sairaanhoitopiiri. Viitattu 29.9.2019 [http://www.lshp.fi/fi-FI/Ammattilaisille/Koulutus_Koulutuskalenteri/Koulutuskalenteri/Hukkahaavikoulutus_ja_kehittamisohjelma\(10059\)](http://www.lshp.fi/fi-FI/Ammattilaisille/Koulutus_Koulutuskalenteri/Koulutuskalenteri/Hukkahaavikoulutus_ja_kehittamisohjelma(10059)).

Leino, S. 2018. Lean on lääke asiakasarvon lisäämiseen myynnissä. Viitattu 5.8.2019 <https://talk.turkuamk.fi/myynti/lean-laake-asiakasarvon-lisaamiseen-myyynnissa/>.

Liker, J. & Ross, K. 2017. The Toyota way to service excellence: Lean transformation in service organizations. McGraw-Hill Education.

Mäkijärvi, M. 2013. Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa – kokemuksia ja haasteita HUS:ssa. Sosiaali- ja terveysjohtamisen MBA-tutkielma. Tampereen yliopisto. Tampereen teknillinen yliopisto.

Metsolahti, J. 2018. Mitä on gemba-walk? LCI-päivät 2018. YIT Infra Oy.

Modig, N. & Åhlström, P. 2016. This is Lean: resolving the efficiency paradox. 1. p. ed. Rheologica Publishing.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. 3. uud. p.

Paldanius, M. 2016. Optimointia Lean-menetelmän avulla. Bioanalytiikka, (4), 36-37.

Piirainen, A. 2019. Hävikki ja hukka – Loss & Waste. Viitattu 26.7.2019 <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/artikkelit/havikki-ja-hukka-loss-waste/>.

Radnor, Z., Walley, P., Stephens, A. & Bucci, G. 2006. Warwick Business School, Scottish Executive Social Research 2006. EVALUATION OF THE LEAN APPROACH TO BUSINESS MANAGEMENT AND ITS USE IN THE PUBLIC SECTOR. Viitattu 21.6.2019 <https://www.gov.scot/resource/doc/129627/0030899.pdf>.

Radnor, Z. & Walley, P. 2010. Learning to Walk Before We Try to Run: Adapting Lean for the Public Sector. Viitattu 26.6.2019 https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/5334849/sample_article_pmm_radnor_and_walley_feb2010.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1540723704&Signature=I4SV0ODT%2BsHmc4BzpHR271OenTI%3D&response-content-disposition=in-line%3B%20filename%3DLearning_to_walk_before_we_try_to_run_ad.pdf.

Rahbek, E., Pedersen, G. & Mahad, H. 2011. Determinants of lean success and failure in the Danish public sector. *The International Journal of Public Sector Management*; Bradford Vol. 24, Iss. 5.

Shook, J. 2012. John Shook, Lean guru and former Toyota manager, speaks at the IW Best Plants Conference. Video. Youtube videopalvelu, julkaistu 17.7.2012. Viitattu 28.7.2019 <https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=wUpbbK104Zg>.

Shook, J. 2010. How to change a culture lessons from NUMMI. E-artikkeli MIT sloan management review 2010, Vol.51(2), pp. 63-68. Viitattu 28.7.2019 <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/224959703?accountid=14446>.

Sijoittaja: Isännöitsijät jyräävät asukkaat taloyhtiöissä - "Ollaan kauniisti sanottuna petoksen rajamailla" 8.9.2016. Viitattu 28.9.2019 <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/sijoittaja-isannoitsijat-jyraavat-asukkaat-taloyhtiöissa-ollaan-kauniisti-sanottuna-petoksen-rajamailla/f1b66c44-4ff8-37d8-be8a-530f6607e15c>.

Seura 2019. Julkista rahaa palaa miljoonia erilaisiin maahanmuuttajien kotouttamishankkeisiin – seurauksena päällekkäistä työtä ja turhaa byrokratiaa. Kati Leskinen 9.2.2018, päivitetty 13.08.2019. Viitattu 6.10.2019 <https://seura.fi/asiat/ajankohtaista/julkista-rahaa-palaa-miljoonia-erilaisiin-maahanmuuttajien-kotouttamishankkeisiin-seurauksena-paallekkaista-tyota-ja-turhaa-byrokratiaa/>.

Seura 2019. Maahanmuuttajien koulutus toimii paperilla loistavasti, käytäntö on täynnä sudenkuoppia. Kati Leskinen 12.11.2017, päivitetty 13.08.2019. Viitattu 6.10.2019 <https://seura.fi/asiat/ajankohtaista/maahanmuuttajien-koulutus-toimii-paperilla-loistavasti-kaytanto-taynna-sudenkuoppia/?shared=1761792-3a780428-999>.

STTK 2019. Julkinen sektori. Viitattu 1.10.2019 <https://www.sttk.fi/subject/julkinen-sektori/>.

Tammelin, M., Anttila, T. & Mänttari-van der Kuip, M. 2016. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning. Julkisen sektorin palveluprosessit kevyiksi lean tuotantomalleilla – mutta kevyt-tuotteet eivät aina laihduta? Viitattu 28.7.2019 http://www.tyoelamantutkimus.fi/wp-content/uploads/2016/08/p%C3%A4%C3%A4kirjoitus-1_2016.pdf.

THL-Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos 2019. Uusi suositus toiminta- ja työkyvyn arvioinnista kotoutumis-vaiheessa. Viitattu 1.11.2019 <https://www.terveysportti.fi/dtk/tmi/tms00053>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, uudistettu laitos.

Turun kaupunki 2019. Työllisyysviuhka. Viitattu: 2.12.2019 <https://tyollistymistaedistavatpalvelut.turku.fi/>

Turun kaupunki 2019 a, e. Turun kaupunki työnantajana. Viitattu 30.4.2019 <https://www.kunta-rekry.fi/fi/tyonantajat/turun-kaupunki/>.

Turun kaupungin strategia 2019 b. Viitattu 30.4.2019 https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/kaupunkistrategia_2018.pdf.

Turun kaupunki 2019 c. Turun kaupungin strategiset ohjelmat ja kärkihankeet. Viitattu 24.4.2019 <https://www.turku.fi/karkihankkeet>.

Turun kaupunki 2019 d, h. Turun kaupungin internet sivut ja materiaalit. Viitattu 22.4.2019 <https://www.turku.fi/organisaatio/palvelukeskukset>.

Turun kaupunki 2019 f, g. Turun kaupungin internet sivut ja intranet Metku sivut. Viitattu 28.6.2019 <https://www.turku.fi/>.

Turun kaupunki 2018 i. Turun kaupungin Kunta10-kyselyn tulokset. Viitattu 3.11.2019 https://tyo.turku.fi/uutiset/Sivut/Kunta10_tulokset_2018.aspx.

Turun kaupunki 2019 j. Turun kaupungin sopeuttamisohjelma. Turun talousarvioesitys vuodelle 2020 vahvistaa kaupungin kantokykyä. Viitattu 03.11.2019 https://www.turku.fi/uutinen/2019-11-03_turun-talousarvioesitys-vuodelle-2020-vahvistaa-kaupungin-kantokykya.

Turku 2019 k. Työllisyyden kuntakokeilu tarjoaa Turulle isoja mahdollisuuksia. Viitattu 10.12.2019 http://www.turku.fi/uutinen/2019-12-10_tyollisyyden-kuntakokeilu-tarjoaa-turulle-isoja-mahdollisuuksia.

TEM 2019. Budjettiriihen työllisyyspaketti. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 26.9.2019 www.tem.fi.

Turun sanomat 2019. Työministeri Timo Harakka poikkesi Työpisteessä. Turun sanomat 22.10.2019.

Työttömien osaamisen kehittäminen 2017. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2017:17. Viitattu 12.9.2019 http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79771/OKM_17_2017.pdf.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Työnvälitystilasto. Virrat eri kestoiseen työttömyyteen ja työttömyydestä ulos aikavälillä 01/2018-12/2018.

Työpiste 2019. Turun kaupungin Työllisyyspalvelukeskus, Työpiste. Viitattu 29.12.2019 <http://www.turku.fi/tyopiste>.

Vaherkylä, M. 2019. Hankepääällikkö, Maahanmuuttajien Osaamiskeskus Turku. Haastattelu 19.8.2019.

Valkealahti, K., Karilainen, I. & Nikkola, H. (2019). Onnistuneen muutosprosessin tekijät. HAMK Unlimited Professional 23.9.2019. Viitattu 17.10.2019 <https://unlimited.hamk.fi/yrittajyys-ja-liiketoiminta/onnistuneen-organisaatiomuutoksen-tekijat>

Vartiainen, M. 2016. Työn tuuli 2/2016. Viitattu 24.9.2019 https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tt-2_2016.pdf.

Visma 2018. Visma valittu kumppaniksi kehittämään tulevaisuuden työ- ja elinkeinopalveluja. Viitattu 29.6.2019 <https://media.visma.fi/pressreleases/visma-valittu-kumppaniksi-kehittaemaen-tulevaisuuden-tyoe-ja-elinkeinopalveluja-2647647>

Vison Oy 2017. Allianssi- ja Lean Kick off, 24.1.2017 Turku.

Viinamäki, O. 2008. Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Julkaisija Vaasan yliopisto.

Womack, J., Jones, D. & Roos, D. 1990. The Machine that changed the World. Simon & Schuster.

Zvorc, M. 2013. Ekonomski vijesnik. Lean menadžment u neproizvodnoj organizaciji. Profesionall Article PDF.

Haastattelu kysymykset

Haastattelu kysymykset:

1. Puhutko äidinkielenäsi jotain muuta kuin suomea, ruotsia tai saamea:

Kyllä

Ei

2. Jos teet asiakastyötä, kuinka monta prosenttia asiakkaistasi puhuu äidinkielenään muuta kuin suomea, ruotsia tai saamea:

0-20 %

20-50 %

50-70 %

70-100%

3. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt maahanmuuttajien työllistymiskysymysten parissa:

alle kaksi vuotta

kaksi-viisi vuotta

viisi-kymmenen vuotta

yli kymmenen vuotta

4. Mikä on henkilöstön tai yhteistyökumppanin näkökulmasta:

a) maahanmuuttajien työllistymisen nykytila yleisesti ja Työllisyyspalvelukeskuksen toiminnassa?

b) asiakkaan työllistämisen prosessi Työllisyyspalvelukeskuksessa?

5. Millaisia haasteita on henkilöstön tai yhteistyökumppanin näkökulmasta:

a) maahanmuuttajien työllistämisen tasolla?

b) maahanmuuttajien työllistämisen Työllisyyspalvelukeskuksen toiminnassa?

6. Miten kehittäisit:

a) maahanmuuttajien työllistämistä yleisellä tasolla?

b) maahanmuuttajien työllistämistä ja työllistämisprosessia Työllisyyspalvelukeskuksessa?

7. Mitkä kohdat maahanmuuttajien työllistämisprosessia ja toiminnassa Työllisyyspalvelukeskuksessa ovat erityisesti sellaisia, joita tulisi kehittää?

8. Leanilla myös kehitetään työhyvinvointia. Miten työhyvinvointia mielestäsi voitaisiin kehittää Työllisyyspalvelukeskuksessa?

9. Onko sinulla jotain muuta aiheeseen liittyvä, mikä haluaisit tuoda esille?