

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaalialan koulutusyksikkö

TYÖTÄ PÄIN

Välityömarkkina-asiakkaiden segmentointi asiakasohjauksen työvälineeksi

Lapin TE-keskus/ Suunto-projekti

Riitta Harmanen

Sosionomi (ylempi AMK)
Kansalais- ja aluelähtöinen kehittäminen
Sosiaalialan koulutusohjelma

KEMI/TORNIO 2009



KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Tekijä: Riitta Harmanen

Työn nimi: Työtä päin. Väliyömarkkina-asiakkaiden segmentointi asiakasohjauksen työvälineeksi

Sivuja (+liitteitä): 56 + 2

Opinnäytetyön kuvaus:

Opinnäytetyöni toiminnallisen osan muodostaa kansalais- ja aluelähtöinen kehittämishanke Rovaniemen työvoiman palvelukeskuksen palvelujärjestelmässä. Opinnäytetyöni tavoitteena on väliyömarkkina-asiakkaiden asiakasohjauksen työvälineen kehittäminen. Opinnäytetyöni on raportti tästä kehittämisprosessista ja sen tuloksista. Toteutin kehittämishankkeen 1.1.2008 – 30.4.2009. Tuloksena on teoreettinen ja metodologinen kokonaisuus väliyömarkkina-asiakkaiden segmentoinnista asiakastarpeen ymmärtämiseksi asiakasohjauksen mallintamisessa.

Teoreettinen ja käsitteellinen esittely:

Opinnäytetyö perustuu kansalais- ja aluelähtöiseen ideologiaan, jossa palvelun käyttäjän tarpeet huomioidaan yksilöllisesti aktiivista työvoima- ja sosiaalipolitiikan palveluja hyödyntämällä.

Metodologinen esittely:

Opinnäytetyö on projektimuotoinen toimintatutkimus. Asiakassegmentoinnin tarveanalyysi on toteutettu useaa eri materiaalia hyödyntämällä. Toimintamenetelmänä on käytetty dialogia asiakaskoordinoivan tahon työryhmytyöskentelyssä ja konsultoimalla eri asiantuntijoita kehittämistoiminnan aikana. Arviointimenetelmänä vaikuttamisen ja tuloksen arvioinnissa on käytetty prosessiarviointia. Metodeille yhteistä on se, että niiden avulla pyritään muuttamaan olemassa olevaa asiantilaa ja muutos saavutetaan dialogissa kehittämisen subjektin kanssa.

Keskeiset tutkimustulokset:

Opinnäytetyössä on kehitetty väliyömarkkina-asiakkaiden segmentointimalli Rovaniemen työvoiman palvelukeskuksen asiakkaille. Segmentoinnissa huomioidaan työ- ja toimintakyky asiakkaan palveluprosesseja rakennettaessa.

Johtopäätökset:

Väliyömarkkina-asiakkaiden segmentointi on uusi toimintatapa asiakasohjauksen vaikuttavuuden parantamiseksi Rovaniemen työvoiman palvelukeskuksessa ja alueen rakennetyöttömyyden työllisyyden hoidossa. Asiakkaille tarjottavasta toimenpidekeskeisestä toimintatavasta luopuminen ja uuden mallin omaksuminen vaativat työntekijöiden toimintakulttuurin muutosta. Uuden mallin toteutuminen vaatii asiakkaiden aitoon tarpeeseen vastaamista ja palvelujen kohdentamista oikea-aikaisesti. Parhaimmillaan se auttaa asiakkaita kiinnittymään työelämään ja vähentämään rakenteellista työttömyyttä.

Asiasanat: Aktiivinen sosiaali- ja työvoimapolitiikka, väliyömarkkinat, segmentointi, työ- ja toimintakyky



KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Author: Riitta Harmanen

Title: Off to work we go. Segmentation of intermediate labour market as a professional instrument for customer guidance.

Pages (+appendices): 56 + 2

Thesis description:

The functional component of my thesis forms a civic and region based development project in the service system of the Rovaniemi labour service centre. The purpose of my thesis is the development of the instrument for providing guidance to intermediate labour market customers. My thesis is a report of this development process and its outcomes. The development project was implemented during the period 1 January 2008 – 30 April 2009. The outcome is a theoretical and methodological entirety for segmenting intermediate labour customers into a customer guidance model for understanding customer requirements.

Theoretical summary:

The thesis is based on a civic and region based ideology where the needs of the service user are individually considered by utilising active labour and social policy services.

Methodological summary:

The thesis is action research implemented in the form of a project. The needs analysis for customer segmentation has been implemented with the utilisation of a variety of materials. The functional procedure has employed dialogue in the workgroup tasks of customer coordinators and by consulting various experts during the course of the development process. Process assessment has been used for assessing the influence of the assessment method and findings. One thing the methods have in common is that using these methods, undertakings were made to alter the existing state of affairs and the change is achieved in dialogue development with the subject.

Main results:

The thesis developed a segmentation model for intermediate labour market customers for the customers of the Rovaniemi labour service centre. Segmentation takes into consideration the working and functioning ability in the creation of the customer service processes.

Conclusions:

The segmentation of intermediate labour market customers is a new way of working for the improvement of the influence of customer guidance in the Rovaniemi labour service centre and in managing employment within the structural unemployment of the region. Relinquishing of action-focused ways of working normally provided to customers and the adoption of a new model requires a change in the working culture of employees. The implementation of the new model requires responses to the customer's genuine requirements and the timely focusing of services. Ultimately, this will help customers to become part of working life and therefore alleviate structural unemployment.

Key words: Active social and labour policies, intermediate labour market, segmentation, working and functional ability.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT.....	3
1. TAVOITTEENA VÄLITYÖMARKKINOIDEN ASIAKASOHJAUKSEN PARANTAMINEN.....	6
1.1 Työvoimapolitiikan muospaineet.....	6
1.2 Opinnäytetyön kehittämishankkeen tausta.....	9
2. KEHITTÄMISTEHTÄVÄN METODOLOGISET VALINNAT.....	14
2.1 Toimintatutkimus kehittämistehtävän jäsentäjänä.....	14
2.2 Tiedonkeruu ja analysointi.....	18
2.3 Dialogi verkoston suunnittelutyössä.....	19
3. AKTIVOINTIPOLITIIKKA VÄLITYÖMARKKINOIDEN NÄKÖKUL- MASTA.....	22
3.1 Aktiivinen sosiaali- ja työvoimapolitiikka.....	22
3.2 Rakenteiden kehittämisellä rakennetyöttömyyden nujertamiseksi.....	24
3.3 Välityömarkkinoiden kehittämisellä uusi suunta.....	29
4. SEGMENTOINTI VÄLITYÖMARKKINA-ASIAKKAIDEN ASIAKAS- OHJAUKSEN TUEKSI.....	34
4.1 Asiakassegmentointi.....	34
4.2 Työ- ja toimintakyky segmentoinnin akseleina.....	37
4.3 Segmenttien tavoitteet, tehtävät ja palvelut.....	41
5. KEHITTÄMISHANKKEENI ARVIOINTI JA POHDINTA.....	47

LIITTEET

Liite Toimintakyvyn osa-alueet.....	54
-------------------------------------	----

TAULUKOT

Taulukko 1. Kehittämishankkeen aikataulu ja osavaiheet	9
Taulukko 2. Aineiston hankinta-ajankohdat	18
Taulukko 3. Rovaniemen työvoiman palvelukeskuksen henkilöstörakenne.	25
Taulukko 4. Siirtymätyömarkkinat ja välittävät työmarkkinat	31
Taulukko 5. Toimintakyvyn käsitteet	37
Taulukko 6. Välityömarkkinoiden segmentit ja niiden tavoitteet ja tehtävät	41
Taulukko 9. Segmenttikohtaiset ammattitaitovaatimukset	45
Taulukko 10. Segmentoinnin tavoitteet asiakasohjauksessa.....	46

KUVIOT

Kuvio 1. Vaikeasti työllistyvät Lapissa 2004 – 2008	11
Kuvio 2. Vaikeasti työllistyvät TE-toimistoittain elokuussa 2008	12
Kuvio 3. Itserefleksiivisyyden kehä. Toimintatutkimuksen vaiheet Carrin ja Kemmisin mukaan.	15
Kuvio 4. Kehittävä työntutkimus. Ekspansiisen oppimissyklin vaiheet.	17
Kuvio 5. TYP:n palveluprosessi	26
Kuvio 6. Piiri pieni pyörii.	28
Kuvio 7. Työllistettävyyden askeltava malli.....	33
Kuvio 8. Segmentoinnin vaiheet.....	35
Kuvio 9. Välityömarkkina-asiakkaiden segmentointi työ- ja toimintakyvyn perusteella.	36
Kuvio 10. Työkykyä kuvaavat ulottuvuudet ihmisen voimavarojen, työn ja ympäristön kannalta	39

1. TAVOITTEENA VÄLITYÖMARKKINOIDEN ASIAKASOHJAUKSEN PARANTAMINEN

1.1 Työvoimapolitiikan muutospaineet

Suomalaisessa hyvinvointiyhteiskunnassa on tapahtunut merkittäviä muutoksia viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. 1990 – luvun alussa syvä lama ja vuosikymmenen lopun nousuvuodet, ovat vaikuttaneet sekä yhteiskunnan rakenteisiin että kansalaisten elämään. Laman vakavuutta kuvaa hyvin se, että vaikka työttömyyden aleneminen talven 1993 – 1994 huipusta on pisin yhtäjaksoinen työttömyyden laskukausi Suomen taloushistoriassa, työttömyys on edelleen korkeampaa kuin sodan jälkeisellä kaudella ennen lamaa. Toisaalta lamaa edeltävässä Suomessa ei ollut pitkäaikaistyöttömyyttä, ei ainakaan sosiaalisesti ongelmaksi saakka. Laman jälkeen meillä on ollut pitkäaikaisyöttömien ja muiden vaikeasti työllistyvien kuten vajaakuntoisten, mielenterveys- ja päihdeongelmaisten, ikääntyvien, huonosti koulutettujen ja maahanmuuttajien ongelma. Ongelman ratkaisuksi on viritelty monitahoinen inkauusio- ja aktivointipolitiikka, jonka yhtenä keinona ovat määräraikaiset tukityöt, välityömarkkinat ja työnteko vastikkeeksi harjoittelun ja kuntoutuksen nimellä. (Julkunen, 2008,111.)

2000-luku on tuonut mukanaan monia työllisyydenhoidon muutospaineita, joihin hyvinvointiyhteiskunta on etsinyt ja etsii erilaisia ratkaisuja. Tällä hetkellä suomalaisessa yhteiskunnassa keskustellaan tulevasta työvoimapolusta, joka realisoituu 2010-luvun jälkeen, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Vanhuusväestö kasvaa nopeasti ja nykyisellä syntyvyydellä Suomen vanhuushuoltosuhteen arvioidaan olevan EU-maiden korkein vuonna 2015. Työikäisen väestön määrä alkaa supistua vuoden 2010 jälkeen suurten ikäluokkien ylittäessä 65-vuoden iän. Nyt puhutaankin tulevasta työvoimapolusta, jolloin kaikki mahdollinen pitkäaikaistyöttömien, vajaakuntoisten ja vammaisten henkilöiden reservi tulisi saada työvoiman käyttöön. (Työvoima 2025).

Vaikka avoimien työpaikkojen määrä suhteessa työttömiin työnhakijoihin tulee todennäköisesti kasvamaan, työttömien työllistyminen ei ole ongelmaton tehtävä. Valtaosa työttömistä työllistyy välittömästi ja ilman ongelmia. Kuitenkin osa heistä vaatii eriasusteista tukea työn etsinnässä ja työmarkkinavalmiuksiensa parantamisessa. (Heinonen & Hämäläinen & Räisänen & Sihto & Tuomaala 2004, 67 – 68). Työmarkkinakansalaisen

kvalifikaatiovaatimukset ovat kovin vaativat ja ihmiset, joiden koulutustausta on heikko, ovat näiden vaatimusten ulkopuolella. (Pohjola & Saari & Viinamäki 1999, 21.) Työ on Suomessa yhä ihmisen arvoa keskeisesti kuvaava kriteeri. Maassamme olevilta työttömiltä ja varsinkin pitkäaikaistyöttömiltä puuttuu työkeskeisessä yhteiskunnassa vallitsevien arvostusten mukainen työmarkkinakansalaisuus. Koulutuksellisesti ja työmarkkinallisesti huono-osaiset henkilöt ajautuvat helposti ”pitkäaikaistyöttömyyden noidankehään”, jolloin he jäävät varsin usein myös hyvinvointipalvelujärjestelmän ulkopuolelle, koska he eivät ole oikeutettuja palkkatyössäkäyntiin sidottuihin hyvinvointipalveluihin. (Pohjola & Saari & Viinamäki 1999,14.)

Sitkeä rakennetyöttömyyden nujertaminen EU-maissa muodostui yhdeksi keskeiseksi EU:n työllisyysstrategian (European Employment Strategy, EES) peruspilariksi. Sen yhteydessä alettiin puhua aktivoinnista, mikä tarkoitti työttömien velvollisuuksien ja oikeuksien uudelleen arviointia suhteessa sosiaali- ja työttömyysturvaan. Peruslähtökohtana aktivointipolitiikassa on pitkäaikaistyöttömyyden katkaiseminen, työelämäsuuntautuneita toimenpiteitä, koulutusta ja kuntoutusta korostaen. Aktivointipolitiikasta puhuttaessa, tarkoitetaan sillä EU-maiden piirissä useimmiten aktiivin työvoimapolitiikan ja aktiivin sosiaalipolitiikan integroituja lähestymistapoja, eri toimijoiden yhteistoiminnallisia palvelumalleja ja menetelmiä työttömyyden ja syrjäytymisen vähentämiseksi. Aktivoinnin vaikutteet alkoivat rantautua Suomeen, kun maamme liittyi Euroopan unioniin vuonna 1994. (Karjalainen & Saikku 2008, 31,184).

Vanhasen toisen hallituksen (2007 -) työllisyyspolitiikan yhtenä keskeisenä tavoitteena on parantaa työvoimapolitiittisten tavoitteiden vaikuttavuutta. Työllisyysohjelman painopiste on rakenteellisen työttömyyden alentamisessa ja työvoiman tarjonnan edistämisessä. Työhallinnon uudistamisstrategian kulmakivenä on tehostaa työvoimavarojen tehokasta käyttöä, mikä edellyttää työpolitiikan painopisteen muuttamista passiivisesta aktiiviseen. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön pitkän tähtäimen päästrategia vuodelle 2015 sosiaali- ja terveystieteiden politiikan kehittämisessä ovat:

1. edistetään terveyttä ja toimintakykyä
2. lisätään työelämän vetovoimaa
3. vähennetään köyhyyttä ja syrjäytymistä
4. varmistetaan toimivat palvelut ja kohtuullinen toimeentulo

Työvoiman palvelukeskusten (TYP) perustaminen liittyy 2000-luvun alun työllisyyspolitiikan peruslinjaukseen. TYP:n tavoitteena on ollut purkaa paikoilleen pysähtynyt rakennetyöttömyys vahvistamalla valtion ja kuntien eri sektorien yhteistyötä ja kehittämällä intensiivisiä, kokonaisvaltaisia palveluja vaikeasti työllistyvien tueksi ja työllistymiseksi. Uudistuksen taustalla on ollut pilottina toteutettu Yhteispalvelukokeilu vuosina 2003 – 2004. Uudistuksen toteutusta on linjannut myös TUPO 2-työryhmän mietintö, Väyliä työhön (2006). Hallituksen poikkihallinnollisen työllisyysohjelman mukaan tavoitteena oli perustaa vuosina 2004 – 2006 noin 40 työvoiman palvelukeskusta alue- ja paikallistason viranomaisten ja muiden palveluntuottajien asiantuntijaverkostoksi. Verkoston ensisijaisena tavoitteena oli tarjota monipuolista tukea niille työttömille, joiden työmarkkinoille auttamisen palvelut olivat osoittautuneet riittämättömiksi. Työvoiman palvelukeskustoiminnan tavoitteena on palvelujen kohdentaminen vaikeimmin työllistyviin moniammatillisen yhteistyön avulla. (Valtakari & Syrjä & Kiuru 2008, 45–84).

Seuraava vaihe on välityömarkkinoiden kehittäminen, joka Tupo 2 -työryhmän mietinnössä (Väyliä työhön 2006) määriteltiin avointen työmarkkinoiden ja työttömyyden välissä olevien tuettujen palvelujen, aktiiviohjelmien ja työtilaisuuksien tarjoamista niille työttömille, joiden sosiaalinen selviytyminen on heikentynyt pitkäaikaisen työttömyyden vuoksi. Välityömarkkinoiden pääasialliseksi kohderyhmäksi määriteltiin sosiaali- ja terveysministeriön sosiaalisen työllistämisen työryhmän määrittelemät henkilöt, joiden toimintakyky on alentunut sosiaalisista syistä. Kyseessä olisivat työmarkkinoilta syrjäytyneet henkilöt, joiden motivaatio, toimintakyky ja sosiaalinen selviytyminen ovat heikentyneet pitkäaikaisen työttömyyden seurauksena. Tupo 2 -työryhmän ehdotusten tavoitteena on lyhentää työttömyysjaksoja ja tyrehdyttää virtaa pitkittyvään työttömyyteen¹, alentaa työllistymis- ja rekrytointikynnystä ja viimekädessä välityömarkkinoiden avulla lisätä vaikeimmin työllistyvien yhteiskuntaan osallistumismahdollisuuksia. Työryhmän ehdotukset kohdistuvat vaikeasti työllistyviin työttömiin ja pitkäaikaistyöttömiin sekä pitkäaikaistyöttömyyden ennalta ehkäisyyn.

¹ Rakennetyöttömyydestä puhuttaessa käytetään työhallinnon käyttämää määritelmää, jossa rakennetyöttömyys on sen työttömyyden kokonaisuus, johon kuuluvat yhdenjaksoiset pitkäaikaistyöttömät (12kk:n työttömyys), toistuvaistyöttömät (16 kk:n aikana 12 kk työttömyyttä), toimenpiteiltä työttömiksi jääneet ja toimenpiteiltä toimenpiteelle siirtyneet.

1.2 Opinnäytetyön kehittämishankkeen tausta

Opinnäytetyöni kehittämishankkeen taustalla on projektimainen toimintamalli, jossa tavoitteeksi asetettua toimintaa toteutetaan tietyn ajanjakson puitteissa. Rissanen (2002, 14) mukaan projekti on ennalta suunniteltuun tavoitteeseen pyrkivä, harkittu hanke, joka toteutetaan tietyssä aikataulussa, ennalta suunnitelluilla resursseilla ja jolla on oma organisaatio. Projekti luo yleensä uutta ja hakee muutosta. Seppälä - Järvelän (2004, 15) mukaan projekti määritellään kertaluontoiseksi, määräaikaiseksi tehtäväksi, jolle asetetaan projektiorganisaatio ja Anttonen (2003, 23) kuvaa projektia, jonka tavoitteena on aikaansaada haluttu lopputulos suunnitellussa aikataulussa ja budjetoiduilla kustannuksilla. Projektille on ominaista, että sen keskeisillä toimijoilla on visio, projektin tuloksista (Rissanen 2002, 33). Kehittämishankkeeni visiona on ajatus siitä, miten vaikeasti työllistyvien asiakasohjauksen toimintamalli toteutetaan Rovaniemen työvoiman palvelukeskuksessa. Olen pilkkonut opinnäytetyöni hankkeen toteuttamisen osavaiheisiin. Kehittämishankkeeni alkoi toukokuussa 2008 ja päättyi maaliskuussa 2009. Taulukossa 1. kuvaan kehittämishankkeeni toteuttamisvaiheiden aikataulua 1.5.2008 – 31.3.2009

Taulukko 1. Kehittämishankkeen aikataulu ja osavaiheet

Ajankohta:	touko-kesäkuu 2008	elo-joulukuu 2008	tammihelmikuu 2009	maaliskuu 2009
<i>Kehittämishankkeen osavaiheet</i>	<i>Hankkeen suunnittelu Tarveanalyysi, aineistojen analyysi Taustayhteisöjen sitouttaminen</i>	<i>Segmentoinnin typologian määrittely Segmenttien tavoitteiden ja tehtävien määrittely Toiminta- ja työkyvyn arviointialueiden määrittely Palveluiden määrittely segmenteille Raportin kirjoittaminen</i>	<i>Typ:n asiakkaiden vieminen segmenteille Tulosten analysointi ja arviointi Raportin viimeistely</i>	<i>Uuden toimintamallin esittely TYP:n johtoryhmälle ja henkilöstölle</i>

Opinnäytetyöni kansalais- ja aluelähtöinen kehittämishanke käynnistyi varsinaisesti toukokuussa 2008, kun sain tietää Lapin välityömarkkinoiden kehittämisen aloittamisesta Suunto-projektin avulla. Toimin itse Suunto-projektin projektipäällikkönä. Hankkeen tehtävänä on Lapin välityömarkkinoiden koordinointi ja palveluprosessien kehitystyö lähinnä Rovaseudun ja Meri-Lapin alueilla. Projektin tavoitteet kohdistuvat sekä asiakaskohderyhmän että kohderyhmän kohtaavan palveluverkoston toiminnan kehittämiseen. Projektin tavoite on vaikeasti työllistyvien asiakkaiden ammatillisen osaamisprosessin kehittyminen tuotekehitystyön ja välityömarkkinoiden avulla. Välityömarkkinoiden koordinoinnilla tarkoitetaan pääasiassa eri palveluntuottajien tehtävänjaon määrittämistä ja toimijoiden asemointia työllistymispolun eri vaiheisiin. Välityömarkkinoilla toimiva verkosto liitetään kiinteäksi osaksi palveluprosessin tuotekehitystyötä ja seutukunnallisia yhteistyömalleja. Asiakkaiden palveluprosessit rakentuvat asiakassegmenttien pohjalta, jotka muodostetaan ryhmämuotoisen palvelutarve- ja osaamiskartoitusten avulla. Asiakasryhmien palveluprosessien eri vaiheisiin kehitetään tuotteita, jotka ketjutetaan palvelupaketiksi.

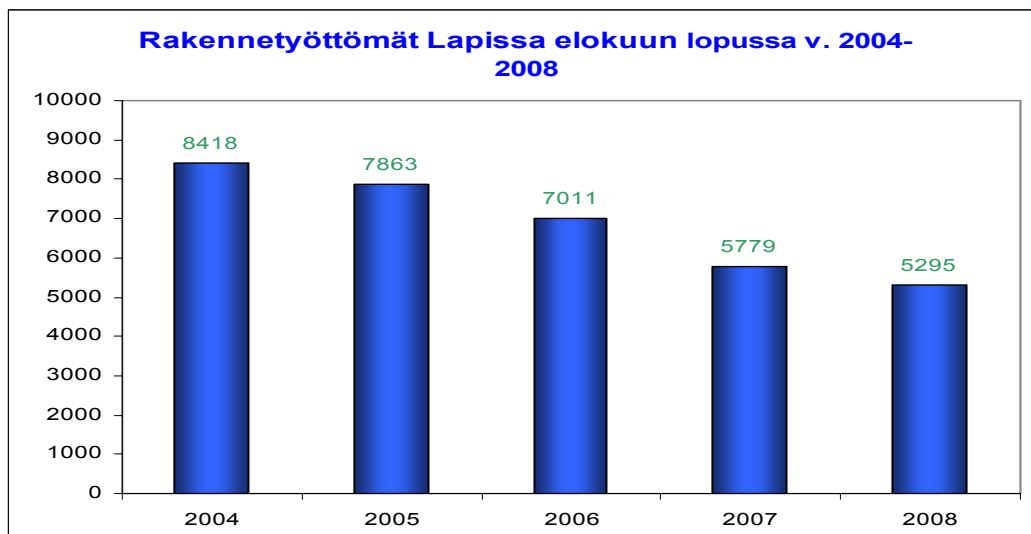
Pitkäaikaistyöttömät ovat usein vaikean elämäntilanteensa vuoksi sekä TE-toimiston² että sosiaalitoimiston asiakkaita. Vuosikymmeniä on käyty kiistaa siitä, kumman tahon asiakkaita vaikeimmin työllistyvät asiakkaat ovat. Molemmilla sektoreilla on ollut taipumusta siirtää vastuuta toiselle. Vaikeasti työllistyvien asiakkaiden palvelujen oikea-aikaisuus ja palvelujen prosessinomainen ketjuttaminen on nähdäkseni vaikuttavan aktivointityön edellytys. Olen toiminut reilut kaksikymmentä vuotta vaikeasti työllistyvien työhönkuntoutuksen parissa ja nähnyt erilaisia kehittämissuunnitelmia ja politiikkalinjauksia. Kuitenkin meillä on edelleen suuri joukko pitkään työttöminä olevia henkilöitä, joita on hoidettu työvoimapolitiikan ”katkaisuhoidolla”. Mielenkiintoni kohdistuukin *miten vaikeasti työllistyville asiakkaille kohdennetut palvelut osuisivat paremmin asiakkaiden työkuntoutustarpeeseen ja miten palveluprosesseista saadaan vaikuttavampia.*

Sosiaalialan käytäntöjen kansalais- ja aluelähtöinen kehittäminen – koulutusohjelman opinnäytetyöni kohteeksi valitsin välityömarkkina-asiakkaiden segmentoinnin, joka on myös Suunto -projektin ensisijainen tehtävä. Vaikeasti työllistyvien työttömyyttä on ratkaistu suomalaisessa hyvinvointiyhteiskunnassa pitkälti rakenteita kehittämällä ja

² Vuoden 2009 alusta astui voimaan TEM-uudistus, jonka seurauksena työvoimatoimistot muutettiin TE-toimistoiksi.

vaikka vaikeasti työllistyvien ja pitkäaikaistyöttömien asiakkaiden työ- ja toimintakyvystä on kohtalaisestikin tietoa, sitä ei ole huomioitu asiakkaiden työllisyyspolkuja rakennettaessa. Kehittämistyötä pitkään tehneenä, minua on myös pohdituttanut se, miten asiakkaille tarjotut palvelut kohdentuisivat osuvammin työhönkuntoutumisen prosesseja rakennettaessa ja miten työntekijöiden resurssit kohdentuvat tehokkaammin. Kehittämishankkeessani on toimintatutkimuksellinen näkökulma, jossa työvoiman palvelukeskuksen asiakasohjausta toteuttavat osallistuvat asiakassegmentoinnin kehittämiseen. (Kuula 1999, 10). Tutkimuksen kohteena on asiakasohjauksen toiminnan vaikuttavuus asiakkaiden toimintoprosessien näkökulmasta.

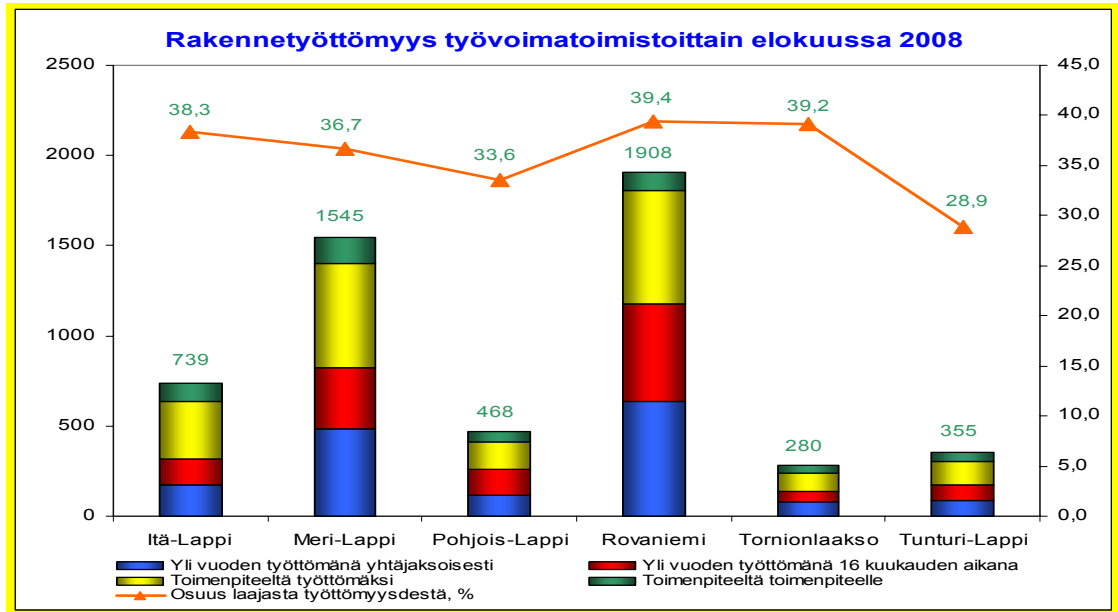
Lähtötilanteena kehittämishankkeessa on toimintaympäristön rakenteellisen työttömyyden tarkastelu. Lapin rakennetyöttömyys pysyi 1990 – luvun talouslaman väistyttyäkin korkealla tasolla aina 2000 – luvun puoliväliin saakka. Vuodesta 2005 lähtien rakennetyöttömyys on laskenut selvästi. (Lapin TE-keskus).



Kuvio 1. Vaikeasti työllistyvät Lapissa 2004 – 2008

Osa laskusta selittyy hyvällä talouskehityksellä ja työhallinnon toimenpiteiden onnistumisella, mutta myönteinen kehitys peittää alleen sen, että työttömyyden lasku ja työllisyysasteen nousu johtuvat myös ikärakenteen muutoksesta ja työvoimasta poistuvan lisääntyvästä määrästä suhteessa työmarkkinoille tulevien määrään. Työikäisen väestön poismuutto on osaltaan Lapin työttömyyden laskun taustatekijä. (Huttu-Hiltunen 2008, 8).

Rakennetyöttömyyden purkamisen näkökulmasta Lapin välityömarkkinoiden kehittämisen painopiste asettuu seutukunnittain Rovaniemen seudulle ja Kemi-Tornion seutukuntaan, joiden alueille sijoittuu 64 prosenttia Lapin vaikeasti työllistyvistä.



Kuvio 2. Vaikeasti työllistyvät TE-toimistoittain elokuussa 2008

Kehittämistoiminnassa ovat mukana kaksi työryhmää josta toinen oli Suunto – projektin ja Rovaniemen työvoiman palvelukeskuksen henkilöstöstä koottu ja toinen oli laajennettu työryhmä, joka koostui em. työryhmän lisäksi emo-organisaatioiden johdosta sekä Lapin yliopiston sosiologian professori Asko Suikkasesta. Lisäksi työryhmä konsultoi Invalidiliiton Lapin kuntoutuskeskusta työ- ja toimintakyvyn arviointialueiden rakentamisessa.

Lapin välityömarkkinoiden toimivuus ei kokonaisuudessaan muodosta loogisesti etenevää työllistämispolkua kohti avoimia työmarkkinoita. Työhallinnon vallitsevana käytäntönä on hankkia työllistymistä edistäviä palveluja erillisinä palveluina. Ongelmaksi on muodostunut useammasta palvelusta koostuva, mahdollisimman saumaton palveluprosessi. (Huttu-Hiltunen 2008, 36 – 37). Toisaalta aktiivisen sosiaali- ja työvoimapolitiikan palveluiden yhteensovittaminen asiakkaiden tarpeeseen on kangerrellut ja asiakkaiden työkyntöisyyden nähden on tarjottu ennen aikaisesti työhallinnon palveluja, jotka eivät ole tuottaneet toivottua tulosta. Tässä työssä pyritään auttamaan hahmottamaan

asiakkaiden tarpeita ja tarpeisiin rakennettuja palveluprosesseja asiakassegmentoinnin avulla.

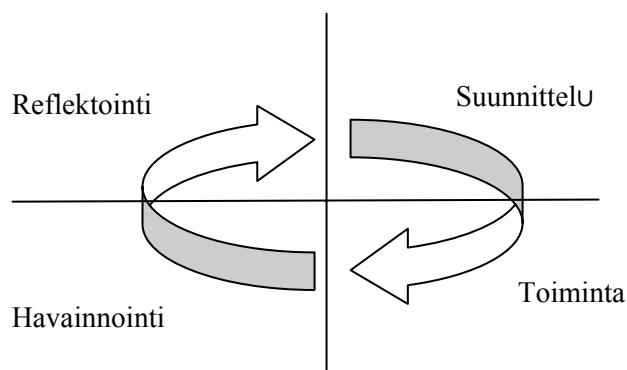
2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN METODOLOGISET VALINNAT

2.1 Toimintatutkimus kehittämistehtävän jäsentäjänä

Välityömarkkina-asiakkaiden segmentoinnin rakentamisessa käytettiin toimintatutkimuksellista lähestymistapaa, jossa tiedon hankkiminen toteutettiin eri menetelmiä hyväksi käyttäen ja kehittämiseen pyrittiin dialogin avulla.

Toimintatutkimukselle ei voida esittää yleisesti tunnettua laajasti hyväksyttyä määrittelyä. Toimintatutkimuksessa on kyse tavasta lähestyä tutkimuksen kohdetta eikä välttämättä tutkimusmenetelmästä. (Cohen & Manion 1980, 174). Kehittämishankkeessa tarvitaan tiedon jäsentäjää, joka on nivoutunut kehittämistoimintaan. (Heikkinen & Huttunen & Moilanen 1999, 13.) Toimintatutkimuksen erityispiirteitä ovat käytäntöön suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien itsensä osallistuminen toimintaan. Toimintatutkimuksella pyritään muuttamaan ja kehittämään nykyistä tilannetta tai toimintamenetelmää paremmaksi osallistujien kokemuksen kautta. (Kuula 1999, 9). Toimintatutkimukselle voidaan asettaa kaksi tavoitetta, jotka ovat toiminnan kehittäminen itsessään ja ongelmalliseksi koettuun tilanteeseen vaikuttaminen. Toimintatutkimus pyrkii käytännön toimien kehittämiseen, osallistujien tietoisuuden lisäämiseen ja toimintatilanteen kehittämiseen. (Carr & Kemmis 1983, 152). Toimintatutkimus on taustatutkimuksen kaltainen käsite, joka antaa tulkitsijalleen vapauden määrittelyyn. Toimintatutkimus voi olla paremminkin tutkimusstrategia kuin erityinen tutkimusmenetelmä. (Aaltola & Syrjälä 1999, 17).

Yleisesti toimintatutkimusta luonnehditaan tutkimusotteeksi, jota soveltava tutkija pyrkii käyttämään uutta tietoa tuottavaan ja hyödynnyttävään tutkimuksen kohteena olevan käytännön kehittämiseen. Tällöin tutkimus kuvataan spiraalimaisesti eteneväksi kehittämiseksi, jota tehtäessä tutkimukseen kuuluvien suunnittelu-, toiminta-, havainnointi- ja reflektiovaiheiden toteuttamisesta muodostuvat syklit seuraavat toisiaan.



Kuvio 3. Itself-reflexiivisyyden kehä. Toimintatutkimuksen vaiheet Carrin ja Kemmisin mukaan.

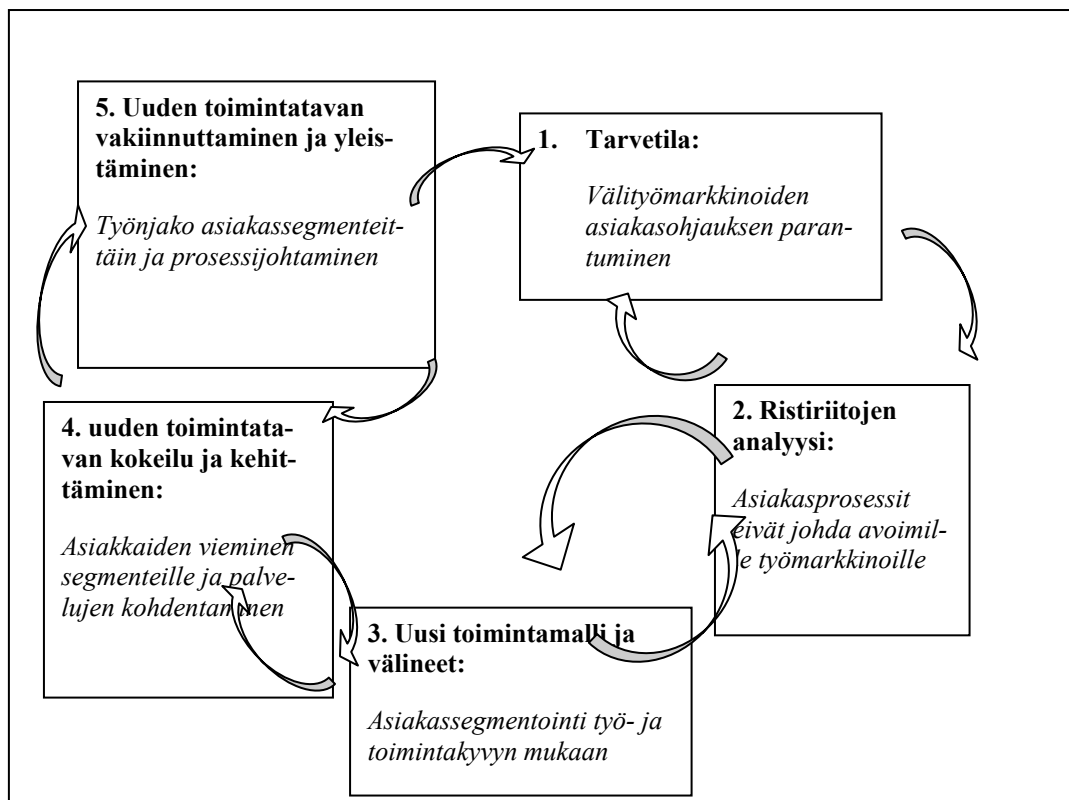
Toimintatutkimusta soveltaen yhteiskuntatieteellisen tutkimus etenee kuvion 3 mukaisen kehän ja niistä muodostuvan spiraalin toteuttamana. (Saari 2007, 123). Käytännön kehittämiseen osallistuva tutkija voi aloittaa tutkimuksensa mistä tahansa kehän vaiheesta. Opinnäytetyön kehittämishankkeessa toiminta eteni itself-reflexiivisyyden kehän mukaisesti ja spiraalinomaisesti työryhmäkokouksissa.

Ihmisten sosiaalista toimintaa tutkivan ja kehittävän toimintatutkijan voi sanoa 1) tutkivan käytännön maailmassa tapahtuvaa toimintaa, 2) kohdistavan siihen sekä käytännön maailman tutkimista että teorian maailman teorioita hyödyntäen suunnittelemaan interventioita ja 3) tutkivan, miten nämä interventiot muuttavat käytännön maailmassa tapahtuvaa toimintaa. Tutkija ja muut tutkittavan yhteisön jäsenet tekevät tällöin tiivistä yhteistyötä, jotta käytäntö ja sen tutkiminen sekä kehittäminen integroituisivat toisiinsa eikä niistä muodostuisi toisistaan erillään toteutettavia vaiheita tai käytännön toiminnan ja sen tutkimisen kenttiä. Teorian ja käytännön jatkuvaa vuorovaikutusta ja tutkijan osallistumista tutkittavaan yhteisön todelliseen elämäntilanteeseen edellyttävää toimintatutkimusta tekevä tutkija on mukana sekä käytännön toiminnan tavoitteiden asettamisessa että niiden saavuttamiseen käytettävien kainojen valitsemisessa. (Saari 2007, 124 – 125). Rovaniemen työvoiman palvelukeskuksessa päädyttiin kehittämään asiakasohjausta asiakassegmentoinnin avulla joka johdettiin Suunto-projektista ja johon opinnäytetyöni kehittämistehtävä linkittyy.

Kehittävä työntutkimus, johon kuuluu ekspansiivinen oppiminen, on lähellä toimintatutkimusta. Ekspansiiviseksi oppimiseksi kutsutaan oppimista ja työkäytäntöjen kehit-

tämistä, jossa työntekijät itse ratkaisevat nykyisen työn ongelmia tulkitsemalla työn tarkistusta, kohdetta ja tarkoitusta uudella tavalla entistä laajemmassa yhteydessä. (Virkkunen, Enegröm, Pihlaja, Helle 1999, 13). Laajemman kokonaisuuden hallinta ei ole pelkästään tiedollinen kysymys, vaan se vaatii uusien välineiden, työnjakoratkaisujen, sääntöjen sekä toiminnan laadullista kehittämistä. Toiminnan kehittäminen ei tapahdu suoraviivaisesti, vaan siihen sisältyy murroksia ja kriisejä, joiden ylittämiseksi koko järjestelmää tai sen toimintaperiaatteita on laadullisesti muutettava. Toiminnan laadullinen uudistaminen on monivaiheinen prosessi, jolla on oma dynamiikkansa. Ennen kuin uutta toimintatapaa voi syntyä, on tiedostettava ja kohdattava muutoksen tarve ja nähtävä sen mahdollisuus.

Uuden käytännön vakiinnuttaminen vaatii ristiriitojen ratkaisemista, joita syntyy, kun otetaan uusia käytäntöjä käyttöön. Kehityssykli, jonka lopputuloksena on rakentunut uusi toimintatapa, saattaa kestää useita vuosia. Kehittämisprosessin tuloksena voi olla jo tiedostettujen ongelmien ratkaiseminen tai aikaisemmin tunnistamattomien muutostarpeiden ja ongelmien tiedostaminen. Kehitys ei useinkaan etene tasaisesti vaiheesta toiseen, vaan siihen sisältyy usein edestakaista liikettä, pysähdyksiä ja nopeita jopa arvaamattomia muutoksia. Kuviossa 4. on esitetty ekspansiivisen oppimisen kuvaa sitä, millä tavalla muutos voi parhaimmillaan toteutua. Kehitys ei aina ole ekspansiivista. Muutokset voivat merkitä myös taantumista tai muotoutuneen toimintatavan hajoamista. (Virkkunen ym. 1999, 13). Opinnäytetyöni kehittämishanke käynnistää välityömarkkina-asiakkaiden segmentoinnin ja sitä tullaan arvioimaan ja kehittämään koko Suunto-projektin ajan.



Kuvio 4. Kehittävä työntutkimus. Ekspansiisen oppimissyklin vaiheet. (Enegröm 1995, 92)

Väliyömarkkinoiden toiminnan vaikuttavuuden parantaminen on yksi keskeinen ESR -ohjelmakauden kehittämistoiminnan tavoite. Lapin väliyömarkkinoiden kehittämishankkeen (Suunto-projekti) tarkoituksena on rakentaa malli, jonka avulla rakennetyötömyys saadaan laskemaan. Kehittämislähtökohtana on, että asiakaskunnan palvelutarpeet täytyy tunnistaa ja niiden tulee perustua asiakkaiden tarpeista lähtevään ryhmitteilyyn. Oletuksena on, että asiakassegmentoinnin rakentaminen ja asiakkaiden vieminen segmenteille auttaa kehittämään sekä vaikuttavimpia aktiivisen sosiaalipolitiikan että aktiivisen työvoimapolitiikan palveluja että kohdentamaan ne oikea-aikaisemmin asiakkaiden tarpeisiin. Näin ollen asiakasohjaus parantuisi. Suunto-projekti jatkaa segmentti-kohtaista tuotekehitystyötä, asiakasprosessien rakentamista sekä asiakaskoordinoivan tahon työnjakoa ja prosessijohtamisen kehittämistä. Suunto-projekti on jäsentänyt kehittämisen ekspansiivisen oppimissykliden vaiheiden kautta. Opinnäytetyön kehittämishanke keskittyy asiakassegmenttien rakentamiseen yhteistyössä Rovaniemen työvoiman palvelukeskuksen kanssa.

2.2 Tiedonkeruu ja analysointi

Tutkimus nojaa aina joltakin osin tutkijan aikaisimpaan tutkimukseen tai tekijänsä aikaisempiin kokemuksiin. (Alasuutari 1994, 254.) Opinnäytetyön kehittämishanke on aloitettu toimintavaiheesta. Taulukossa 2. on kuvattu toiminnan analysointi, joka perustuu aikaisempiin kokemuksiin, jolloin olen ollut kehittämässä ja toteuttamassa aktiivista sosiaali- ja työvoimapolitiikkaa. Kehittämistehtävässä käytettävä aineisto voi alkuperältään olla monenlaista. Aineistoa voi olla tilastot, empiirinen, kyseessä olevasta aihepiiristä tehty tutkimus. Empiirinen aineisto voi olla myös alun perin, ei tutkimuksellisin keinoin kerättyä materiaalia, kuten tapahtuneen dokumentaatioita, joita sitten analysoidaan tutkimusaineistoina. Tämän kehittämistehtävän aineistot ovat monenlaisia.

Taulukko 2. Aineiston hankinta-ajankohdat

2004 – 2008	2006	2003 – 2007	2008
1. Kokemukset toimimissani johtajan tehtävässä Rovaniemen TYP:ssä sekä projektipäällikön tehtävä Lapin TE-keskuksessa	2. Lapin TE-keskuksen arviointiraportit Typ - toiminnasta Oma-projektin projektin tulokset	3. Työ- ja elinkeino-ministeriön arviointiraportit TYP - toiminnasta	4. Lapin rakennetyöttömyyden tilastot

1. Ensimmäinen osa aineistoa on vuosina 2004 – 2008 osana virkatyötäni tapahtuneesta Rovaniemen TYP:n johtajan ja Lapin TE-keskuksen oman tuotannon hankkeen projektipäällikkönä toimimisesta kertynyt kokemustieto ja sen reflektointi työpäiväkirjoissa. Olen toiminut sekä aktiivisen sosiaalipolitiikan että aktiivisen työvoimapolitiikan toimintojen kehittäjänä ja niistä kertynyt tieto on toiminut tärkeänä ymmärtämisen välineenä tutkimuskokonaisuudessa.
2. Toinen osa aineistoa on Lapin TE-keskuksen työvoimaosaston arviointiraportit vaikeasti työllistyvien asiakkaiden palveluprosessien toimivuudesta. Lapin TE-keskuksessa on vuosittainen työvoimapalveluiden arviointitilaisuus, jossa toimintaa

arvioidaan sekä työvoimaosaston että toimijoiden tässä tapauksessa Rovaniemen ja Meri-Lapin työvoiman palvelukeskuksen taholta. Vuonna 2006 arvioitiin TYP:ten asiakasprosesseja.

3. Kolmanneksi käytin kirjallisena aineistona Työ- ja elinkeinoministeriön arviointitutkimuksia edellisen hallituskauden työllisyysohjelman (2003 – 2007) osana toteutettua työvoimapalvelujen rakenteellista uudistusta, joka käsitti TE-toimistot ja ohjelman myötä perustetut työvoiman palvelukeskukset. Tutkimusten tavoitteena oli arvioida uudistuksen toimeenpanoa ja asetettujen tavoitteiden toteutumista valtakunnallisesti ja paikallisesti. Aineistona käytin nimenomaan työvoiman palvelukeskusten arviointia.
4. Neljäs osa aineistoa on työhallinnon tilastot rakennetyöttömyyden määristä ja muutokset sekä vaikeasti työllistyvien profiileista. Tilastojen avulla pyrin hahmottamaan rakennetyöttömyyden kehityksen Rovaniemen seudulla sekä asiakaskunnan asettamat haasteet tuotekehitystyölle.

Olisi ollut mahdollista valita myös muita lähestymistapoja esimerkiksi haastattelut, joita joku toinen kehittäjä olisi pitänyt olennaisempana. Päädyn kuitenkin näihin neljään aineiston keruu tapaan, jotka mielestäni useasta näkökulmasta tuovat esiin kehittämistehvälle asetetut tavoitteet.

2.3 Dialogi verkoston suunnittelutyössä

Hyvinvointipalvelujen sektoroitunut palvelujärjestelmä tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon, työvoimahallinnon, koulu- ja nuorisotoimen kentällä yhä monipuolisempia erikoispalveluja. Monisektorisessä ja moniportaisessa palvelujärjestelmässä eri hallinnonalat ja ammattikunnat ovat erikoistuneet työnjaon mukaan yhä kapeampiin, erityisosaamista vaativiin tehtäviin. Erikoistumisen myötä kasvaa erilaista erityisosaamista ja yhdistävien tiimien koordinaattorien määrä, toisaalta erikoistumisen paine merkitsee organisaatioiden ja niiden antamien palvelujen pirstaloitumista. (Lehto 2000, 33 – 34).

Selvät rajanvedot erikoistuneiden ammattilaisten kesken ovat hyödyllisiä erikoisosaamista vaativien tehtävien hoitamiseksi, mutta rajanvedot ovat pulmallisia kohdatessa sellaisia ilmiöitä, jotka eivät noudata sektorijärjestelmän työnjakoa. Rajanylitykset ovat

tulleet ajankohtaisiksi silloin, kun erikoistunut ammatillinen järjestelmä kohtaa muuttuvat sosiaaliset verkostot. Rajanylitykset koskevat sekä moniammatillisen järjestelmän sisäisiä, erikoistuneiden ammattilaisten keskinäisiä että ammattilaisten ja ”maallikoiden” välillä tapahtuvia kohtaamisia. (Seikkula & Arnkil 2005, 9 – 10).

Sanakirjamääritelmän mukaan (Uusi sivistyssanakirja, Otava 1997) dialogi on (kreikkaksi dia’logos) ”kaksinpuhelu”, keskustelu, vuoropuhelu, keskustelun muotoinen kirjallinen tuote”. Seikkulan ja Arnkil:n (2005, 83) mukaan William Isaacs (2001) kuvaa dialogisuutta yhdessä ajattelemisen taidoksi. Ajattelijana ei ole yksi henkilö, vaan dialogiin osallistuvat keskustelijat yhdessä. Hän tulkitsee dialogin tarkoittavan merkitysten virtaamista; kreikankielinen sana dia tarkoittaa ”läpi”, ”kautta” ja logos ”sanaa” tai ”merkitystä”. Isaacs katsoo päätöksentekoon tai sopimukseen tähtäävän neuvottelun ja dialogin poikkeavan toisistaan. Neuvottelun tarkoituksena on päästä sopimukseen erimielisten osapuolten kesken. Dialogin tavoitteena on saavuttaa uusi ymmärrys, joka muodostaa perustan myöhemmälle ajattelulle ja toiminnalle.

Jorma Heikkilän ja Kristiina Heikkilän (2001, 9 – 10) mukaan dialogi voi tarkoittaa laajaa keskustelufoorumia tai keskustelua oman itsensä kanssa tai muita vuorovaikutuksen muotoja näiden väliltä. He tarkastelevat dialogeja ryhmäprosessina, jossa ihmiset yhdessä ihmettelevät kohtaamiaan asioita. Dialogi on osoittautunut tehokkaaksi kommunikaatiomuodoksi, jossa jokaiselle osallistujalle tarjoutuu mahdollisuus oppia syvällisemmin tuntemaan itseään ja myös muuttua ajattelemisen avulla yhdessä muiden kanssa. Dialogissa kukaan ei ajattele toisen puolesta.

Jan Roman on tutkinut väitöskirjassaan *A Study of Organizational Dialogue* dialogin merkitystä organisaatiokulttuurin vuorovaikutuksessa. Dialogi voi kasvaa vaiheittain ja sen keskeisiä tekijöitä ovat ”ryhmässä ajatteleva” ja ”luottamus”. Dialogi tuottaa uusia ideoita, lisää yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja yhteishenkeä. Se avaa myös valtaavan määrän informaatiota, hiljaista ja avointa tietoa sekä luo uutta ymmärrystä toimijoiden kesken. (Roman 2006.)

Opinnäytetyön kehittämishankkeen ympärille rakennettiin työryhmä, joka koostui Rovaniemen välityömarkkinoilla toimivista asiakaskoordinoivista verkoston tahoista. Pääasiallinen työryhmä koostui Rovaniemen työvoiman palvelukeskuksen sosiaalialan ja työhallinnon asiantuntijoista, Suunto-projektin projektityöntekijöistä. Laajennettu työ-

ryhmä koostui edellä mainittujen lisäksi Rovaniemen sosiaalipalvelukeskuksen aikuis-sosiaalityön ja TE-toimiston johdosta sekä Lapin yliopiston professori Asko Suikkasesta. Työryhmän jäsenet tuntevat hyvin toisensa ja yhteisen luottamuksen rakentuminen oli helppoa. Työryhmässä kaikki saivat ja pääsivät osallistumaan yhteiseen kehittämiseen ja suunnitteluun. Pääasiallinen työryhmä kokoontui yhteensä kymmenen kertaa, kahden – kolmen viikon välein, ja jäsenillä oli aikaa miettiä ja jäsentää edellisen kokoontumisen tuloksia. Laajennettu työryhmä kokoontui neljä kertaa. Kehittämishankkeen kokoontumisen tulokset kirjattiin ja lähetettiin hyvissä ajoin ennen seuraavaa kokoontumista, jolloin niitä päästiin jatkotyöstämään.

3 AKTIVOINTIPOLITIikka VÄLITYÖMARKKINOIDEN NÄKÖKULMASTA

3.1 Aktiivinen sosiaali- ja työvoimapolitiikka

Työttömien aktivointi ja aktiivisen sosiaalipolitiikan kansalliset sovellutukset ovat johdettavissa EU:n talous- ja työllisyyspolitiikan kietoutumisesta globaalin talouden kehitykseen. (Clasen 2000). Aktiivisen sosiaalipolitiikan taustalla on yhteiskunnan huoli korkean työttömyyden seurauksista, kuten kasvava sosiaaliturvan tarve, kansalaisten mahdollinen tukiriippuvuus ja näiden vaikutukset kansantalouteen. Työn ja sosiaaliturvan välisten suhteiden uudelleen arviointi on aktiivisen sosiaalipolitiikan ydintä. Se sijoittuu siten työllisyyspolitiikan ja sosiaalipolitiikan välimaastoon. (Kautto 2004, 20). Vertailevan tutkimuksen mukaan aktivointipolitiikasta erottuu kaksi päälinjaa: työlähtöinen (work first)-lähestymistapa, jota puhtaimmillaan toteutetaan Yhdysvalloissa sekä inhimillisen pääoman (human capital) – lähestymistapa, joka on yleinen mm. Pohjoismaissa ja Ranskassa. (Dean 2003, 3). Työlähtöinen lähestymistapa korostaa minkä tahansa työn ensisijaisuutta sosiaaliturvaan nähden ja siinä on velvollisuuden, jopa pakon elementti. Inhimillisen pääoman lähestymistavassa painotetaan työttömän henkilön sosiaalisten ja ammatillisten taitojen tukemista ja sitä kautta ensisijaisesti vapaaehtoista integroitumista takaisin työelämään. (Dean 2003, 441 – 442).

Suomen aktiivisen sosiaalipolitiikan tavoitteet vaikeasti työllistyvien kysymyksessä ovat työn velvoitetta korostavia, mutta mukana on myös aineksia inhimillisen pääoman lähestymistavoista, kuten muun muassa kuntoutus, sosiaalinen tuki ja ohjaus. Karjalaisen, Saikku, Pasuri ja Seppälä. (2008, 13) mukaan aktiivisen sosiaalipolitiikan käsite on jäänyt maassamme ja kansainvälisestikin suhteellisen abstraktiksi ja käytännön kannalta epämääräiseksi. Usein se on ymmärretty vain kuntouttavana työtoimintana, jossa työttömän velvollisuudet korostuvat siten, että viimesijainen toimeentuloturva on vastikkeellista ja käytännössä sitä on toteutettu työtoimintana, jossa kuntoutus on jäänyt vähemmälle.

Aktiivisella ja kannustavalla politiikalla on pyritty vaikuttamaan työttömyyteen. Aktivointi on käsite, joka yhdistää työttömyyden ja syrjäytymisen vastaista politiikkaa. Lyhyesti sanottuna aktivointipolitiikalla pyritään lisäämään työelämän ulkopuolella olevien työllistymistä. Sen tavoitteet voidaan kuitenkin nähdä moninaisina. Yhtäältä tavoitteena on, että mahdollisimman harva eläisi sosiaaliturvan varassa, eli taustalla on halu

hillitä sosiaaliturvamenoja. (Helne 2003, 58; Heikkilä 2000.) Toisaalta aktivoinnilla tavoitellaan myös syrjäytymisen ja huono-osaisuuden torjumista. (Heikkilä & Keskitalo 2002, 20). Aktivoinnin tavoitteet voivat laajasti liittyä elämänhallinnan ja hyvinvointiresurssien lisääntymiseen, jotka puolestaan voivat pitkällä tähtäyksellä edistää työllistymistä. (Ala-Kauhaluoma ym. 2002, 12.)

Tuija Kotiranta (2008) väitöskirjassaan Aktivoinnin paradoksit näkee aktivoinnin ja aktivoitumisen sosiaalityön ydinprosessiksi. Sosiaalityötä on usein luonnehdittu muutostyöksi, jolloin aktivoitumien on näin ollen sen keskeinen sisältö. Kotirannan mukaan sosiaalityön päämäärä on asiakkaan auttamista selviytymään elämässään, mutta tuo päämäärä toteutuu vain ”kolmen samanaikaisesti toimintaa vaativan tavoitteen avulla”. Ensimmäinen tavoite on sama, johon pyritään sosiaalihuollon avulla eli ”häiriön poistaminen asiakkaan ongelmatilanteesta”. Tämä tapahtuu sosiaalityöntekijän puuttessa asiaan väliintulollaan. Toinen tavoite on ”asiakkaan elämisen mahdollisuuksien turvaaminen sosiaalipoliittisten standardien mukaisesti, kun yhteiskunnan resurssijärjestelmät tarjoutuvat hänen käyttöönsä”. Kolmas tavoite eli ”asiakkaan aktivoiminen ongelmansa ratkaisemiseen niin, että hän saavuttaa toimintakykynsä ja pystyy selviytymään elämässään” (Kotiranta, 2008 58 – 59). Väli työmarkkinoiden näkökulmasta sosiaalityö painotuu ”asiakkaan elämisen turvaamiseen” ja häiriön poistaminen ongelmatilanteesta ja asiakkaan aktivoiminen ongelmansa ratkaisemiseen jäävät vähemmälle.

Työllisyyden politiikkaohjelma (2003 – 2007) voidaan katsoa edustavan aktiivisen työvoimapolitiikan 2000-luvun ensi vuosikymmenen linjauksia – tavoitteeksi asetettiin (1) rakenteellisen työttömyyden alentaminen ja syrjäytymisen ehkäisy, (2) osaavan työvoiman saamisen varmistaminen ja varautuminen ikärakenteen muutoksiin, (3) työmarkkinoilla pysyminen nykyistä pitempään, (4) työn tuottavuuden lisääminen, työn organisoiminen ja mielekkyyden parantaminen. Ohjelmaa toteutettiin neljänä strategisena osahankkeena, joita olivat (1) julkisen työvoimapolitiikan uudistaminen, (2) työmarkkinatu- en aktivointi, (3) työvoimapolitiittisten aktiiviohjelmien ja koulutuksen kehittäminen sekä (4) työurien pidentäminen. TYP-toiminta kytkeytyy erityisesti työvoimapolitiittisten uudistamiseen ja työmarkkinatu- en aktivoinnin tavoitteisiin.

3.2 Rakenteiden kehittämisellä rakennetyöttömyyden nujertamiseksi

Työpoliittista keskustelua on hallinnut jo vuosien ajan uhkaava työvoimapula ja ratkaisua on haettu niin aktiivisesta työvoimapolitiikasta kuin aktiivisesta sosiaalipolitiikasta tai niistä yhdessä. Kuitenkaan rakennetyöttömyys ei ole lähtenyt purkautumaan, vaikka monenlaista keinoa ja konseptia on yritetty. Työvoiman palvelukeskuksilla on vahva kytkös sekä aktiiviseen työvoimapolitiikan että aktiiviseen sosiaalipolitiikan kehitykseen. TYP:t ovat vuoden 2004 vuoden alusta lähtien olleet pysyviä pitkäaikaistyöttömiä asiakkaita palvelevia yhteispalveluyksiköitä. Työvoiman palvelukeskukset eivät ole lakisääteisiä, vaan niiden toiminta perustuu neuvottelusopimukseen, jonka työministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö, Kansaneläkelaitos ja Suomen Kuntaliitto ovat tehneet. (Karjalainen ym. 2008, 32). Työvoiman palvelukeskusten toiminta on legitimoitu Matti Vanhasen I hallituksen työllisyyden politiikkaohjelmassa. (Työministeriö 2007) ja TYP:t perustettiin kyseessä olevan hallituskauden (2003 – 2007) aikana.

Työvoiman palvelukeskuksilla ajateltiin olevan vastaus rakenteellisen työttömyyden vähentämisen kysymykseen. TYP:t ovat palvelurakenne, jossa pyritään käsittelemään pitkäaikaistyöttömän tilannetta yksilöllisesti ja prosessinomaisesti. Tehtävänä on toimia uudenlaisen palvelukonseptin kehityksessä: käyttää monipuolista erityisasiantuntemusta ja koordinoida sitä asiakaskeskeisesti uudella tavalla. (Karjalainen ym. 2008, 32.) Keskushallintotason toimijat (työministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö, Suomen Kuntaliitto ja Kansaneläkelaitos) ovat asettaneet toiminnalle väljät valtakunnalliset tavoitteet, jotka ovat:

1. rakenteellisen työttömyyden purkaminen
2. työttömyyden perusteella maksettavien toimeentulomenojen ja työmarkkinatuen vähentäminen
3. aktivointiasteen ja työmarkkinatuen aktiiviosuuden nostaminen
4. asiakkaan työ- ja toimintakyvyn sekä aktiivisen elämän ja osallisuuden lisääntyminen

Lähtökohtana on ollut, etteivät työvoiman palvelukeskukset ole itsenäisiä virastoja, vaan TE-toimiston, kunnan ja Kelan asiantuntijoiden muodostamia kiinteitä verkostoja, joihin verkostoyhteistyö ei muuta viranomaisten välistä tehtävänjakoa, vastuuta ja velvollisuuksia. Vaikka TYP:lla on yleisellä tasolla yhteneväiset toimintarakenteet verkostomaisen yhteistyön lähtökohdista, tuloksena on erilaisia toimintamalleja niin yhteis-

työmallien, johtamisen kuin asiakasrakenteenkin näkökulmasta. (Valtakari & Syrjä & Kiuru 2008, 31). Työvoiman palvelukeskuksiin on koottu monipuolista asiantuntijuutta ja ammatillista osaamista: TE-toimiston toimijat ovat työvoimaneuvojat ja – ohjaajat, ammatinvalinnanpsykologit ja erikoissuunnittelijat; kunnan toimijoita ovat sosiaalityöntekijät ja sosiaali-ohjaajat, terveydenhuollon ammattilaiset sekä velkaneuvojat; Kelan toimijoita ovat kuntoutusneuvojat ja vakuutussihteerit. Työvoiman palvelukeskuksen työtapoina asiakasprosesseissa ovat moniammatilliset tiimit, työparit (työhallinto/sosiaalitoimi) sekä yksilötyö ja vastaanotot. Taulukossa 3. on Rovaniemen työvoiman palvelukeskuksen henkilöstörakenne.

Taulukko 3. Rovaniemen työvoiman palvelukeskuksen henkilöstörakenne.

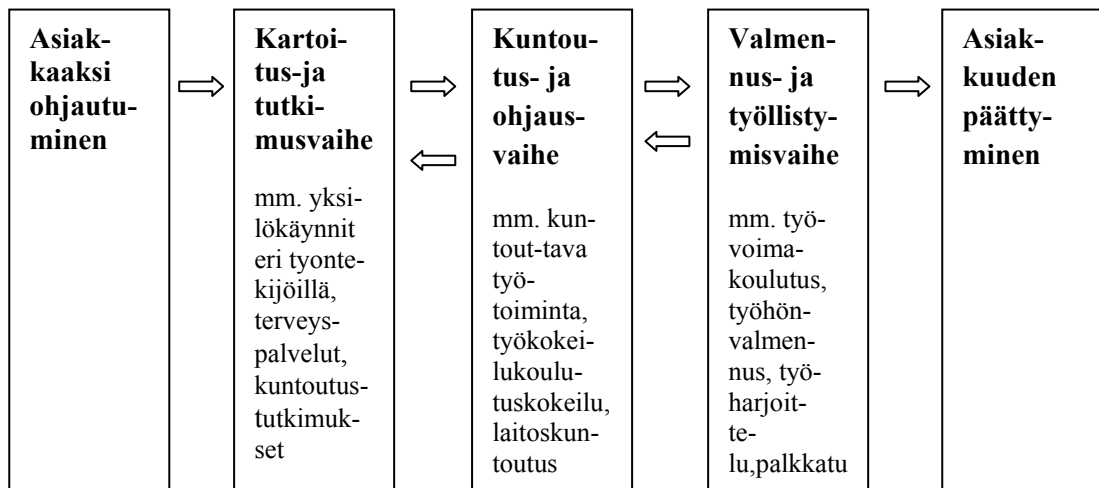
Työhallinto	Kunta	Kela
7	7	1
1 toimialajohtaja	3 sosiaalityöntekijää	1 vakuutussihteeri 1pv/vko
1 kuntoutuspsykologi	3 sosiaali-ohjaajaa	
4 työvoimaohjaajaa	1 palveluohjaaja	
1 työvoimaneuvoja		

TE-toimiston ja sosiaalitoimen virkailijoiden parityöskentelymalli on olennainen työtapana työvoiman palvelukeskuksissa. Työministeriön selvityksen mukaan syksyllä 2006 työpareja oli 256. Samana vuonna ennen vuotta 2006 aloittaneissa työvoiman palvelukeskuksissa oli keskimäärin 12 089 työnhakijaa kuukaudessa eli 47 työtöntä työnhakijaa työparia kohden. (Valtakari ym. 2008, 87 – 88). Rovaniemen työvoiman palvelukeskuksessa vuonna 2008 oli 805 asiakasta, joista 459 jäi työhön kuntoutumisen prosessiin ja 346 palautettiin takaisin joko sosiaalitoimistoon tai TE-toimistoon. Palautetut asiakkaat eivät hyötäneet työvoiman palvelukeskuksen palveluista.

Työvoiman palvelukeskusten yleiset asiakaskriteerit liittyvät vaikeasti työllistyvyyteen, työmarkkina- ja toimeentulotukiasiakkuuteen sekä monitahoiseen palvelujen tarpeeseen työllistymisen tueksi. (Valtakari ym. 2008, 90; Karjalainen ym. 2008). TYP-palvelun kohdentuminen ja oikeiden asiakasryhmien löytyminen on ollut yhteispalvelun haaste alusta alkaen. (Arnkil ym. 2004). Vaikka valtakunnalliset asiakaskriteerit on määritelty, ne ovat määritelty hyvin väljiksi. Asiakaskriteerit ja asiakkaiden valikoituminen vaikuttavat myös asiakasprosessien keston. Asiakasprosessien sujuvuuden ja yksilöllisen

palvelujen kannalta suuret asiakaspaineet ja toisaalta ”läpivirtaavuuden” heikkous ovat nousseet työvoiman palvelukeskusten ongelmiksi. (Valtakari ym. 2008, 91).

Karjalaisen ja Saikun (2008) Työvoiman palvelukeskusten arviointitutkimuksessa TYP:n palveluprosessit olivat perusrakenteeltaan hyvin samanlaisia kaikissa TYP:issa. Omissa prosessikaavioissaan työvoiman palvelukeskukset esittivät sen joko etenevänä janana tai portaittaisena nousuna kohti työmarkkinoita tai muuta pitempikestoista ratkaisua. Rovaniemen työvoiman palvelukeskuksen palveluprosessi on samankaltainen kun alla olevassa kuviossa. Palveluprosessin eri vaiheet on nimetty: asiakkaaksi ohjautuminen, kartoitus- ja tutkimusvaihe, kuntoutus- ja ohjausvaihe, valmennus- ja työllistymisvaihe sekä asiakkuuden päättymisen.



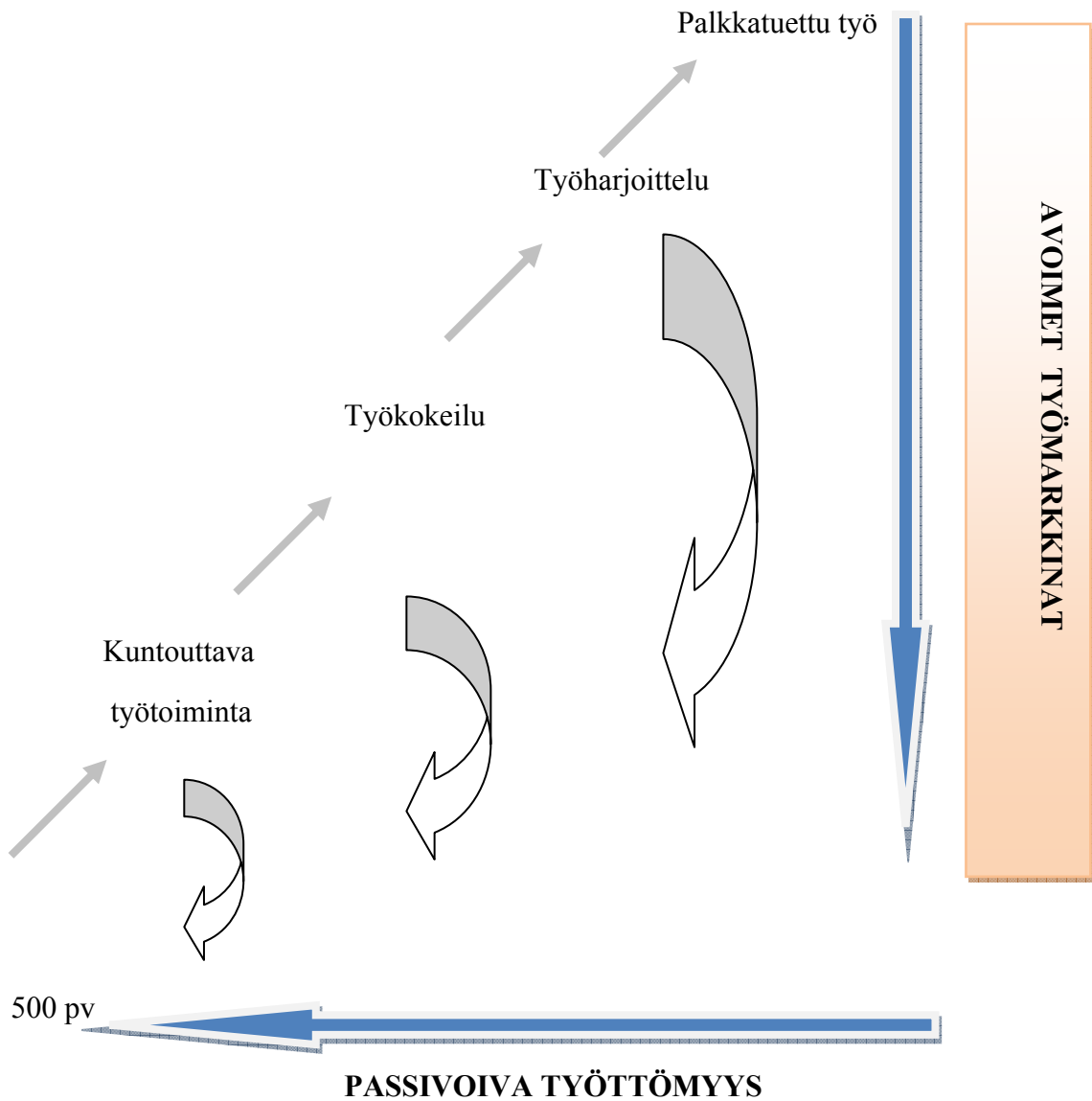
Kuvio 5. TYP:n palveluprosessi (Karjalainen & Saikku 2008, 245.)

Työvoiman palvelukeskusten palveluprosessien elementtejä ovat asiakkaiden ohjaaminen moniammatillisen tiimityön avulla ja tuella palvelutarvearvion ja suunnitelmien pohjalta kuntoutuspalveluihin, aktivoiviin toimenpiteisiin ja työvoimapolitiittisiin toimenpiteisiin tai muihin palveluihin, kuten terveydentilan tai eläkemahdollisuuksien selvittelyyn tai kuntouttavaan työtoimintaan. (Valtakari ym. 2008, 100).

Työvoiman palvelukeskusten palveluprosessien haasteena on ollut erityisesti toimenpiteiden oikea-aikaisuus. Oikea-aikaisuuden kysymys kytkeytyy jo TYP-palvelun aloittamiseen ja asiakkaiden oikeaan valikoitumiseen; missä tilanteessa asiakkaat ohjataan palveluun? Oikea-aikaisuus on suuri haaste TYP- palveluissa. (Karjalainen & Saikku

2008, 256). Valtakari ym. (2008, 178) tekemässä tutkimuksessa tulokset osoittavat, että työvoiman palvelukeskusten asiakastyö kohdentuu vaikeimmin työllistyviin ja räätälöityihin asiakasprosesseihin. Asiakkaiden yksilöllisen palvelutarpeen mukaiset palveluprosessit ovat kuitenkin osoittautuneet pitkäkestoisiksi ja hidastaneet läpivirtaavuutta. Asiakkuuksien hallinta ja asiakasprofilointi palvelutarpeiden näkökulmasta sekä niihin liittyvä palveluiden eriyttäminen kuntoutumista, aktivointia ja työllistymistä tukevien prosessien tehostamiseksi on nousemassa kynnyskysymykseksi työvoiman palvelukeskusten toiminnan vaikuttavuuden näkökulmasta.

Teoksessa marginaalin marginaalissa Anne-Mari Ollikainen kritisoi asiakkaiden palvelusta toiseen pyörimistä liian tasaisina siirtyminä. Prosessikuvauksissa ei tule esille palvelujen väliin liittyvistä katkoksista ja odotusvaiheista. Kuvion 6. Piiri pieni pyörii -kolmiomalli havainnollistaa, miten työllistymistä tukevat toimenpiteet seuraavat toisiaan, mutta siirryttäessä avoimille työmarkkinoille palveluista muodostuva ketju katkeaa ja asiakas putoaa välitilaan odottamaan uudelleen pitkäaikaistyöttömyyden syntyä – ellei ole pudonnut jo aikaisemmissa vaiheissa. (Ollikainen 2008, 54). Lapin TE-keskuksessa toimineen Oman elämän sankariksi -projektin loppuraportissa työhönvalmentajien kokemusten mukaan mm. palkkatukityö oli enneaikaista asiakkaan kuntoisuuteen nähden, eikä asiakkaalla ollut valmiuksia siirtyä vielä avointen työmarkkinoiden pariin. (Harmanen, 2008).



Kuvio 6. Piiri pieni pyörii. (Ollikainen 2008, 53.)

Ollikaisen kolmiomalli havainnollistaa, miten työllistymistä tukevat toimenpiteet seuraavat toisiaan, mutta siirryttäessä avoimille työmarkkinoille palveluista muodostuva ketju katkeaa ja asiakas putoaa välitilaan odottamaan uudelleen pitkäaikaistyöttömyyden syntyä. Ollikaisen johtopäätös tarkoittaa, että 2000-luvulla luotu julkisten palveluiden rakentaminen ja poluttaminen eivät johda tavoiteltuihin tuloksiin, vaan ne ovat erilisiä toimenpiteitä työttömyyden katkaisemiseen ja aktivointiasteen nostamiseen. Ollikainen (2008, 44) katsoo, että huomattava osa aktivointipolitiikkaa on marginaaliposi-

tioiden rakentamista ja työllistämispalveluja polutettaessa, palvelut eivät muodosta avoimille työmarkkinoille työllistämiseen johtavaa jatkumoa.

3.3 Välityömarkkinoiden kehittämisellä uusi suunta

Välityömarkkinat on varsin uusi termi, jonka määrittely perustuu pitkittyvän työttömyyden hoidon hallinnollisiin ja poliittisiin tavoitteisiin sekä pitkäaikaistyöttömyyden katkaisemiseen ja vähentämiseen erilaisten kehittämisohjelmien avulla. (Työministeriö 2006). EU:n toimenpideohjelmassa (ESR) käsite välityömarkkinat ja siihen kuuluva toiminta alkoi näkyä varsinaisesti vuonna 2007 alkaneella ohjelmakaudella. Sosiaaliturvan uudistamiskomitea (SATA-komitea) asetti 1.1.2008 Asko Suikkasen selvityshenkilöksi, jonka tehtävänä oli:

1. selvittää millaisia kokeiluja, järjestämistapoja tai malleja löytyy tällä hetkellä välityömarkkinoiden järjestämiseksi Suomesta ja muista maista
2. esittää vaihtoehtoja ja ehdotuksia välityömarkkinoiden pysyviksi järjestelyiksi Suomessa
3. tehdä ehdotukset välityömarkkinoille työllistettävien työkorvaus- ja toimeentulojärjestelyiksi.

Suikkasen (2008, 37) mukaan selvityksessä tuli esiin monenlaisia, jopa ristiriitaisia näkökulmia ja toisistaan poikkeavia tulkintatapoja välityömarkkinoiden olemuksesta, roolista, paikasta, tehtävistä ja tavoitteista. Samoin välityömarkkinoiden toiminnan sisällöt ja toimijat nähdään ja itse toiminta näyttäytyy ja toteutetaan paikallisesti ja alueellisesti hyvin eri tavoin. Suikkasen mukaan hallinnollisen välityömarkkinat keskustelun ja kehittämistyön tausta on yhtäältä ratkaista pitkäaikaistyöttömyyden ongelmaa uudella nimellä, mutta vanhoilla keinoilla, ja toisaalta vastata EU:ssa olevaan työvoimapolitiikan kehittämisvaatimukseen, vaikuttavuuden parantamiseen ja aktivointiasteen nostamiseen.

Tupo 2 -työryhmän mietinnöissä vuodelta 2006 esityksen lähtökohtana on, ettei välityömarkkinoita varten kehitetä uusia palvelurakenteita, vaan työvoiman palvelukeskusten toimintaedellytyksiä ja niiden verkostoa voidaan kehittää nykyistä vahvemiksi pysyväksi rakenteeksi. Työvoiman palvelukeskukset olisivat välityömarkkinoita koordinoiva palvelurakenne. Välityömarkkinoita ei tarvitsisi määritellä yksityiskohtaisesti vaan ne olisivat ”liukuva” yleisnimitys toiminnalle, jota järjestetään pitkään työttömänä

olleille työnhakijoille (avointen työmarkkinoiden ja työttömyyden välissä olevat tuetut palvelut ja työtilaisuudet). Suikkasen (2007, 10) mukaan työryhmän omaksuma lähestymistapa voidaan ymmärtää työvoimapolitiikan ongelmista lähtevänä ratkaisukeskeisenä lähestymistapana työmarkkinoiden välittömiin ongelmiin joukkotyöttömyyden ja rakennetyöttömyyden työvoimapalveluiden kehittämisen näkökulmasta.

Sosiaali- ja terveysministeriö ja Työministeriö ovat korostaneet siirtymiä asiakkuudesta koulutukseen ja työelämän suuntaan. Suikkasen (2007,15) mukaan välityömarkkinoiden yhteiskunnallisena haasteena on muodostaa aktiivisen sosiaali- ja työvoimapolitiikan palveluista avoimille työmarkkinoille johtavia työllistymispolkuja. Hänen mukaan kyse on selkeästi palvelujärjestelmästä ja sen hallinnollisesta ajattelusta käsin rakennetusta retoriikasta, jota ei selkeästi perustella ja jonka toimivia käytäntöjä ja toimijoita työmarkkinoilla ei selkeästi ja konkreettisesti esitetä. Ministeriöiden muotoilemissa välityömarkkinoiden kehittämissuunnitelmassa ei lähdetä yksilöiden joustavaan ja oppivan elämänkulun tukemisesta eikä myöskään yritysten, työnantajien mahdollisuuksista vastaanottaa työmarkkinakansalaisia, joilla on ongelmia tai vajeita toiminta- ja työkyvyssä.

Taulukossa 4. on koottu siirtymätyömarkkinoiden ja välittävien työmarkkinoiden keskeiset tavoitteet, kohderyhmät ja edellytykset. Välityömarkkinoiden kahtiajakamisen perustana ovat työttömien palvelutarpeet ja ”etäisyys” avoimista työmarkkinoista. (Kerminen 2007; Sarvimäki & Kolttola 2007, jaottelu muotoiltu Jolkkonen & Roivas 2008).

Taulukko 4. Siirtymätyömarkkinat ja välittävät työmarkkinat

	Siirtymätyömarkkinat	Välittävät työmarkkinat
Haaste	Työvoiman saatavuuden turvaaminen. Siirtymätyömarkkinat ovat pirstaleiset ja rakentuvat pitkälti yksittäisten hankkeiden varaan.	Muodostaa aktiivisen sosiaalipolitiikan ja työvoimapolitiikan avulla mahdollisuuksia avoimille työmarkkinoille integroitumiseen.
Tavoite	Parantaa ammatitaitoa ja osaamista ja edistää avoimille työmarkkinoille siirtymistä. Siirtymätyömarkkinoiden suunnitelmallinen rakentaminen. Toiminta-mallien ja palvelujen kehittäminen niin, että eri palvelujen tuottajien palveluista muodostuu kokonaisuus, joka mahdollistaa avoimille työmarkkinoille siirtymisen.	Ylläpitää toimintakykyä, parantaa elämäntilannetta ja luoda edellytyksiä työllistymiselle. Kehittää syrjäytyneiden, syrjäytymisvaarassa olevien sekä vajaakuntoisten henkilöiden työelämään siirtymistä edistäviä käytäntöjä ja työmenetelmiä. Kohdentaa välittävien työmarkkinoiden palveluita tukemaan työmarkkinoille palaavien sosiaalista toimintakykyä ja osallisuutta kuntouttavilla toimenpiteillä. Luoda työllistymistä edistäviä prosesseja, jotka hyödyntävät moniammatillisia yhteistyöverkostoja.
Palvelut	Työmarkkinatoimenpiteet (työharjoittelu ja työelämävalmennus) ja palkkatuettu työ	Aktiivisen sosiaalipolitiikan palveluja
Edellytykset	Työvoimapolitiittisten toimenpiteiden vaikuttavuuden lisääminen. Kolmannen sektorin tarjoamat työmahdollisuudet tärkeässä asemassa. Mallit, joissa tarvittaessa palkkatuetun työhön kytkeytyy koulutusta. Sosiaalisen yritystoiminnan kehittäminen. Jotta siirtymätyömarkkinat voisivat aidosti toimia siirtymänä avoimille työmarkkinoille, ne tulee rakentaa ottaen huomioon muun muassa alueen työllisyysnäkökulmat, työvoiman ikärakenne ja osaaminen sekä elinkeinorakenne. Tärkeää on, että suunnitelmat laaditaan eri toimijoiden yhteistyönä.	Välittävien työmarkkinoiden luominen edellyttää työtoiminnan sisällön kehittämistä, palvelujen tuottajaverkoston laajentamista ja sen selvittämistä, millä tavoin työtoimintaan osallistuvien toimeentulo järjestetään.
Kohderyhmä	Työttömät työnhakijat, joilla on ilman tukea vaikeuksia työllistyä avoimille työmarkkinoille	Työvoiman palvelukeskusten palvelujen ulkopuolella olevat tai ne, jotka palautuvat työvoiman palvelukeskuksesta takaisin palvelukeskukseen lähettäneen tahon palveluihin sosiaalisen toimintakykynsä rajoitteiden vuoksi. Työkeskusten työtoiminnassa olevat henkilöt, jotka saattaisivat työllistyä riittävien ja yksilöllisten tukitoimien avulla sekä vaikeavammaiset nuoret, jotka tarvitsevat tukitoimia siirtymisessään ammatillisesta koulutuksesta työelämään
Koordinointi	Työ- ja elinkeinoministeriö	Sosiaali- ja terveysministeriö

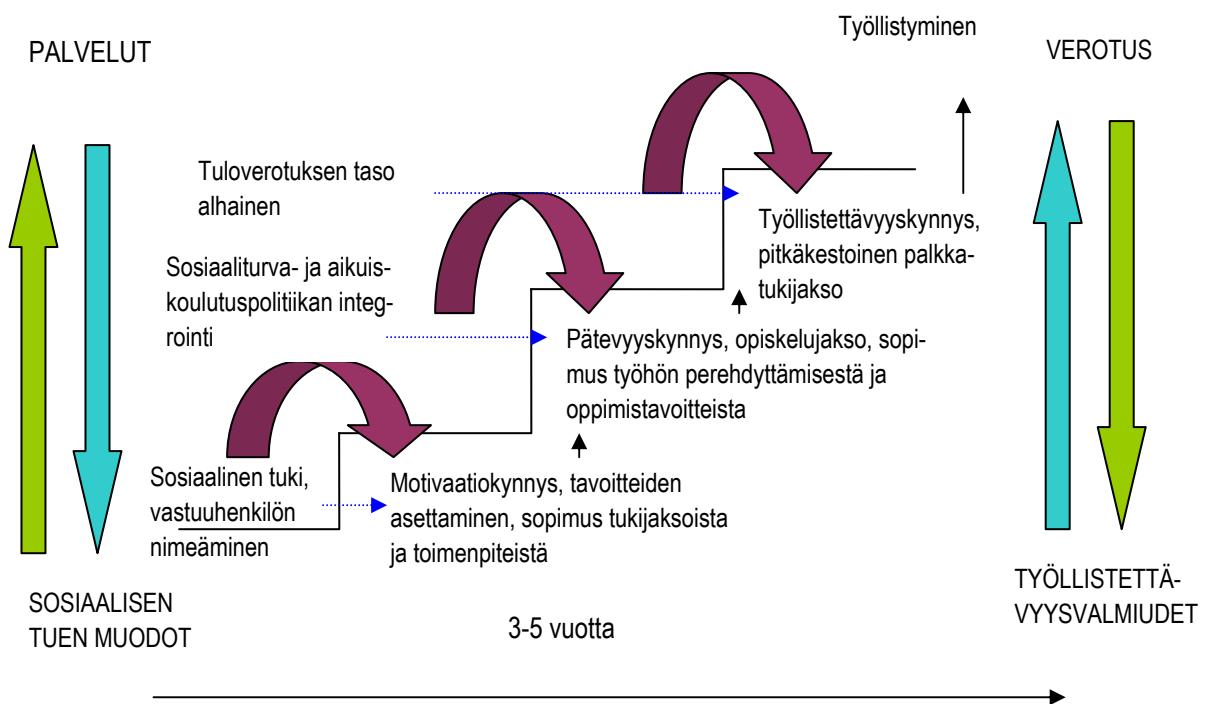
Tavoitteiden ja sisällön puolesta välityömarkkinoiden toiminnalle asetetut tavoitteet on jaettu siirtymätyömarkkinoihin ja välittäviin työmarkkinoihin. (Välityömarkkinoiden kehittämisohjelma, 2007). Välityömarkkinoiden kehittäminen on sijoitettu ESR-toimintalinjassa kohtaan 2 ”Sosiaalisen osallisuuden edistäminen ja yhdenvertaisten työmarkkinoiden kehittämiseksi”. Välityömarkkinoiden toimintaidean keskeisenä lähtökohtana ovat aktiivisen työvoima- ja sosiaalipolitiikan toimenpiteet, mutta välityömarkkinoiden kehittämistavoitteet painottuvat työhallinnon yhteistyöhön kuntien, yritysten, ja kolmannen sektorin kanssa sekä sosiaalitalouden – erityisesti sosiaalisten työllistämisen organisaatioiden - kehittämiseen. Välityömarkkina-asiakkaiden segmentoinnin tavoitteena on kohdentaa sekä siirtymä- että välittävien markkinoiden palvelut satuvammin asiakkaan tarpeeseen ja asiakasprosessien parantaminen työnjaon tehostumisella.

Suikkasen (2008) selvitystyön mukaan työvoimapolitiikkaa ja varsinkin rakenteellisen työttömyyden ratkaisemisen ajattelua leimaa edelleen ongelma-keino-syndrooma, jossa kuhunkin ongelmaan kehitetään oma keino ilman ilmiön tai yksilön tilanteita koskevaa kokonaisajattelua. Tämä tarkoittaa sitä, että työvoimapolitiisiin toimenpiteisiin valikoituminen on epätarkoituksen mukaista avoimille työmarkkinoille työllistymisen ja toisaalta yksilön pitempiaikaisen työllistymisen näkökulmasta. Suikkasen mukaan työllistämispalvelujen tarjoajien asiantuntijuus avoimille työmarkkinoille työllistämisen tukemisessa on puutteellista. Nykyisessä työvoimapolitiikassa lähdetään tietyn palvelun (ei edes rationaalisen palvelukokonaisuuden, jonka lainsäädäntö mahdollistaa) soveltamisesta yksilön ongelmatilanteeseen eikä asiantuntevasta avoimille työmarkkinoille tukemisen ajattelumallista ja siitä johdetuista yksittäisistä ratkaisuista. Vaikeasti työllistyvien tukemisen käytännöissä ja laajemmin yksilön interventionistisen aktiivisuuden toimissa vähimmälle on jäänyt motivoinnin merkityksen ymmärtäminen. (Kotiranta 2008, 105 - 113). Elämänhallintakysymykset ovat periaatteessa esillä kuntoutuksessa ja sosiaalityössä, mutta työvoimapolitiikassa on keskitetty pätevyysongelmiin koulutuskysymyksiä ja työllistettävyyden rajoituksiin työmarkkinaongelmana. (Suikkanen 2008.)

Suikkanen (2008, 43) esittää, että yhteiskuntapolitiikan mahdollisuudet ja julkinen palvelujärjestelmä on rakennettava ja kohdennettava siten, että näitä rajoituksia voidaan siirtää ja kynnyksiä ylittää. Lähtökohta ei ole palveluiden poluttaminen ja henkilöistäminen, vaan rajoitusten ja kynnysten ylittäminen yhteisöllisiä mahdollisuuksia hyödyn-

tämällä. Solmukohta on rajoitusten voittaminen ja edellä mainittujen kynnysten ylittäminen. Tämä on mahdollista yhtäältä asiakkaan omaa roolia vahvistamalla ja asiakaslähtoisempää toimintatapaa palvelujärjestelmissä soveltamalla sekä eritasoista sopimussellisuutta lisäämällä ja toisaalta kehittämällä yllä mainittujen esteiden voittamiseen, kynnysten ylittämiseen erilaisia integroituja politiikkakokonaisuuksia.

Suikkanen esittää lähestymistavan, jossa ideana on motivaation, elämänhallinnan (sosiaaliset verkostot ja sosiaaliset taidot), osaamisen ja työllistettävyyden kynnyksen ylittäminen käytettävissä olevin julkisten palveluiden avulla. Kuviossa 7. sisältyvät yhteiskuntapoliittiset innovaatiot ja yksilön voimavaroista, mahdollisuuksista ja tilannesiirtymistä rakentuva toimintamalli. Toisaalta, onko tässä jotain uutta yksilön näkökulmasta poluttamisideaan tai portaikossa kulkemiseen tai prosessinomaiseen työskentelytapaan, kun ongelmana on ollut palvelujen kohdentuminen oikea-aikaisesti asiakkaan elämäkokonaisuuteen nähden.



Kuvio 7. Työllistettävyyden askeltava malli. (Suikkanen 2008, 48.)

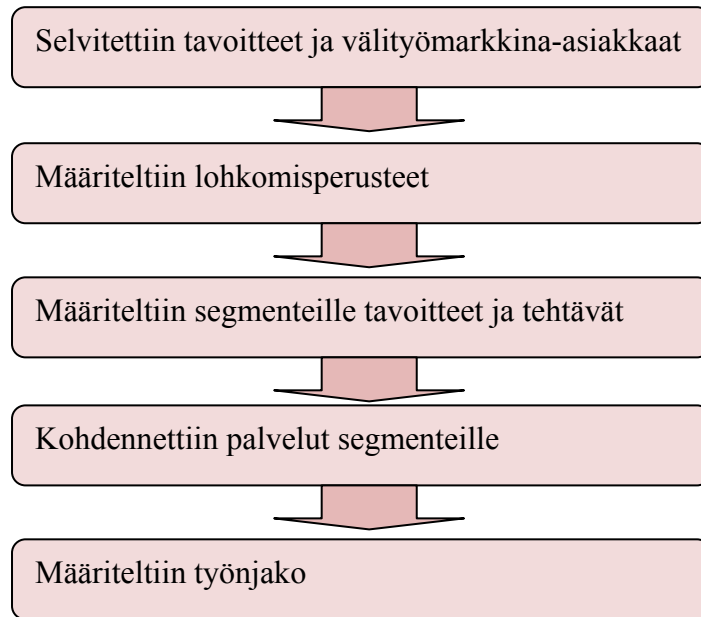
4. SEGMENTOINTI VÄLITYÖMARKKINA-ASIAKKAIDEN ASIAKAS-OHJAUKSEN TUEKSI

4.1 Asiakassegmentointi

Useimmissa organisaatioissa ja työyhteisöissä halutaan kehitystä, koska asiat voivat aina olla nykyistä paremmin. Kriisiaikoina kehittämisen motiiviksi riittää pelko tilanteen huononemisesta ja tarve säilyttää edes saavutettu taso. Yhteisön kehitys saa voimansa nykyisen halutun ristiriidasta. Ristiriidat voidaan jaotella yhteisön ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoisia ristiriitoja voivat olla esimerkiksi yhteisön tavoitteiden ja nykytilan välinen ristiriita. (Murto 1992, 19). Työvoiman palvelukeskusten haasteena on rakentaa sellainen toimintamalli, joka vastaa yhteiskunnan heille asettamiin tavoitteisiin. Rakenteellisen työttömyyden alentamisen kannalta haasteeksi on muodostunut se, että TYP-toiminnan piirissä olevien asiakkaiden määrät ovat varsin vähäisiä suhteessa vaikeasti työllistyvien kokonaisuumaan. (Valtakari ym. 2008, 177.)

Välityömarkkina-asiakkaiden tarpeet ja odotukset ovat erilaiset. TYP-toiminnassa voidaan nykyisillä resursseilla saavuttaa panos-tuotos-suhteellaan tehokkaimpia tuloksia fokuoitetumalla entistä yksilöllisempään toimintatapaan asiakastyössä. Tämä edellyttää kuitenkin nykyistä vahvempaa asiakassegmentointia. (Valtakari ym. 2008, 178.) Segmentoinnin perusidea on jakaa asiakaskunta pienempiin, tarpeiltaan yhtenäisiin ryhmiin ja suunnitella ja tarjota palvelut erilaistettuna kullekin segmentille. (Ylikoski 1999, 46; Christopher 1998). Segmentointi on kohderyhmien määrittämistä, jolla tähdätään palveluiden parempi osumatarkkuus. Lähtökohtana segmentoinnille on asiakkaiden erilaisuus. Segmentoinnissa käytetään hyväksi asiakkaiden eroavaisuuksia, joiden kautta organisaatio voi kehittää tuotteita, palveluja ja asiakkuusprosesseja. Laadukas palvelu vaatii laadukkaan prosessin. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 74.) Ryhmittelyn avulla voidaan asiakkaille tarjota myös erilaista palvelutasoa, jolla on suuri merkitys katsottaessa jokaista asiakasta yksilönä. (Kts. Anttila & Iltanen 2000, Storbacka & Blomqvist & Dahl & Haeger 2003; Kotler 2003).

Opinnäytetyöni kehittämishankkeessa segmentoinnille asetettiin tavoite, joka oli parempi välityömarkkina-asiakastarpeiden tunnistaminen. Segmentoinnin vaiheet on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8. Segmentoinnin vaiheet

Asiakassegmentoinnin tasot määriteltiin vaiheittain yhteistyössä kehittämistyöryhmän kanssa. Segmentin lohkomisperusteet rakennettiin nelikenttäanalyysin mukaan ja aksleiksi määriteltiin työ- ja toimintakyky, joiden arviointialueet määriteltiin yhdessä Invalidiliiton Lapin kuntoutuskeskuksen kanssa. Tavoitteet ja tehtävät rakennettiin yhteistyössä Asko Suikkasen työllistettävyyden askeltavan mallin perusteella. Palvelut määriteltiin yhteistyössä Rovaniemen työvoiman palvelukeskuksen kanssa ja Typ:n henkilöstön työnjako on alustavasti suunniteltu yhteistyössä Rovaniemen työvoiman palvelukeskuksen kanssa.

Välityömarkkinoiden asiakassegmentti koostuu kahdesta ulottuvuudesta, jotka ovat työ- ja toimintakyky. Kuviossa 9. on kuvattu välityömarkkinoiden asiakassegmenttien lohkosisperusteet.



Kuvio 9. Välityömarkkina-asiakkaiden segmentointi työ- ja toimintakyvyn perusteella.

Välityömarkkina-asiakkaiden palvelumalli perustuu nelikenttäanalyysiin ja sitä kautta määriteltyihin asiakassegmentteihin. Nelikentän akseleiksi määriteltiin työ- ja toimintakyky.

Välityömarkkinoille luettavia asiakkaita on Rovaniemen alueella 1900 asiakasta, joista työvoiman palvelukeskuksessa noin 460 asiakasta. Tavoitteeksi TYP:n johtoryhmä on asettanut 600 asiakasta vuodelle 2009. Segmentointi lähdettiin pilotoimaan työvoiman palvelukeskus kontekstiin ja myöhemmässä vaiheessa Suunto-projekti siirtyy TE-toimiston välityömarkkina-asiakaskontekstiin. (Typ:n toimintasuunnitelma 2009).

4.2 Työ- ja toimintakyky segmentoinnin akseleina

Työelämässä selviytymiseen edellytetään entistä moninaisempien pätevyysalueiden hallintaa. Työhallinnon viranomaiset viestittävät, että toiminta-alueita on entistä vaikeampaa jäsentää ja hallita. Työelämässä tarvitaan monipuolista sosiokulttuurisia valmiuksia yhteistyöhön ja psykososiaalisen toimintakompetenssin merkitys kasvaa. Myös terveyteen ja toimintakykyyn liittyvät yksilölliset tekijät ovat tulleet yhä keskeisemmiksi. Työntekijöiden fyysisen ja psykososiaalisen suoriutumisen tasosta on muodostunut yksi työmarkkinoiden kvalifikaatio- ja erottelutekijä. Tämä näkyy vajaakuntoisten työnhakijoiden voimakkaana kasvuna ja heidän korkeana työllistymisasteenaan. (Pohjola 1999, 55 – 56).

Toimintakyvyn käsite voidaan määritellä eri tavoin eikä yleisesti hyväksyttyä käsitteistöä toimintakyvystä toistaiseksi ole olemassa. Taulukossa 5. on (Rissanen 1999) luettelo toimintakyvyn käsitteistä.

Taulukko 5. Toimintakyvyn käsitteet

1. Fyysinen toimintakyky
2. Psykkinen toimintakyky
3. Sosiaalinen toimintakyky
4. Kognitiivinen toimintakyky
5. Taloudellinen toimintakyky

Laajassa mielessä toimintakykykäsitteellä on tarkoitettu selviytymistä päivittäisistä toiminnoista ja suppeimmassa merkityksessä suoriutumisesta fyysisestä rasituskokeesta tai älykkyystestistä. Juhani Ilmarisen (1999) mukaan toimintakyky voidaan hahmottaa myös työkyvyn näkökulmasta. Fyysinen, psykkinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat työkyvyn perustan. Ne ovat laajempia käsitteitä kuin työkyky, koska toimintakykyä tarvitaan enemmän ja useimmista toiminnoista selviämiseen kuin työn vaatimukset edellyttävät. Toimintakyvyn osatekijöillä on voimakas sidos toisiinsa. Esimerkiksi fyysisen toimintakyvyn paraneminen tai heikkeneminen vaikuttaa myös psykkineseen ja

sosiaaliseen toimintakykyyn. Kun toimintakyvyn uusiutuminen heikkenee, alkaa tämä näkyä myös työkyvyn rajoituksina. (Ilmarinen 1999, 84 – 85).

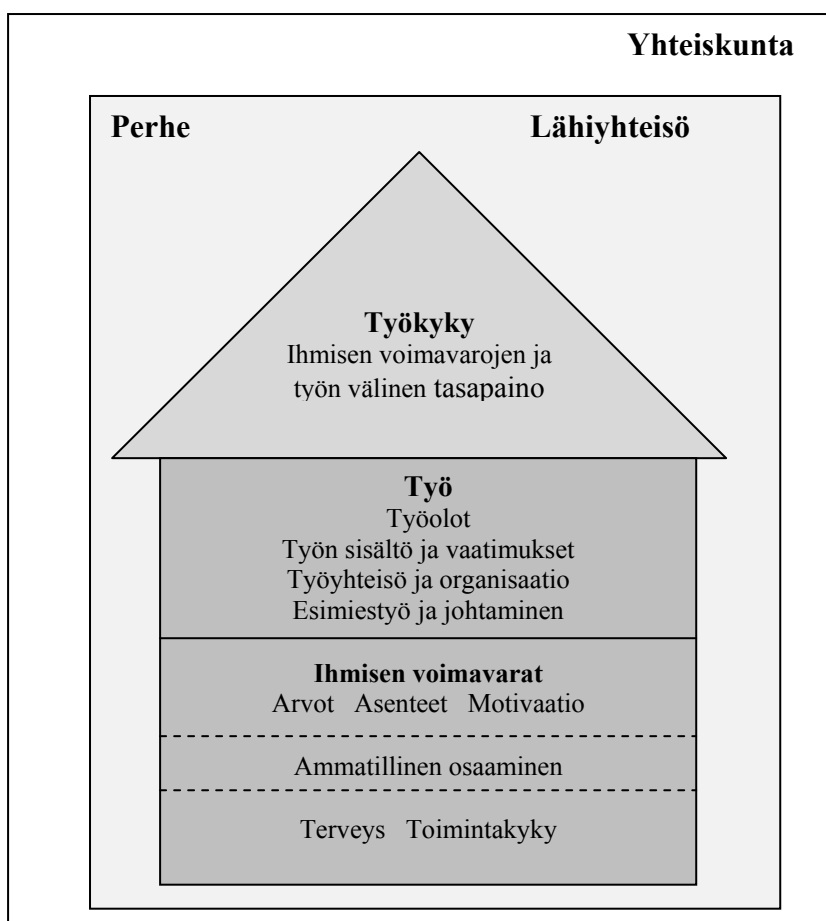
Toimintakyvyn eri osa-alueista on eniten ja pisimpään tutkittu fyysistä toimintakykyä. Fyysisellä toimintakyvyllä voidaan tarkoittaa yksittäisen elimen tai elinjärjestelmän toimintaa, elimistön toiminnallista kykyä selviytyä fyysisestä ponnistelusta. Fyysisen toimintakyvyn katsotaan muodostuvan lähinnä hengitys- ja verenkiertoelinten sekä tuki- ja liikuntaelinten toimintakyvystä, jolloin siihen liittyvät läheisesti käsitteet fyysinen suorituskyky ja fyysinen kunto. Psykkinen toimintakyky on käsitteenä monitahoinen ja sen tutkiminen on ongelmallisempaa kuin fyysisen toimintakyvyn tutkiminen. Psykkinen toimintakyky voidaan nähdä hierarkiana, jolloin psykofysiologiset toiminnot muodostavat alimman tason, sen yläpuolelle sijoittuvat kognitiiviset prosessit (havainnot, oppiminen, muisti, älykkyys, luovuus, persoonallisuuden ominaisuuksia), sosio-emotionaaliset tekijät, psykkinen hyvinvointi ja kyky ratkaista elämän ongelmia. Persoonallisuuden näkökulmasta psykkinen toimintakyky pitää sisällään minäkäsityksen, johon sisältyvät tiedollisen aineksen lisäksi tunteet, asenteet ja itsearvostus. Sosiaalinen toimintakyky on myös vaikeasti määriteltävissä moniulotteisuutensa vuoksi. Sosiaalinen toimintakyky tarkoittaa ihmisen edellytyksiä suoriutua elämässä toisten ihmisten kanssa perheessä, työ- ja muissa yhteisöissä sekä koko yhteiskunnassa. Ihmissuhteet ja yhteisössä toimiminen osana sosiaalista toimintakykyä edellyttävät erilaisia sosiaalisia taitoja. Sosiaalinen toimintakyky edellyttää toteutuakseen myös fyysistä ja psykkinistä toimintakykyä. (Rissanen 1999).

Vaikeasti työllistyvien työhön kuntouttamisessa toimintakyvyn eri ulottuvuuksien huomioon ottaminen on äärimmäisen tärkeää. Kuitenkin toimintakyvyn arviointi on haastavaa ja moninaista ja työntekijän arvioitavaksi jää, mikä on riittävä toimintakyky työmarkkinoille. Vaikeasti työllistyvien asiakastyössä ja lähinnä työmarkkinoille johtavassa asiakasohjauksessa toimii eri koulutuksella ja työkokemuksella omaavia henkilöitä. Kehittämishankkeen työryhmä kokosi Invalidiliiton Lapin kuntoutuskeskuksen konsulttoimana toimintakyvyn osa-alueilla huomioitavia asioita. (liite1)

Työkyvyn käsite on muuttunut yhteiskunnallisen kehityksen myötä. Lääketieteellisesti painottuvasta työkyvyn määrittelystä on siirrytty työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapainon tarkasteluun sekä edelleen moniulotteisempaan työkyvyn kuvaamiseen. Työkyvyn arvioinnissa on nähty tärkeäksi työkyvyttömyyden todistamisen sijasta painottaa jäljellä olevaa työkykyä. Työkykyyn liitetään yksilötasolla esimerkiksi amma-

tilliset valmiudet, stressinsietokyky ja persoonallisuus, hallinnantunne, työssä jaksaminen, työhyvinvointi työn merkitys ja arvomaailma sekä työllistymiskyky. Työkyvyn edellytyksiä puolestaan luodaan makrotasolla työ-, koulutus-, eläke- ja sosiaalipoliittisilla ratkaisuilla. Työkyky ei ole ainoastaan vaan yksilön, hänen työnsä sekä ympäristön yhteinen ominaisuus. (Ilmarinen & Gould & Järviskoski & Järvisalo 2006, 17–19).

Työterveyslaitoksella kehitetty kokonaisvaltainen malli työkyvystä perustuu 1990 -luvun lukuisiin tutkimuksiin ja työkyvyn sekä työhyvinvoinnin kehittämishankkeisiin eri toimialoilla ja eri ikäryhmissä. Työkyvyn ulottuvuuksia voidaan kuvata Työkykytalon eri kerrosten ja niitä koskevan ympäristön avulla. (Ilmarinen ym. 2006, 23).



Kuvio 10. Työkykyä kuvaavat ulottuvuudet ihmisen voimavarojen, työn ja ympäristön kannalta (Ilmarinen ym. 2003.)

Yksilön voimavaroista terveys sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat pohjakerroksen. Mitä vahvempi perusta, sitä vakaammin työkyky kestää

työuran aikana. Toinen kerros kokoaa yhteen tiedot ja taidot sekä niiden jatkuvan päivittämisen, esimerkiksi elinikäisen oppimisen avulla. Kolmas kerros kuvaa henkilön sisäistä arvomaailmaa ja asenteita mm. työelämää kohtaan. Arvot ja asenteet ovat työn kerroksen välittömässä läheisyydessä. Välittömän rajapinnan kautta kokemukset työstä suodattuvat ensin arvoihin ja asenteisiin; hyvät kokemukset vahvistavat ja huonot heikentävät työhön liittyviä arvoja ja asenteita. Neljäs kerros kaikkine dimensioineen on työkykytalon raskain kerros; se asettaa käytännössä vaatimukset kaikille kerroksille. Mikäli yksilön voimavarat ovat tasapainossa työkerroksen kanssa, työkyky säilyy hyvänä. (Ilmarinen ym. 2006, 23 – 24). Työkykykäsitteellä on yhteiskunnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna kahdenlainen rooli: sitä käytetään sekä työkyvyn arvioinnin että työkyvyn kontekstissa. Kuntoutustoiminnassa työkykykäsite painottuu työkyvyn edistämiseen, työssä jaksamiseen ja selviytymisen tukemiseen. (Ilmarinen ym. 2006, 28).

Kuntoutusselonteon (2002, 3 ja 14) mukaan kuntoutus määritellään laajasti ja sosiaalinen näkökulma huomioiden. Kuntoutuksen tavoitteena on kuntoutuminen. Kuntoutumisen näkökulmasta kuntoutus voidaan määritellä ihmisen tai ihmisen ja ympäristön muutosprosessiksi, jonka tavoitteena on toimintakyvyn, itsenäisen selviytymisen, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistäminen. Kuntoutus on suunnitelmallista ja monialaista, usein pitkäjänteistä toimintaa, jonka tavoitteena on auttaa kuntoutujaa hallitsemaan elämäntilanteensa. Kuntoutus nähdään yhdeksi keinoksi ylläpitää väestön työ- ja toimintakykyä ja antaa sille voimavaroja oman elämän hallintaan. Erikseen kuntoutusselonteossa nostetaan tarkasteluun pitkäaikaistyöttömän kuntoutus, mihin on panostettu etenkin 1990 – luvun jälkipuoliskolta alkaen aktiivisen sosiaalipolitiikan keinoin. Työttömien kuntoutuksessa tyypillisiä keinoja ovat fyysisen ja psyykkisen kunnon kehittämisen rinnalla pitempien työelämänvalmiuksien ja mahdollisesti ammatillisten valmiuksien kehittäminen. (Ilmarinen ym. 2006, 30.) Suikkasen & Linnakankaan (1999) mukaan työkyvyssä painottuu työssä selviytymisen ohella työhön selviytyminen eli työllistymiskyky.

4.3 Segmenttien tavoitteet, tehtävät ja palvelut

Taulukossa 6. esitetään segmentointityöhön liittyvien segmenttikohtaisten kynnysten tavoitteet, jotka on tuotettu yhteistyössä kehittämistyöryhmän ja Asko Suikkasen konsultaation tuloksena.

Taulukko 6. Väilyömarkkinoiden segmentit ja niiden tavoitteet ja tehtävät

Segmentti	Tavoite	Tehtävä
1.	Motivaatiokynnyksen ylittäminen	<i>Työ- ja koulutusmarkkinoilla vaadittavan toimintakyvyn edellytysten selvittely ja muutoksen varmentaminen</i>
2.	Motivaatio- ja toimintakykykynnyksen ylittäminen	<i>Toimintakyvyn rakentaminen</i>
3.	Motivaatio- ja pätevyyskynnyksen ylittäminen	<i>Työ- ja koulutusmarkkinoilla vaadittavan työmarkkinakelpoisuuden selvittely ja saavuttaminen</i>
4.	Motivaatio- ja työllisyyskynnyksen ylittäminen	<i>Työ- ja koulutusmarkkinoilla vaadittavien ammatillisten työelämä- ja työtaitojen saavuttaminen</i>

Väilyömarkkinoiden selvitystyössä (Suikkanen 2007, 48 – 49) lähestyy väilyömarkkinoiden haltuunottoa työllistettävyyden askeltavalla toimintasuunnitelmalla, johon sisältyy näkemys kolmenlaisten perusrajoitusten poistamisesta ja kolmen kynnyksen (motivaatiokynnys, pätevyyskynnys ja työllistettävyyškynnys) ylittämisestä. Nykyisellään Työvoiman palvelukeskusten asiakasohjaukseen tulee kiinnittää huomiota toiminnan vaikuttavuuden parantamiseksi. Asiakasohjauksen näkökulmasta segmentoidut asiakkaat ja heille kohdennetut palvelut jäsentää ja hahmottaa työn tekemistä.

Aktiivisen sosiaali- ja työvoimapolitiikan ympärille on kehitetty runsas määrä erilaisia palveluja ja työmenetelmiä asiakkaiden auttamiseksi. Vaikeasti työllistyvien asiakkaiden kohdalla palvelut ja niiden ketjuttaminen eivät ole tuottaneet tulosta. Taulukossa 7. määriteltiin segmenttikohtaiset palvelut ja asiakasohjauksen työnjako.

Segmentti	Palvelutarjoama	Prosessin omistaja/johtaja
<p>Työ- ja koulutusmarkkinoilla vaadittavan toimintakyvyn edellytysten selvittely ja varmentaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Palvelutarvekartoitus (ryhmäpalvelu) ▪ Aktivointisuunnitelma ▪ Ammatillisen kuntoutuksen palvelut ▪ Kunnan sosiaali- ja terveystyöpalvelut ▪ Kelan kuntoutustarveselvitys ▪ Projektit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ motivaatiokynnyksen ylittämisen pääasiallinen prosessin vastuu on kunnan sosiaalialan työntekijällä, ▪ aktivointisuunniteluvastuu yhteistyössä kunta+te-hallinnon työntekijä
<p>Toimintakyvyn rakentaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kuntouttava työtoiminta + yhdistettynä ryhmäpalveluja ▪ Ammatillisen kuntoutuksen palvelut ▪ Täydentävät ryhmäpalvelut ▪ Työharjoittelu ja työelämävalmennus pajalla/säätiöllä ▪ Työ- ja koulutuskokeilut ▪ Kunnan sosiaali- ja terveystyöpalvelut ▪ Kuntouttava työtoiminta ▪ Palveluohjaus ▪ Kelan ammatillinen kuntoutus ▪ Kuntoutuspalvelut ▪ Projektit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ toimintakyvyn ylittämisen kynnyksen ydinprosessia johtaa kunnan sosiaalialan työntekijä ja tukiprosesseja ohjaa te-hallinto
<p>Työ- ja koulutusmarkkinoilla vaadittavan työmarkkinakelpoisuuden selvittely ja saavuttaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ammatinvalinnanohjaus ▪ Alalle valmentavat/ohjaavat koulutukset ▪ Ammatillinen työvoimapolitiittinen koulutus ▪ Työharjoittelu/työelämävalmennus ▪ Palkkatuki oppisopimukseen ▪ Koulutus- /työhönvalmennus ▪ Omaehtoinen koulutus ▪ Kunnan sosiaali- ja terveystyöpalvelut ▪ Kelan kuntoutustuki koulutukseen ▪ Projektit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ toimintakyvyn rakentumisen ydinprosessia johtaa te-hallinnon työntekijä ja tukiprosesseja ohjaa kunnan sosiaalialan työntekijä
<p>Työ- ja koulutusmarkkinoilla vaadittavien ammatillisten työelämä- ja työtaitojen saavuttaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Palkkatuettu työ ▪ Vaku-palkkatukityö ▪ Työvoimapolitiittinen tutkintoon johtava koulutus/osatutkinnot + palkkatukityö ▪ Työnhakuvalmennus ▪ Työhönvalmennus ▪ Työnetsijäpalvelu ▪ Palkkatuki oppisopimuskoulutukseen ▪ Kunnan sosiaali- ja terveystyöpalvelut ▪ Projektit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ työllisyyskynnyksen ylittämisen ydinprosessia johtaa te-hallinto ja tukiprosesseja ohjaa kunnan sosiaalialan virkailija

Sanaa prosessi käytetään useissa eri merkityksissä. Mikä tahansa muutos tai kehitys voidaan ymmärtää prosessina, esimerkiksi muutos-, kehitys-, oppimis-, ymmärtämis- tai kasvuprosessi. Toisaalta mitä tahansa toimintaa voidaan kutsua prosessiksi. Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. (Laamanen 2003, 19). Palveluja tarjoavien organisaatioiden prosessien prosessi ei toteudu peräkkäisinä vaiheina, vaan palveluja käyttävät asiakkaat tuovat prosesseihin omat vaatimuksensa. Omat erityispiirteensä palveluprosesseihin tuo vielä se, jos palvelu vaatii paljon asiantuntemusta ja luovaa toimintaa. Vaikka kaikki osapuolet yrittävät kaikkensa, tulos on ennalta epävarma. Prosessin vaiheet tapahtuvat enemmän tai vähemmän epämääräisessä järjestyksessä tai jäävät tapahtumatta. Prosessin vaiheista tai onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä voidaan sanoa jotakin hyvin karkealla tasolla, mutta miten asiat käytännössä tapahtuvat, jää asiantuntijan tilannekohtaisen arvion varaan sekä ammattitaitoon. (Laamanen 2003, 20 – 21). Asiakassegmentoinnin tarkoituksena on selkeyttää asiakkaalle tuotettavia ja tarjottavia tarpeen mukaisia palveluja ja ketjuttaa niitä saumattomasti toisiinsa ja näin ollen kuljettaa asiakkaan kuntoutumisen prosessia kohti avoimia työmarkkinoita.

Rovaniemen työvoiman palvelukeskuksessa asiakkaiden sijoittamista eri segmenteille lähdettiin työstämään huoli-ajattelun avulla. Asiakasohjaustyötä tekevät virkailijat arvioivat asiakkaastaan ensisijaisen huolenaiheen toiminta- ja työkyvyn suhteen yhteistyössä Suunto-projektin suunnittelijan kanssa. Segmentin yksi ja kaksi sijoitettujen asiakkaiden tilanteissa työntekijälle syntyvät huolen aiheet liittyvät terveydentilaan ja toimintakykyyn. Kun taas segmenttien kolme ja neljä sijoittuvien asiakkaiden tilanteissa työntekijälle ensisijaisia huolen aiheita olivat ammatillisen osaamisen kehittäminen, työmarkkinavalmiuksien parantaminen ja sopivan koulutusmuodon selvittäminen.

Taulukossa 8. toiminta- ja työkyvyn arviointialueet määriteltiin yhteistyössä Invalidiliiton Lapin kuntoutuskeskuksen kanssa. Segmentissä yksi ja kaksi, joissa toimintakykyä arvioidaan ja rakennetaan, arviointialueet ovat lähes samankaltaiset. Segmentissä kolme toiminta- ja työkyky tulee huomioida työ- ja koulutusmarkkinoilla vaadittavan työmarkkinakelpoisuuden ja segmentillä neljä ammatillisten työelämä- ja työtaitojen saavuttamisen mukaa.

Segmentti 1	Segmentti 2	Segmentti 3	Segmentti 4
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiteettitaju, käsitys omista mahdollisuuksista ja tavoitteiden toteutumisesta ▪ Oma motivaatio, sitoutuneisuus, halu muuttaa omaa elämäntilannettaan ▪ Työllistyvyyskyvyn selvittäminen (onko asiakas menossa työmarkkinoita kohti vai onko suuntautunut muualle?) ▪ Psyykkiset oireet, jaksaminen, sairaudet ja vammat (hoitojen jatkuminen esim. aktiivitoimenpiteiden aikana) <ul style="list-style-type: none"> ➢ keskittymiskyky (esim. pystyy seuraamaan kirjan juonta) ▪ Arjessa selviytyminen <ul style="list-style-type: none"> ➢ taloudellinen tilanne ➢ asiakkaan käsitykset, miten selviää, tosiasiat, miten selviää ➢ yleinen kestävyys ➢ asuminen ➢ päihteet ➢ muutostilanteiden hallinta ➢ vuorovaikutustaidot ▪ Ihmissuhteet/itsestä huolehtiminen <ul style="list-style-type: none"> ➢ oma ajankäyttö ➢ tukiverkosto ja perhetilanne ▪ Sosiaaliset kontaktit <ul style="list-style-type: none"> ➢ tukiverkosto ➢ ajankäyttö ➢ ongelmatilanteissa kehen ottaa yhteyttä ➢ realistinen käsitys mihin on menossa, kyky suunnitella omaa työtä ▪ Yleisvaikutelma (työntekijän käsitys) ▪ Aiempi koulumenestys ja työhistoria <ul style="list-style-type: none"> ➢ erityisvaikeudet, mukautukset, keskeyttämiset ▪ Rajoitteiden huomioiminen <ul style="list-style-type: none"> ➢ dokumentoidut diagnoosit (esim. allergiat - siivoustyö) ➢ toimintarajoitteiden huomioiminen ➢ terveydentilan ja hoitosuhteiden kartoittaminen <p>Soveltuvuus – rikosrekisteri</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiteettitaju, käsitys omista mahdollisuuksista ja tavoitteiden toteutumisesta ▪ Oma motivaatio, sitoutuneisuus, halu muuttaa omaa elämäntilannettaan ▪ Psyykkiset oireet, jaksaminen, sairaudet ja vammat (hoitojen jatkuminen esim. aktiivitoimenpiteiden aikana) <ul style="list-style-type: none"> ➢ keskittymiskyky (esim. pystyy seuraamaan kirjan juonta) ▪ Arjessa selviytyminen <ul style="list-style-type: none"> ▪ taloudellinen tilanne <ul style="list-style-type: none"> ➢ tosiasiat, miten selviää ➢ asiakkaan käsitykset, miten selviää ➢ yleinen kestävyys ➢ asuminen ➢ päihteet ➢ muutostilanteiden hallinta ➢ vuorovaikutustaidot ▪ Ihmissuhteet/itsestä huolehtiminen <ul style="list-style-type: none"> ➢ oma ajankäyttö ➢ tukiverkosto ➢ perhetilanne ▪ Sosiaaliset kontaktit <ul style="list-style-type: none"> ➢ tukiverkosto ➢ ajankäyttö ➢ ongelmatilanteissa kehen ottaa yhteyttä ➢ realistinen käsitys mihin on menossa, kyky suunnitella omaa työtä ▪ Yleisvaikutelma (työntekijän käsitys) ▪ Aiempi koulumenestys ja työhistoria <ul style="list-style-type: none"> ➢ erityisvaikeudet, mukautukset, keskeyttämiset (syyt) ➢ tosiasiat ja asiakkaan käsitykset ▪ Rajoitteiden huomioiminen <ul style="list-style-type: none"> ➢ dokumentoidut sairaudet ➢ toimintarajoitteiden huomioiminen ➢ terveydentilan ja hoitosuhteen kartoittaminen <p>Soveltuvuus - rikosrekisteri</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aiempi koulumenestys ja työhistoria <ul style="list-style-type: none"> ➢ erityisvaikeudet ➢ mukautukset ➢ keskeyttämiset (syyt) ➢ tosiasiat ja asiakkaan käsitykset ▪ Realiteettitaju, käsitys omista mahdollisuuksista ja tavoitteiden toteutumisesta (ohjauksen tarve kouluttautumisen ajaksi) ▪ Oma motivaatio ▪ Psyykkiset oireet ja vammat (hoitojen jatkuminen esim. opiskelun aikana) ▪ Arjessa selviytyminen <ul style="list-style-type: none"> ➢ taloudellinen tilanne ➢ tosiasiat miten selviää ➢ asiakkaan käsitykset – miten selviää ▪ Ihmissuhteet/itsestä ja perheestä huolehtiminen ▪ Oma ajan käyttö ▪ Tukiverkosto, perhetilanne, sosiaaliset kontaktit ▪ Tukiverkostot <ul style="list-style-type: none"> ➢ ajankäyttö ➢ ongelmatilanteissa kehen ottaa yhteyttä ▪ Realistinen käsitys mihin on menossa ▪ Yleisvaikutelma (virkailijan käsitys) ▪ Koulutusmuodon selvittäminen <ul style="list-style-type: none"> ➢ omaehtoinen (opintotuki, koulutuspäiväraha tai kelan kuntoutus) ➢ työvoimapolitiittinen aikuiskoulutus (ryhmä tai yksittäinen) ➢ opintososiaalinen tilanne ➢ fyysisten rajoitteiden huomioiminen (esim. allergiat - siivoustyö) ➢ dokumentoidut diagnoosit (vähintään terveydenhoitajalta) ➢ koulutuksen rahoituksen selvittäminen ➢ tulehdussairaudet (onko este työllistymiselle?) ➢ toimintarajoitteiden huomioiminen <p>Soveltuvuus - rikosrekisteri</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ammatillinen osaaminen ja työelämässä selviytyminen <ul style="list-style-type: none"> ➢ työhistoria (työtodistus) ➢ koulutustausta ➢ todellinen osaaminen ➢ oma käsitys – työnantajien palaute ➢ työsuhteiden päättymisen syyt (oma pyyntö, irtisanominen) ▪ Työnhakutaidot (tarvitseeko tukea työn hakemiseen) <ul style="list-style-type: none"> ➢ liikkuvuus (kulkuyhteydet, eri tehtävien välillä, vuorotyö) ▪ Oma motivaatio ▪ Tuen tarve ▪ Psyykkiset oireet, sairaudet ja vammat (hoitojen jatkuminen esim. työsuhteen aikana) ▪ Arjessa selviytyminen ▪ Ihmissuhteet/itsestä ja perheestä huolehtiminen <ul style="list-style-type: none"> ➢ oma ajankäyttö ➢ tukiverkosto ➢ perhetilanne ▪ Sosiaaliset kontaktit <ul style="list-style-type: none"> ➢ tukiverkostot ➢ ajankäyttö ➢ ongelmatilanteissa kehen ottaa yhteyttä ▪ Realistinen käsitys mihin on menossa ▪ Yleisvaikutelma (virkailijan käsitys) ▪ Työllistämismuodon selvittäminen ▪ Rikosrekisteri ▪ Fyysisten rajoitteiden huomioiminen dokumentoidut diagnoosit, toimintarajoitteiden huomioiminen

Taulukossa 9. kehittämishankkeessa määriteltiin segmenttikohtaiset ammattitaitovaatimukset. Rovaniemen työvoiman palvelukeskuksessa tavoitteena on, että segmenttien yksi ja kaksi prosesseja ohjaa sosiaalialan työntekijä ja segmenttejä kolme ja neljä työvoimaohjaaja.

Taulukko 9. Segmenttikohtaiset ammattitaitovaatimukset

SEGMENTIT 1-2	SEGMENTIT 3-4
<ul style="list-style-type: none"> ▪ työ- ja toimintakyky – käsitteiden ymmärtäminen ja todentaminen ▪ työttömyyden – ilmiön ymmärtäminen (yksilö- / yhteiskunnallinen taso) ▪ palvelujärjestelmän tuntemus ▪ oman ja kumppaneiden roolien tunnistaminen, verkosto-osaaminen ▪ prosessiajattelu, palveluketjun rakentaminen/hahmottaminen ▪ seurannan ja arvioinnin merkityksen ymmärtäminen suhteessa palvelujen oikea-aikaisuuteen ▪ ymmärtää miten ihminen toimii (yksilön tapa toimia eril. tilanteissa) ▪ erilaisien työmenetelmien hyödyntäminen asiakastyössä (konkretisointi; piirtäminen, metaforat, kuvat jne) ▪ tietämys palvelutarjonnasta ▪ erilaisten interventiotyylien käyttö, luovuuden käyttö ▪ vuorovaikutusosaaminen ▪ motivaation tason määrittelemine ▪ motivointityötaidot ▪ arvioida mitä esteitä as. muutokselle ▪ arvioida onko mahdollista toimia toisin ▪ yhteisen kielen löytäminen (elämysmaailman erilaisuus) ▪ eri maailman ymmärtäminen ▪ voimavaruusautunut ajattelu ▪ luovuus ▪ tavoitesuuntautunut työote (prosessin jäsentäminen, hahmottaminen) ▪ voimavaruusautunut ajattelu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ työ- ja toiminta –käsitteiden ymmärtäminen ja niiden vaikutusten ymmärtäminen ▪ koulutusjärjestelmän tuntemus, kouluttautumisvaihtoehdot opiskelumuodoista ▪ työmarkkina-alueen tuntemus, välityömarkkina-asiakaskuntaa rekrytoivat työnantajat, tietämystä rekrytointivaatimuksista, tietoa ammatteista ja ennakoititiedon hyödyntäminen ▪ työnantaja- ja yritystuntemus, työn vaatimukset, rekrytointituet (pat, vaku, opso) ▪ palvelutuotteiden tuntemus ▪ prosessiajattelu -> palveluketjun rakentaminen/hahmottaminen ▪ seurannan ja arvioinnin merkityksen ymmärtäminen suhteessa palvelujen oikea-aikaisuuteen ▪ verkostojen tunnistaminen (ohjaaminen oikeisiin palveluihin) ▪ luovuuden käyttö: toiminnallisten ratkaisumallien/menetelmien käyttö, yksilöllisten ratkaisujen hakeminen asiakkaille ▪ suunnitelmien konkretisointi asiakkaille: kuuntele ja kuule asiakkaan viesti, piirrä, tee jana/polku (tilanne nyt – 5vuoden päästä) ▪ tavoitteen kirjaaminen välttämättömä, tämän jälkeen toimintasuunnitelma tavoitetta kohti ▪ välityömarkkina-asiakaskunnan erityistä huomiota mm. motivointityöhön ja sitouttamiseen, luottamuksen synnyttämiseen ▪ ohjauksellisuutta ja kantaaottavuutta ei pidä asettaa vastakkain vaan molempia tarvitaan ▪ läsnäoleminen ja rinnalla kulkeminen ▪ verkosto-osaaminen (moniammatillinen työskentely-osaaminen)

Asiakkaiden palveluprosesseja rakennettaessa liikutaan segmenttien välisissä rajapinnoissa, jolloin prosesseja ohjaa sekä sosiaalialan- että työhallinnon työntekijä. Lisäksi on palveluja mm. aktivointisuunnitelma, joita hoitaa molempien hallinnon alan työnteki-

jät. Taulukossa 10. esitetään esimerkkejä, miten välityömarkkinoiden segmentoinnilla voidaan auttaa työntekijöitä asiakasohjauksessa

Taulukko 10. Segmentoinnin tavoitteet asiakasohjauksessa

<p>1. Sosiaalialan- ja työhallinnon työntekijän välinen työnjako selkiintyy</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ”suutari pysyköön lestissään” – tiimityön hyöty on päällekkäisyyksien välttäminen ▪ oman alansa asiantuntemuksen hyödyntäminen ▪ asiakkaan palveluprosessin koordinointi 1 ja 2 segmentillä sosiaalialan asiantuntemusta vaativa ▪ työhallinnon asiantuntemus ja osaaminen painottuu segmenteille 3 ja 4 ▪ hahmotetaan paremmin eri segmenttien sisällä olevia palvelumuotoja (aukottomat ketjut) ▪ nopeuttaa asiakkaiden palveluprosessin alkua (ns. vahva alku)
<p>2. Tavoitteena helppokäyttöisyys ja ymmärrettävyys esim. hahmottamisessa palkkatukityön kohdentaminen oikeaan aikaan työhön kuntoutumisen prosessissa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hahmotetaan työhön kuntoutumisen prosessi pitkäkestoiseksi ja maltetaan odottaa esim. toimintakyvyn vahvistumista ▪ TYP:een saadaan rekrytoitua TYP:n palveluista hyötyvät asiakkaat ▪ hahmotetaan eri segmenteillä vaadittavien verkostojen mukaan saaminen yhteistyöhön
<p>3. Reaaliaikainen yhteys yrityksiin sekä palveluiden rakentaminen ja kytkeminen työnantajan konkreettisiin tarpeisiin</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ työnantajien mukaan saaminen palveluiden suunnittelu- ja toteuttamisprosessiin ▪ kouluttajien kanssa tehtävä yhteinen suunnittelutyö koulutusten sisällöistä ja välityömarkkina-asiakkaiden tarpeista ▪ työmarkkina-alueen haltuunotto, rekrytointi, koulutusjärjestelmän tuntemus

Välityömarkkinoiden asiakassegmentoinnin tarkoituksena on parantaa välityömarkkinoilla olevien asiakkaiden palveluprosessien ja työvoiman palvelukeskuksen toiminnan vaikuttavuutta.

5. KEHITTÄMISHANKKEENI ARVIOINTI JA POHDINTA

Johdannossa esitin Lapin välityömarkkinoita kehittävän Suunto-projektin tehtävät ja tavoitteet ja miten opinnäytetyöni kytkeytyy Suunto-hankkeeseen. Viimeisen kymmenen vuoden aikana vaikeasi työllistetyille kohdennettua aktiivista sosiaali- ja työvoimapolitiikkaa on kehitetty rakenteiden avulla ja työntekijöille tarkoitetut työmenetelmät ja niiden kehittäminen ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Suunto-projektin kehittämistyö lähti liikkeelle välityömarkkina-asiakkuuksien segmentoinnin rakentamisella, joka oli myös opinnäytetyöni kehittämistehtävä. Taustalla oli kysymys siitä, miten välityömarkkina-asiakkuuksien segmentointi auttaa asiakkaille tarjottujen palvelujen kohdentumista osuvammin työhön kuntoutumisen prosesseja rakennettaessa sekä miten organisaation työntekijä - resurssit kohdentuvat tuloksekkaammin. Toimintaympäristönä on ollut Rovaniemen työvoiman palvelukeskus. Opinnäytetyön kehittämishanketta tulosta arvioin prosessiarvioinnilla ja saavutettua segmentoinnin vaikuttavuutta arvioidaan myöhemmin Suunto-projektin toiminnan aikana.

Kehittämisprosessi on ainutkertainen, kullekin projektille ominainen ja yksilöllinen toiminnan, havaintojen ja ajattelun kokonaisuus. (Seppälä-Järvelä 2004, 21.) Opinnäytetyön kehittämishankkeessa keskeinen arviointitehtävä on hankkeen prosessin arviointi ja hankkeen vaikuttavuuden arviointi. Arviointi on järjestelmällistä tiedonkeruuta toimintapohjelmien piirteistä, toiminnoista ja tuloksista. (Seppänen-Järvelä 2003, 15; Patton 1997, 23). Robson (2001, 25) pohtii arvioinnin ja tutkimuksen yhtymäkohtia ja esittää, että korkealaatuinen arviointi vaatii hyvää tutkimusasetelmaa, havaintoaineiston keräämistä, analyysia ja tulkintaa. Tutkimuksen ja arvioinnin selkeä ero on, että arviointi pitää sisällään ajatuksen arvon määrittämisestä ja tutkimus puolestaan pitää sisällään kuvaamisen, selittämisen ja ymmärtämisen. Kehittämishankkeen hyvä suunnittelu ja selkeä tavoitteiden määrittely korostavat hankkeen käynnistymisvaiheessa. Arviointi ja seuranta kuuluvat kehittämishankkeeseen, koska saatu palaute on tärkeä osa muutoksen tiedostamista ja toteuttamista.

Kehittämisessä tarvitaan innostavaa visiota. Sillä luodaan kuva siitä näkymästä, jota kehittämistoiminnan on tarkoitus lähestyä. (Seppälä-Järvelä 2004, 31.) Opinnäytetyön kehittämishankkeen visio, välityömarkkina-asiakkaiden segmentointi ja mitä sillä tavoitellaan, oli määritelmä, joka täytyi avata toimijoille useampaan kertaan. Kun yhteinen

ymmärrys oli rakennettu, vallitsi Rovaniemen välityömarkkinoita koordinoivalla tahoilla (Rovaniemen kaupungin sosiaalikeskus, Rovaniemen TE-toimisto ja Rovaniemen työvoiman palvelukeskus) yksimielinen käsitys kehittämishankkeen vision toimivuudesta. Tämän jälkeen oli helppo rakentaa kehittämiskohteelle tavoitteet ja toimintalinjan valinta. Kuitenkin kaikilla kehittämistehtävään osallistuvalla työryhmän jäsenellä oli todennäköisesti hieman erilainen ajatus asiasta. Hankkeen alkuvaiheessa käytiinkin keskustelua ja haarukoitiin erilaisia näkemyksiä. Visio ja sitä kautta yhteinen intressi pysyi kuitenkin samana.

Kehittämistehtävän aikana tuli ilmi se, että vaikka kaikilla oli vankka halu ja tahto rakentaa jotain sellaista, joka auttaa oman työn vaikuttavuuden parantamisessa, niin yhteisen näkemyksen saavuttaminen vaati yhteistä aikaa ja dialogia tavoitteen saavuttamiseksi. Seppälä-Järvelän (2004, 21) mukaan kehittämistoiminnan ongelmat liittyvät usein johtamiseen, vuorovaikutukseen ja viestintään ja päätinkin huomioida nämä seikat arviointikohteita määriteltessä. Hankin tietoa pitämällä päiväkirjaa ja reflektoin omaa ja työryhmän toimintaa koko kehittämisprosessin ajan. Kehittämistyöryhmän kokoonpano muuttui jo heti työryhmän nimeämisen jälkeen. Hyvin pian työryhmän aloitettua toiminnan huomattiin, että yksi avainhenkilö puuttui kehittämisestä ja työryhmää laajennettiin. Lisäksi prosessin aikana huomattiin, että työ- ja toimintakyvyn arvioinnin kohteet olivat liian vaativia työryhmän ratkaisemiseksi. Suunto-projekti mahdollisti konsultaation hankkimisen Invalidiliiton Lapin kuntoutuskeskukselta. Opinnäytetyöni kehittämishankkeen kannalta olennaista oli, että myös Suunto-projekti oli koko ajan taustalla reagoimassa kehittämistyön aikana tuleviin haasteisiin.

Seppälä-Järvelän (2004, 25) mukaan arvioinnin kuten koko projektin toimintalinjojen valintaan vaikuttavat moninaiset intressit, toimintaympäristön luonne sekä resurssit, kuten aika, raha ja osaaminen. Opinnäytetyöni kehittämistehtävän aikataulu oli työn vaativuuteen nähden kohtalaisen lyhyt. Työryhmän kokoonpanon rakentuminen ja asiantuntijoiden osallistuminen yhteisiin palavereihin vaativat yhteistä tahtoa ja aikaa. Toisaalta kireä aikataulu pakotti toimimaan tehokkaasti ja Rovaniemen alueen välityömarkkinatoimijat olivat halukkaita saamaan jotain konkreettista ja uutta välinettä asiakastyön avuksi. Myös sisällön rakentaminen oli monitahoisempi ja vaativampi kuin olin suunnitteluvaiheessa ajatellut. Työryhmä päättikin, että kehittämishankkeen tuotos on hyvä alku asiakastyön välineeksi ja voimme jatkaa kehittämistä Suunto-projektin aikana.

Kehittämishankkeen aikana oli mielenkiintoista tehdä yhteistyötä Lapin Yliopiston sosiologian professori Asko Suikkasen kanssa. Suikkanen oli välityömarkkinoiden selvitystyössään hyvin kriittinen Suomen välityömarkkinakeskustelulle ja kehittämissuunnitelmille. Kuitenkin selvitystyössään Asko Suikkanen (2008, 49) näki ja esitti näkökulman vaikeasti työllistyvien työllistettävyyden parantamisen ja heidän itsensä kehittämisen motivointiin eri kynnyksiä ylittämällä. Pelkästään kynnysten ylittämällä ja poluttamisella ei kuitenkaan päästä toivottuun tulokseen, vaan asiakasohjauksessa tulee ymmärtää asiakkaiden todelliset tarpeet ja niihin tarjotut oikeanlaiset palvelut. Asiakassegmentoinnin rakentamisella ja asiakkaiden viemisellä eri ryhmiin ja ryhmille tarkoitettuihin palveluihin, toivotaan auttavan pääsemään eroon ”palvelujen piiri pieni pyörittämisestä”. Aktiivinen sosiaali- ja työvoimapolitiikka tarjoaa paljon hyviä mahdollisuuksia vaikeasti työllistyvien asiakkaiden käyttöön, mutta ne täytyy osata suunnitella ja organisoida asiakkaiden tarpeeseen.

Rovaniemen työvoiman palvelukeskuksen segmentointi auttoi työntekijöitä hahmottamaan omien asiakkaiden ensisijaiset palvelutarpeet. Työntekijät ottivat segmentoinnin ilolla vastaan ja yksi pitkän työkokemuksen omaava työntekijä sanoikin: ”*miksei tätä ole tajuttu aikaisemmin*”. Esittämäni kehittämishankkeen malli on uusi ja jäsennetty asiakkuuksien lähestymistapa, jota Rovaniemen työvoiman palvelukeskus kokeilee omassa toiminnassaan. Kun olen esittänyt kehittämishankkeen tuloksia Lapin alueella, on vastaanotto ollut hyvinkin ristiriitainen. Välityömarkkinoilla toimivan palvelujen tuottaja-verkosto on ollut hyvin kiinnostunut segmentoinista, mutta osa toimijoista on ollut sitä mieltä, että heidän toimintaansa on sisäänrakennettu asiakkaiden todelliset tarpeet ja palveluihin ohjaaminen on tarkoin harkittu. Asiakkaiden kokemuksia ei vielä ole.

Välityömarkkina-asiakkuuksien segmentointi on erinomainen alku Suunto-projektin kehitystyölle, joka lähtee jatkotyöstämään työhön kuntoutumisen palvelumallia välityömarkkina-asiakkaille ja välityömarkkinoilla toimiville toimijoille. Asiakasohjauksen palvelumalli perustuu:

- 1) työ- ja toimintakyvyn pohjalle rakennetuista asiakassegmenteistä
- 2) eri segmenteille tuotetuista palveluista
- 3) niistä rakennetuista aukottomista asiakasprosesseista
- 4) prosessien johtamisvastuista
- 5) prosessien arvioinnista ja seurannasta

Suunto-projektilla, joka on koko ohjelmakauden mittainen hanke, on viisi vuotta aikaa rakentaa sellainen malli, joka huomioi sekä asiakkaiden tarpeet että rakenteiden vaatimukset. Sinä aikana opinnäytetyöni vaikuttavuutta voi arvioida prosessiarvioinnin keinoin ja toimintamallia voi vertailu kehittää Meri-Lapin työvoiman palvelukeskuksessa. Kuitenkin kehittämistyö on alku jollekin uudelle. Mikäli välityömarkkina-asiakkuuksien segmentointi nähdään vielä viiden vuoden päästä toimivana, on se varmaan muuttunut ja kehittynyt.

Opinnäytetyön aikana ymmärrykseni asioiden moninaisuuteen on syventynyt. Olen saanut konkreettisia välineitä kehittämistyöhön, joka tuottaa minulle suurta mielihyvää onnistuessani rakentamaan jotain sellaista, mistä moni hyötyy. Lopuksi haluan kiittää kehittämistyöhön osallistuneita Rovaniemen alueen asiantuntijoita hienosta kehittämiskokemuksesta ja erinomaisesta tuloksesta välityömarkkina-asiakkaiden palvelun parantamiseksi.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Hannu L. T. Heikkinen, Rauno Huttunen & Pentti Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena Kustannus, Jyväskylä.

Aktiivinen sosiaalipolitiikka – työryhmän muistio 1999. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työryhmämuistioita 1999:20, Helsinki.

Ala-Kauhahuoma, M. & Keskitalo, E. & Lingvist, T. & Parpo, A. 2002. Aktiivisen sosiaalipolitiikan reformi. Loppuraportti kuntouttavan työtoiminta-lain kohdentumisesta ja tuloksista. Stakes, Helsinki.

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Gummerus Kirjapaino Oy, Helsinki.

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Vastapaino, Tampere.

Anttila, M. & Iltanen, K. 2000. Markkinointi. Wsoy Kirjapainoyksikkö, Porvoo.

Arnkil, R. & Karjalainen, V. & Aho, S. & Lahti, T. & Lyytinen S-M. & Spangar, T. 2004. Yhteispalvelusta palvelukeskuskonseptin kehittämiseen. Työhallinnon julkaisu 339. Työministeriö, Helsinki.

Arnkil, R. & Karjalainen, V. & Saikku, P. & Spangar, T. & Pitkänen, S. 2008. Kohti työelämälähtöisiä integroituvia palveluja. TE-toimistojen ja työvoiman palvelukeskusten arviointitutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 373: Työ ja yrittäjyys 18/2008, Helsinki.

Arnkil, T. 2006. Dialogisuus kohtaamisessa. Luento, 25.5.2007. Rovaniemi.

Arnkil, T. & Eriksson, E. & Arnkil, R. 2002. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaksesta joustavaan verkostointiin. Raportteja 254. Stakes, Helsinki.

Arnkil, T. & Eriksson, E. & Rautava, M. 2005. Verkostokonsultin käsikirja. Stakes, Helsinki. Julkaisematon käsikirjoitus.

Blomqvist, R. & Dahl, J. & Haeger, T. & Storbacka, K. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Wsoy, Helsinki.

Carr, W. & Kemmis, S. 1986. *Becoming Critical: Education, knowledge and action research*. Falmer, London.

Christopher, M. 1998. *Logistics and supply chain management: Strategies for reducing cost and improving service*. 2. painos. Financial Times Professional Limited.

Coghlan, D. & Brannick, T. 2001/2002. *Doing action research in your own organization*. 2.painos. Sage Publications, London.

Cohen, L. & Manion, L. 1980. *Research methods in education*. Croom Helm, London.

Dean, H. 2003. Re- conceptualising welfare-to-work for people with multiple problems and needs. *Jnl Soc. Pol.*

Engeström, Y. 1995. *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tutkimuksia ja haasteita*. Hallinnon kehittämiskeskus. Painatuskeskus Oy, Helsinki.

Engeström, Y. 2002. *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia, haasteita*. 3. painos. Hallinnon kehittämiskeskus Edita, Helsinki.

Harmanen, R. 2008. *Oman elämän sankariksi –projektin loppuraportti*. Lapin TE-keskus. Loppuraportti.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. *Dialogi – avain innovatiivisuuteen*. WSOY, Helsinki.

Heikkilä, M. & Keskitalo, E. 2002. *Aktivointipolitiikka ja työvoima- ja sosiaalihal- linnon yhteistyö. Poliitiikan muutos ja paikalliset käytännöt*. Stakes: Aiheita 8, Helsinki.

Heikkinen, H. & Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. *Siinä tutkija, missä tekijä. Toimin- tatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. ATENA, Juva.

Heinonen, E. & Hämäläinen, K. & Räisänen, H. & Sihto M. & Tuomala, J. 2004. *Mitä on työvoimapolitiikka?* Gummerus, Jyväskylä.

Helne, T. 2003. *Sosiaalipolitiikka ja kestävä kehitys*. Teoksessa Helne, T. & Julkunen, R. & Kananaja, J. & Laitinen-Kuikka, S. & Silvasti, T. & Simpura, J. (toim.) *Sosiaali- nen politiikka*. Wsoy, 45–65, Helsinki.

Huttu-Hiltunen, J. 2008. *Lapin Väilyömarkkinat 2007 – 2008*. Lapin TE-keskus. Lop- puraportti.

- Ilmarinen, J. & Gould, R. & Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould, Raija & Ilmarinen, Juhani & Järvisalo, Jorma & Koskinen, Seppo (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia. Hakapaino OY, Helsinki.
- Jolkkonen, A. & Roivas, S. 2008. Väilyömarkkinoiden laajuus ja kehittämistarve Pohjois-Karjalassa. Raportteja 2. Karjalan tutkimuslaitos. Joensuu yliopisto, Joensuu.
- Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit. Vastapaino, Tampere.
- Karjalainen, V. & Saikku, P. & Pasuri, A. & Seppälä, A. 2008. Mitä on aktiivinen sosiaalipolitiikka kunnassa? Näköalapaikkana työvoiman palvelukeskukset. Stakes, Helsinki.
- Kautto, M. 2004. Sosiaaliturvalta työhön: suomalaisen hyvinvointivaltion reformi. Yhteiskuntapolitiikka 69(2004):1
- Kerminen, P. 2007. Toimintalinjassa 2 rahoitettavat kehittämisohjelmat. Väilyömarkkinat / siirtymätyömarkkinat –kehittämisohjelma (TM). Vipuvoimaa EU:lta kehittämistyöhön. Manner-Suomen ESR-ohjelman valtakunnalliset kehittämisohjelmat 2007 – 2013.
- Kotiranta, T. 2008. Aktivoinnin paradoksit. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylä.
- Kotler, P. 2003. Marketing management. Pearson Education, New Jersey.
- Kuntoutusselonteko 2002. STM julkaisu 2002:6.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino, Tampere.
- Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. & Hytönen, K. 1991. Asiakassuuntainen markkinointi. 3. täysin uudistettu painos. Avaintulos OY, Tampere.
- Laki kuntouttavasta työtoiminnasta. 1.9. 2001. 189/2001.

- Lehto, J. 2000. Saumaton palveluketju mosaiikkimaisessa järjestelmässä. Teoksessa Noko-Juvonen, S. & Ruotsalainen, P. & Kiikkala, I. (toim.) Hyvinvointivaltion palveluketjut. Tammi, Helsinki.
- Lingvist, T. 1986. Sosiaali- ja terveydenhuollon rajakäynnistä ja medikalisaatiosta. Teoksessa Karisto, A. & Purola, T. (toim.) Sosiaaliyön kehittäminen. Oppimateriaaleja1: 1986, 69–80. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, Helsingin yliopisto.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari J. 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. 2. painos. Tammer-paino, Tampere.
- Murto, K. 1992. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylän koulutuskeskus Oy, Saarijärven Offset Oy.
- Ollikainen, A-M. 2008. Marginaalin marginaalissa. Vates-säätiön julkaisuja. Saivion kirjapaino Oy, Kerava.
- Onnismaa, J. 2007. Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Gaudeamus, Helsinki.
- Patton, M- Q. 1990. Qualitative Evaluation and Research Methods. Sage, second edition . Newbury Park, London, New Delhi.
- Pohjola, A. 1999. Työmarkkinavalmiuksien reunaehdot. Lapin yliopiston yhteiskunta-tieteellisiä julkaisuja. B Tutkimusraportteja ja selvityksiä 29. Lapin yliopisto, Rovaniemi.
- Pohjola, A & Saari, E & Viinamäki L. (toim.) 1999. Interventioilla hyvinvointia työtömille. Lapin yliopistopaino, Rovaniemi.
- Rissanen, L. 1999. Vanhenevien ihmisten kotona selviytyminen. Yli 65-vuotiaiden terveys, toimintakyky ja terveyspalveluiden koettu tarve. Kansanterveystieteen ja yleislääketieteen laitos, Oulun Yliopisto.
- Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen – projektin suunnittelu, toteutus, motivointi ja seuranta. Gummerus Kirjapaino OY, Jyväskylä.
- Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Tammi, Helsinki.
- Roman, J. 2006. Dialogistipäivät. Luento, 8.9.2006. Helsinki.

Saari, E. (2007). Mitä – pitääkö tutkijan olla myös käytännön toimija? Teoksessa Viinamäki, L. & Saari, E. (2007). Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Seikkula, J. & Arnkil, T. (2005). Dialoginen verkostoyhteistyö. Tammi, Helsinki.

Seppälä-Järvelä, R. (2004). Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. Stakes, Helsinki.

Siren, P. (1983). Sosiaalihuollon tehtävistä hyvinvointivaltion kriisissä. Sosiaalinen Aikakausikirja 1983: 77 (2) 27–29.

Sosiaali- ja terveystalouden strategiat 2015 – kohti sosiaalisesti kestävä ja taloudellisesti elinvoimasta yhteiskuntaa (2006). Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Storbacka, K. & Blomqvist, R. & Dahl, J. & Haeger, T. (2003). Asiakkuuden arvon lähteillä. WSOY, Helsinki

Suikkanen, A. & Linnankangas, R. & Harajärvi M. & Martin, M. (2005). Kokeilusta kipinä. Keski-ikäisten pitkäaikaistyöttömien kuntoutuskokeilun arviointi. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 8, Helsinki.

Suikkanen, A. (2008). Selvitystyö välityömarkkinoista. tulostettu 7.1.2009. osoitteesta http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=41254 & name=DLFE-4806.pdf

Työllisyys nousussa – työllisyysohjelman loppuraportti (2007). Hallituksen politiikkaohjelmat, Työllisyys.

Työvoima 25. (2007). Työpoliittinen tutkimus 2007. Työhallinnon julkaisuja 325. Oy Edita Ab, Helsinki.

Valtakari, M. & Syrjä, H. & Kiuru, P.(2008). Julkisten työvoimapalvelun palvelurakenteen uudistamisen vaikuttavuus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 19/2008. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Virkkunen, J. & Enegröm, Y. & Pihlaja, J. & Helle, M. 1999. Muutoslaboratorio. Uusitapa oppia ja kehittää työtä. Kansallinen työelämän kehittämissuoritus. Työministeriö. Raportteja6. Oy Edita Ab, Helsinki.

Väyliä työhön. Tupo 2 – työryhmän mietintö (2006). Työhallinnon julkaisuja 361.

Ylikoski, T. (1999). Unohtuiko asiakas? Otavan kirja-paino Oy, Keuruu.

Fyysinen toimintakyky				
Lääkärin toteamat sairaudet ja merkittävimmät vammat	Koetut oireet; kipu, huimaus, kutina, allergiat	Toimintarajoitteet; kävely, portaissa liikkuminen, nostaminen, kantaminen, kumartelu, paikallaan seisominen/ istuminen	Aistitoiminnot: näkö-, kuulo-, haju-, maku-, tuntoaistioireet	Erilaiset elintoimintojen häiriöt; esim. virtsaamiseen, ulostamiseen liittyvät ongelmat, sukupuolitoiminnot ja niihin liittyvät ongelmat, erilaiset tulehdukset (esim. hepatiitti ja HIV)
Psyykinen toimintakyky				
Muistaminen ja oppiminen vrt. aiempi koulu- ja työmenestys (asiakirjat)	Kyky hahmottaa omaa itseään, elämäntilannettaan, tavoitteita ja mahdollisuuksia realistisesti sekä motivaatio toteuttaa suunnitelmia	Mahdolliset psyykkiset oireet ja sairaudet sekä päähän kohdistuneet vammat	Yleisvaikutelma ja kyky vastavuoroiseen kontaktiin	Päihteiden ja huumeiden käyttö
<ul style="list-style-type: none"> kyky oppia ja muistaa uusia/vanhoja asioita – asiakkaan oma kokemus sekä haastattelutilanteessa muodostuva vaikutelma 	<ul style="list-style-type: none"> miten hahmottaa omaa itseään ja elämäntilannettaan, ovatko omat tavoitteet mahdollisia saavuttaa aiemman työ- ja koulutustaustan sekä ajankohtaisen elämäntilanteen huomioiden onko oma motivaatio suunnitelmien toteuttamiseen riittävä 	<ul style="list-style-type: none"> onko arkitoimintoja haittaavaa: mielialan laskua, keskittymisvaikeuksia, ahdistuneisuutta, hermostuneisuutta, sosiaalisten tilanteiden pelkoa tai muita pelkoja, taipumusta impulsiivissävyyiseen käyttäytymiseen, univaikeuksia, somaattissävyyisiä oireita, aiempia uupumus tai stressivaiheita onko huomioitavia, hoitoa vaativia/ vaatineita psykiatrisia sairauksia (esim. vakava depressio, skitsofrenia) onko elämänhistorian aikana syntyneitä, päähän kohdistuneita vammoja tai neurologisia sairauksia 	<ul style="list-style-type: none"> mitä olemus ja tilanteessa käyttäytyminen kertovat, saako hyvin kontaktin, ymmärtääkö, kuunteleeko/kuuleeko, pystyykö hyvin ilmaisemaan itseään asiakkaan oma kokemus ja haastattelutilanne-vaikutelma 	

Sosiaalinen toimintakyky				
Asuminen ja taloudellinen toimeentulo (velat ym.)	Omasta itsestä ja perheestä huolehtiminen <ul style="list-style-type: none"> erilaisten roolien tunnistaminen ja tiedostaminen: parisuhteeseen, vanhemmuuteen, työhön ja opiskeluun liittyvät asiat ja sitoumukset jne.) 	Parisuhte ja roolit elämässä	Arjessa selviytyminen <ul style="list-style-type: none"> asuminen, taloudellinen tilanne, päivärytmi, muut ajankohtaiset tilanteeseen vaikuttavat asiat esim. perheenjäsenen sairaus, työttömyys, päihteet 	Selviytyminen suhteissa muihin ihmisiin (harrastukset ym.)
Ihmissuhteet <ul style="list-style-type: none"> ketä ympärillä, perhe, suku, ystävät: suhteiden määrä, kontaktien määrä, suhteiden luonne 	Kyky huolehtia sovituisista asioista	Sosiaalisten kontaktien merkitys <ul style="list-style-type: none"> sosiaalinen tuki: kenen uskosit auttavan, jos tarvitset apua, kenelle voisit kertoa asioistasi luottamuksella jne. 	Suhteet yhteisöön <ul style="list-style-type: none"> erilaiset palvelut: sosiaali- ja terveydenhuolto, työhallinto jne. lisäksi asiakasarvioinnissa tulee huomioida; meneillään olevat hoidolliset tai muut tukimuodot/ palvelut (perhetyö, terapiat, velkaneuvonta, lastensuojeluasiat, rikosasiat) 	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

