

Anne Asiedu

# Asiakaslähtöinen työllistymistä tukeva alkukartoitus TE-toimistossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

Kuntoutuksen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

31.3.2014

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Anne Asiedu Asiakaslähtöinen työllistymistä tukeva alkukartoitus TE-toimistossa 46 sivua + 4 liitettä 31.3.2014
Tutkinto	Sosionomi (YAMK)
Koulutusohjelma	Kuntoutus
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori, Anita Näslindh –Ylispangar, FT Yliopettaja, Elisa Mäkinen, FT Yliopettaja, Salla Sipari, FT
<p>Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää Uudenmaan Työ- ja elinkeinotoimiston alkukartoituspalvelua asiakaslähtöiseksi. Uudellamaalla TE-toimistoissa tapahtui toimintaympäristön muutos vuoden 2013 alussa. TE- toimistojen toimipaikkoja lakkautettiin ja yhdistettiin. Tavoitteena on, että Uudellamaalla on yksi TE-toimisto, jonka työtavat ja toimintatavat olisivat yhdenmukaiset. Samaan aikaan TE-palveluita määrittävä laki työvoima- ja yrityspalveluista tuli voimaan vuoden 2013 alussa. Laissa määritellään TE-palvelut ja niihin ohjautuminen TE-toimistojen toimipaikoissa. Uuden lain mukaan työnhakijat ohjautuvat heille tarkoituksenmukaisiin palveluihin heidän palvelutarpeensa perusteella. Uudistuksen tavoitteena oli tehostaa ja nopeuttaa palveluihin pääsemistä ja vapauttaa henkilökohtaista palvelua niiden kohdalla, jotka sitä tarvitsevat. (Ukkonen 2012.)</p> <p>Alkukartoituspalvelu on uusi palvelu, joka on alkanut TE-toimistojen toimipaikoissa helmikuussa 2013. Palvelusta ei ole aikaisempaa tietoa, ja kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää alkukartoitusta asiakaslähtöiseksi, jotta se omalta osaltaan tukee työllistymisprosessia TE-toimiston toimipaikoissa.</p> <p>Kehittämistyössä toteutettiin toimintatutkimuksen logiikkaa, ja se sisälsi kolme kehittämisvaihetta. Aineisto kerättiin ryhmäkeskustelumenetelmää käyttäen, ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Ryhmäkeskustelukertoja oli yhteensä kolme. Haastatteluryhmän tehtävänä oli tuottaa asiakaslähtöisen alkukartoituksen a) edistäviä ja b) rajoittavia tekijöitä. Kehittäjäryhmä puolestaan pohti ratkaisuja siihen, miten asiakaslähtöinen palvelulinja valitaan. Viimeisen ryhmäkeskustelun tarkoituksena oli tuottaa kuvaus asiakaslähtöisestä alkukartoituksesta. Kaikkiaan ryhmäkeskusteluun osallistui 7 asiantuntijaa Uudenmaan TE-toimistosta.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena hahmottuivat asiakaslähtöisen alkukartoituksen ydintekijät. Näitä olivat vuorovaikutus ja luottamus, linjojen välinen yhteistyö, palvelulinjan valinta ja johtaminen asiakaslähtöisen työn välineenä sekä alkukartoituksen tehtävät. Asiakaslähtöinen työ, joka oli arvo itsessään, oli ydintekijöiden sydän. Ydintekijät edistävät asiakaslähtöisen työn tekemistä TE- toimistojen toimipaikoissa. Kapenevat työntekijäresurssit ja valtion tuottavuusohjelma ovat arkea TE- toimistojen toimipaikoissa. Asiakkaiden ottaminen mukaan palveluprosesseihin avaa työntekijöille uuden mahdollisuuden voimavaraistua. Asiakaslähtöisen työn avulla mahdollistetaan paremmat palvelut, edistetään yksilöiden työllistymistä ja edesautetaan työnantajia saamaan osaavaa työvoimaa.</p>	
Avainsanat	Asiakaslähtöisyys, palvelut, tuki, työllistyminen, TE-toimisto

Author(s) Title	Anne Asiedu Developing Client-Centered Baseline Assessment in the Employment Office Supporting the Employment Process
Number of Pages Date	46 pages + 4 appendices 31 March 2014
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Rehabilitation
Specialisation option	
Instructor(s)	Anita Näslindh-Ylispangar, Senior Lecturer, PhD Elisa Mäkinen, Principal Lecturer, PhD Salla Sipari, Principal Lecturer, PhD
<p>The purpose of this study was to develop a client-centered framework within the Employment Office in Uusimaa Region. Since the beginning of 2013, TE Office services are called the employment and economic development service (TE-Service). The new law, which came into force in January 2013 deploys services defined in the public service, labor and business. The main focus of the study was to develop client-centered baseline assessment service. This is the service where clients have their initial visit at the Employment Office when they are enrolled into the service.</p> <p>The method of the study was action research and the data were collected through interviews with the workers of the Employment Offices around the Uusimaa Region. The groups of three different interviews gathered in The Centre for Economic Development, Transport and the Environment in Uusimaa Region and there were seven interviewees in total. The data were analyzed by the content. The results of the development were structured by using the client-centered theoretical framework.</p> <p>The results of the study seek to improve the demanding work of the Employment Office in Uusimaa. The concept of the client-centered service is multi-purpose/ multi-faceted, having many aspects, abilities and purposes.</p> <p>The contents of the framework in many senses portray some of the basic aspects of client-centered framework, such as respecting, paying attention to and listening to the clients. However, the contents might need to be clarified in the context of The Employment Office in order to appreciate its full benefits: to help the job seeker to find work, to preempt the negative impact of joblessness and to be sure that the employer gets professional workers.</p>	
Keywords	Client-Centered framework, support, Employment services, Employment Office

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tavoite ja tarkoitus	2
3	Asiakslähtöisyys palvelujen tuottamisessa	3
	3.1. Palvelujen järjestäminen asiakslähtöisesti	4
	3.2 Vuorovaikutus ja johtaminen asiakastyössä	6
4	Työllistymistä tukevat palvelut ja palvelulinjat TE-toimistossa	8
5	Menetelmälliset ratkaisut	14
	5.1 Toimintatutkimus tutkimuksellisena lähestymistapana	14
	5.2 Kehittämistyön aikataulu ja eteneminen	18
	5.3 Haastattelu- ja kehittämisryhmien muodostaminen sekä osallistujien kuvaaminen	19
	5.4 Aineiston kerääminen	20
	5.5 Aineiston analyysi	23
6	Kehittämistyön tulokset	26
	6.1 Asiakslähtöistä alkukartoitusta edistävät ja rajoittavat tekijät	26
	6.2 Palvelulinja valinta asiakslähtöisesti alkukartoituksessa	30
7	Kuvaus ydintekijöistä asiakslähtöisessä työllistämistä tukevassa alkukartoituksessa	32
8	Pohdinta	36
	8.1 Kehittämistyön ydintekijöiden ja tulosten pohdintaa	36
	8.2 Tulosten tulkintaa	37
	8.3 Malli on luotu, entä keskinäinen vuoropuhelu?	38
	8.4 Menetelmällisten ratkaisujen ja kehittämistyöprosessin pohdintaa	
	8.5 Kehittämistyön luotettavuus, eettisyys, ja hyödynnettävyys	42
	8.6 Jatkotoimia	44

Liitteet

Liite 1. Tutkimuslupa

Liite 2. Asiakaslähtöisen työllistymistä tukeva alkukartoituspalvelun ydintekijät TE-toimistossa

Liite 3. Tutkimushenkilötiedote

Liite 4. Suostumusasiakirja

## 1 Johdanto

Tutkimusten mukaan (Ala-Kauhaluoma 2007) monessa Euroopan maassa ja Suomessa on havaittu työllisyysasteen heikkenemistä. Pitkäaikaistyöttömyys ja rakenteellinen työttömyys ovat taustavaikuttajia tälle ilmiölle. Ilmiö vaikuttaa monen hyvinvointivaltion talouden ylläpitoon ja tätä kautta julkisten palveluiden järjestämiseen. Korkea työllisyysaste on yhteydessä kestäväan talouskasvuun, julkisen talouden tasapainoon ja se on hyvinvointivaltion rahoituksen perusta. Työllisyysasteen nostaminen merkitsee työurien pidentämistä ja rakenteellisen työttömyyden purkamista. Haastavinta rakennetyöttömyyden purkamisessa on se, miten kaikkein heikommassa työmarkkina-asemassa olevat integroidaan työmarkkinoille (Ala-Kauhaluoma 2007: 7.) Avoimilla työmarkkinoilla vallitsee tilanne, jossa osa ihmisistä tekee enemmän ja enemmän töitä ja osa ihmisistä jää pysyvästi työmarkkinoiden ulkopuolelle. Työn ammattitaitovaatimukset kasvavat, teknologia muuttuu nopeasti, osaaminen ja ammattitaito vanhenevat, työelämä vaatii moniosaajia. Jotta markkinat olisivat avoimia kaikille, tarvitaan lainsäädännöllisiä, julkiseen rahoitukseen ja palvelujen tehostamiseen liittyviä ratkaisuja (Filatov 2013).

Tässä kehittämistyössä esitellään Työ- ja elinkeinotoimiston (TE-toimisto) muuttunutta toimintaympäristöä ja TE-toimiston tukipalveluita, jotka auttavat omalta osaltaan vaikeassa työmarkkina-asemassa olevia työnhakijoita pääsemään takaisin avoimille työmarkkinoille. Näihin tukitoimiin kuuluu myös kuntoutus. Työllistymisen polku ei aina ole yksiviivainen ja helppo. Työmarkkinoille pääsy on usein pitkä prosessi ja sisältää erilaisia vaiheita. Asiakkaat saattavat tarvita tukea tai esimerkiksi kuntoutusta siihen, että heidän työllistymispolkunsa onnistuisi. Kuntoutusta voi olla esimerkiksi koulutus uuteen ammattiin, jotta työ avoimilta työmarkkinoilta löytyisi. Kuntoutuksen kenttä on pirstaleinen ja se on jakautunut erilaisiin osajärjestelmiin. Lääkinnällistä, sosiaalista, ja ammatillista kuntoutusta järjestetään erilaisissa organisaatioissa. TE-hallinnon, kuntoutusosaaminen on ammatillinen kuntoutus. TE-hallinnossa tuetaan ammatin valintaa, työhönsijoittumista tai työssä pysymistä TE-palveluina tarjottavana ammatillisena kuntoutuksena.

Palvelun tarve määrittää asiakkaan saaman palvelun TE-toimistossa ja palvelutarve arvioidaan yhdessä työntekijän ja asiakkaan kanssa. Palvelutarve arvioidaan TE-toimiston alkukartoituksessa tai palvelulinjojen sisällä. (Työ- ja elinkeinoministeriön ohje julkisesta työvoima-yrityspalveluista annetun lain ja asetuksen soveltamisesta

2012.) Linjan valintaan vaikuttavat asiakkaan mahdollisuudet työllistyä. Palvelulinjoja on uudessa TE – toimistossa kolme. Palvelulinjoilla 2 ja 3 on ammatillisen kuntoutuksen palveluita.

Olen työskennellyt monia vuosia henkilöiden kanssa, joilla on ollut erilaisista syistä johtuvia vaikeuksia työllistyä. Kuntoutuksen ja henkilökohtaisen tuen sekä asiakaslähtöisellä työorientaatiolla on merkittävä osuus tässä työssä. Asiakkaiden onnistumista ja uudelleen työmarkkinoille sijoittumista edesauttavat yksilöllisesti suunnitellut työllistymisväylät sekä työntekijän asennoituminen asiakkaaseen. Asiakkaat tarvitsevat työntekijöitä, jotka kuuntelevat, ottavat asiakkaiden tarpeet huomioon ja auttavat heitä ammattitaitoisesti ratkaisemaan työllistymisen esteitä. Asiantuntijat eivät ilman asiakasta pysty ratkaisemaan asiakkaiden työllistymiseen liittyviä esteitä. Asiakkaita tarvitaan tässä prosessissa. Oma kiinnostukseni aiheeseen nousi käytännön työn kokemuksista ja innosti minua edelleen kehittämään asiakaslähtöistä työtä. Tässä kehittämistyössä kehittämisen kohteena on asiakaslähtöinen alkukartoituspalvelu ja se, miten työllistymistä tukeva palvelulinja valitaan asiakaslähtöisesti.

## **2 Tavoite ja tarkoitus**

Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää alkukartoitusta asiakaslähtöiseksi. Tavoitteena oli, että alkukartoitus tukee asiakkaan työllistymistä osana TE- toimiston asiakasprosessia.

Täsmennetyt kehittämistehtävät olivat:

- 1) selvittää mitkä tekijät a) edistävät b) rajoittivat asiakaslähtöistä alkukartoitusta.
- 2) tuottaa ratkaisuja, miten asiakkaan työllistymistä tukeva palvelu valitaan asiakaslähtöisesti alkukartoituksessa.

Tuotoksena syntyi asiakaslähtöisen, asiakkaan työllistymistä tukevan alkukartoituksen ydintekijät, jotka tukevat asiakkaan työllistymistä osana TE-toimiston asiakasprosessia.

### 3 Asiakslähtöisyys palvelujen tuottamisessa

Asiakslähtöisyys on monimutkainen käsite, sillä se perustuu työntekijöiden ihmiskäsityksiin, arvoihin ja asenteisiin. Samalla asiakslähtöisen työn toteutumisen edellytys on se, että organisaation ja työntekijöiden arvomaailma ja asenteet sekä ihmiskäsitys otetaan tarkasteluun ja käsitteitä tarkennetaan käytännön työssä toteaa Maarit Laitinen (2008:7.) Eri tahoilla on erilaisia määritelmiä asiakslähtöisyydelle. Sosiaalityössä asiakslähtöisyydellä tarkoitetaan osallisuuden tukemista, mielenterveystyössä asiakslähtöisyys tarkoitti asiakkaan hyväksymistä kaikkine mahdollisuuksineen ja rajoituksineen jatkaa Laitinen (2008: 34). Työhallinnossa asiakkaiden tarpeet ja toiveet otetaan huomioon työllistymismahdollisuuksien kautta. (TE-palveluiden asiakkuuslinjaukset 2013.) Asiakslähtöisyys on vaikeaselkoinen ja laaja käsite. Pitäisikö keskittyä esimerkiksi käsitteisiin keskinäinen kunnioitus, vuorovaikutuksen laatuun asiakkaiden ja viranomaisten välillä sen sijaan, että puhuttaisi asiakslähtöisyydestä. Käsitteitä tulisi avata käytännön työssä. Voisiko puhua hyvästä palvelusta ja yhteistyöstä, jota määritellään asiakkaiden kanssa? Tuen määrä ja rakenne olisi neuvoteltava yksilökohtaisesti asiakkaiden kanssa. (Laitinen 2008: 145.)

Laitilan mukaan (2010:154.) asiakslähtöisyydellä tarkoitetaan sen laajassa merkityksessä työntekijöiden tapaa tehdä työtä. Suppeammassa merkityksessä se tarkoittaa sitä miten työssä asetetut tavoitteet saavutetaan. Asiakslähtöisyys toteutuu organisaatiotasolla, missä esimiehet voivat tukea asiakslähtöisen työn toteutumista kiinnittämällä huomiota henkilöstöresursseihin ja työhyvinvointiin. Toinen taso, jossa asiakslähtöisyys näkyi, oli asiakslähtöinen yhteistyösuhde työntekijän ja asiakkaan välillä. Tällä tarkoitettiin aitoa kohtaamista ja vuorovaikutusta. Asiakkaat kuvasivat tätä yhteistyötä joustavaksi ja tasa-arvoiseksi kohteluksi. Se tarkoitti myös luottamusta sekä turvallista ilmapiiriä. Tällaisessa ilmapiirissä oli mahdollista tuoda ristiriitaisi ja arkoja asioita esille. Kolmas taso, missä asiakslähtöisyys näkyi, oli asiakslähtöisesti työskentelevä ammattilainen. Tässä näkyivät työntekijöiden ammatillisuus, elämänkokemus ja asenteet esimerkiksi päihdeidenkäyttäjää kohtaan. Asiakkaat kuvasivat esimerkiksi työntekijöiden asenteiden näkyvän käytännössä siinä, miten työntekijät puhuivat heille ja miten heitä kohdeltiin. Asenteet näkyivät myös siinä tuliko työntekijä ajoissa tapaamisiin (Laitila 2010:160.)



Tehtiinpä työtä sosiaali- ja terveydenhuollossa, TE-hallinnossa tai yksityisellä sektorilla, asiakaslähtöisessä työssä on samankaltaisuuksia. Työn painotukset voivat olla erilaisia, esimerkiksi TE- toimistossa ihmistä ”mitataan” sillä, millaiset mahdollisuudet heillä on työllistyä. Tämä ei kuitenkaan poista sitä, että ihmisiä kohdataan, heidän tarpeitaan pitäisi kuunnella ja heidän kokonaistilanteensa tulisi ottaa huomioon palveluihin ohjaamisessa.

### 3.1. Palvelujen järjestäminen asiakaslähtöisesti

Käsitteet asiakaslähtöisyys ja -keskeisyys ovat lähes synonyymeja, mutta Virtasen, Lamminmäen, Ahosen ja Suokkaan (2011:18.) mukaan asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan asiakasta, joka on palveluiden keskiössä. Palvelut ja toiminnot ovat suunniteltu organisaatiosta käsin ja asiakkaan ajatellaan olevan palvelun käyttäjä tai niiden kohde. Työntekijä on asiantuntija-asemassa asiakaskeskeisyydessä. Asiakaslähtöisyyttä kuvaa se, että kehittäessä ja suunniteltaessa asiakkaiden palveluita otetaan asiakkaan tarpeet huomioon, jolloin palvelut kohtaavat asiakkaansa paremmin. Asiakaslähtöisen palvelun tulisi olla vuorovaikutteista, joka edellyttää palveluntarjoajilta vuorovaikutustaitoja sekä yhteisymmärrystä. Asiakaslähtöisessä työssä asiakkaat ovat asiantuntijoiden rinnalla suunnittelemassa esimerkiksi kuntoutumisprosessiaan. (Virtanen – Lamminmäki – Ahonen – Suokas 2011:18.) Asiakasymmärryksen pohjana on riittävää tietoa asiakkaiden tarpeista ja niiden hyödynnettävyydestä palvelujen kehittämisen pohjaksi.

Asiakasymmärrys sisältää asiakkaan koko toimintaympäristön ja elämän hallinnan ymmärtämistä. TE- toimistoissa asiakkaita palvellaan yksilöinä, mutta samalla he ovat osa perhettään, lähiyhteisöään ja ympäröivää yhteiskuntaa. (Virtanen – Lamminmäki – Ahonen – Suokas 2011:18.) TE- toimistossa asiakastyö on lähellä asiakaskeskeistä toimintatapaa. Asiakaslähtöisyyttä ja asiakasymmärrystä olisi laajennettava, jotta TE- toimistossa olevat palvelut olisivat joustavia ja vastaisivat asiakkaiden muuttuviin toimintaympäristön tarpeisiin.

Laiissa julkisista työvoima- ja yrityspalveluista 2012 todetaan, että TE -toimistossa asiakkaiden palvelutarve määritellään yhdessä asiantuntijan ja asiakkaan kesken. Palveluiden uudistamisen tavoitteena on selkeyttää palveluvalikoimaa ja lisätä vuoropuhelua asiakkaiden kanssa. Lain ohjeistus taas määrittää, että ammatinvalinta- ja uraohjauspalve-

luissa on tavoitteena tukea asiakkaita laatimaan kestäväan ratkaisuun johtava urasuunnitelma. Urasuunnitelman onnistumisen kannalta tarvitaan ohjauksellista työtettä, jossa asiakkaiden tarpeet on otettu huomioon. Tämä tarkoittaa prosessimaista ja monivaiheista työtettä, jonka keskiössä on, että asiakas on oman elämänsä asiantuntija ja virkailijan tehtävänä on tarjota omaa ammatillista osaamistaan asiakkaan päätöksenteon tueksi. Prosessin kriittiseksi kohdaksi on arvioitu luottamuksellisen asiakassuhteen syntymistä. (Työministeriön ohje TEM/ 439/00.04.01/ 2012 §3.) Edellä kuvatussa ohjeistuksessa ovat selkeästi asiakaslähtöisen ajattelun elementit läsnä.

Yleisesti asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan asiakkaiden huomioonottamista sekä heidän autonomiansa kunnioittamista (Salminen – Tuuli-Henriksson 2012: 125). Laitilan mukaan (2010:30.) kuntoutuksen asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan asiakkaiden yksilöllisyyden, mielipiteiden, käsitysten kokemusten, kunnioittamisen ja voimavarojen huomioonottamista.

Tulevaisuuden kuntoutuksessa asiakkaat ovat mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa omaa kuntoutustaan aktiivisemmin ja heidän roolinsa on olla oman elämänsä asiantuntija työntekijäasiantuntijan rinnalla. TE- hallintoa määrittelevä laki julkisista työvoima- ja yrityspalveluista antaa selvästi ymmärtää, että asiakas on uudessa lainsäädännössä otettu entistä enemmän huomioon. Asiakkailla on enemmän roolia vaikuttaa palvelutarpeen määrittelyyn ja heidän tarpeensa pitäisi ottaa huomioon palvelutarvetta määriteltäessä. (Laitila 2010 28-29, Laki julkisista työvoima- ja yrityspalveluista 2012.)

Asiakkaiden neuvonta ja tiedottaminen sekä palveluihin ohjaaminen on TE- toimiston tehtäviä. Salmisen ja Tuuli-Henrikssonin mukaan (2012: 130). ammattilaisilla on ohjausvelvoite, kun asiakas ei itse tunnista kuntoutustarvetta tai ei osaa hakeutua kuntoutuspalveluihin. Kuntoutuksen asiakaslähtöisyyden keskiössä on riittävä tiedotus ja neuvonta kuntoutuksen palveluista sekä asiakkaiden tarpeiden ja näkemysten huomioonottaminen kuntoutuksen suunnittelussa ja sen toteutuksessa. ( Salminen – Tuuli-Henriksson: 2012: 127.)

Härkäpään, Järvikosken ja Gouldin mukaan (2011.) suomalainen ammatillisen kuntoutuksen järjestelmä on monimutkainen ja vaikeaselkoinen. Asiakkaat tarvitsevat työntekijöiden asiantuntijuutta avuksensa, jotta he tietäisivät ja ymmärtäisivät järjestelmän tarjoamat mahdollisuudet kuntoutuksen eri vaiheissa. Parhaimmillaan se voi merkitä asiakkaan ja työntekijän aktiivista vuorovaikutusta. Heikommillaan se voi johtaa siihen, että

kaikki kuntoutusprosessiin kuuluvat päätökset tehdään asiantuntijavetoisesti. Suomalaisen kuntoutusjärjestelmän monimutkaisuus johtaa helposti asiakkaiden eriarvoisuuteen. Tasa-arvoisuuden tavoite kuntoutuksessa edellyttää ohjausta ja tukea kuntoutusprosessin eri vaiheissa. (Härkäpää – Järvikoski – Gould 2011: 74.) Palveluverkon ja palveluiden uudistus on tuonut mukanaan sen, että ammatillisen kuntoutuksen osaaminen on TE-toimistossa hajautettu kaikille asiantuntijoille. Tämä saattaa vaikuttaa kuntoutuksen oikea-aikaisuuden havainnointiin, palveluista tiedottamiseen ja palveluihin ohjaamiseen. Aikaisemmin TE-toimistoissa oli kuntoutukseen erikoistuneita työntekijöitä, joiden vastuulla oli ammatillisen kuntoutuksen prosessit ja niiden toteutuminen.

Kuntoutuksen palvelujärjestelmään liittyviä yleisiä ongelmia ovat kuntoutusratkaisujen viivästyminen, asiakkaan kuulematta jättäminen tai kuntoutusprosessin sattumavarainen katkeaminen. Näistä seikoista johtuen järjestelmä ei kohtele kaikkia asiakkaita tasavertaisesti. Järjestelmän hyvin tuntevat henkilöt saavat palveluita, mutta ne asiakkaat, jotka eivät osaa perustella tarpeitaan saattavat jäädä ilman kuntoutuspalveluita. (Järvikoski – Härkäpää 2011: 69.) Palvelujärjestelmän vaikeaselkoisuuden vuoksi on tärkeää huomioida kuntoutusjärjestelmän kriittiset kohdat, jotta asiakkaat saavat oikeaa palvelua oikeaan aikaan.

Asiakaslähtöisyydessä ei aina ole kyse siitä, että asiakas on passiivinen osapuoli tai ett-eikö työntekijä voisi vuorovaikutuksessa olla aktiivinen osapuoli. Varsinkin ratkaisukeskeisessä, verkostoyhteistyössä ja erilaisissa kognitiivisissa psykoterapioissa on korostettu tarkoituksenmukaisten kysymysten esittämistä. Tällä pyritään siihen, että asiakkaat alkavat jäsentää omaa tilannettaan. TE-toimiston toimipaikoissa tapaa usein asiakkaita, jotka eivät halua, uskalla tai kertovat muunneltua totuutta omista henkilökohtaisista asioistaan. Tilanne saattaa olla sen luonteesta johtuen hyvinkin monimutkainen ja asiakkaat eivät osaa ilmaista heidän tarpeitaan.

Mönkkösen mukaan (2007: 63.) toisaalta asiakaskeskeisyydellä on pyritty purkamaan hierarkkista työntekijä-asiakassuhdetta, jotta asiakas pääsisi vaikuttamaan enemmän häntä koskevien suunnitelmien tekemiseen. Mönkkösen mukaan asiakaskeskeisyydestä puhuttaessa on syytä erottaa ihmisten välinen vuorovaikutus käsitteestä palvelu. Asiakaspalvelusta tai palvelusta puhuttaessa sana asiakaslähtöisyys sopii hyvin, sillä käsite sisältää ajatuksen, missä palvelun käyttäjän tarpeet otetaan huomioon. Tarpeet eivät kuitenkaan yksin määrittele palvelun saamisen ehtoja. Sen sijaan vuorovaikutuksessa

oleminen tarkoittaa aina kahden tai useamman välistä tapahtumaa, missä ei toimita ai-noastaan vain yhden osapuolen ehdoilla. (Mönkkönen 2007: 64.) TE- hallinnossa puhu-taan TE-palveluista ja asiakkaan palvelutarpeesta, jossa asiakaslähtöisyys on nostettu tavoitteeksi. Mönkkösen määritelmän mukaan on tärkeä erottaa toisistaan palvelu ja vuorovaikutus. Käytännössä tämä tarkoittaa vuoropuhelua asiakkaiden kanssa, heidän kuuntelemistaan ja heidän tarpeiden sekä toiveiden huomioonottamista.

Johtamisen vaikutus asiakaslähtöisen työn toteuttamiseksi on keskeisessä asemassa ja vaikuttaa tapaan, miten asiakastyötä tehdään. Jokaisen yrityksen tulisi sisällyttää stra-tegiaansa asiakkuus, sillä asiakkuusosaaminen on ydinosaamista, jonka tulee olla oman organisaation osaamista. (Mattinen 2006:17.) Esimerkiksi Uudenmaan ELY-keskuk- sessa on tehty oma asiakkuusstrategia, ja siinä asiakaslähtöisyyttä kuvataan mm. miten määritellään ketkä ovat asiakkaita, mitkä heidän tarpeensa ja toiveensa ovat ja miten noihin tarpeisiin vastataan tehokkaalla, yhteiskunnallisesti vaikuttavalla tavalla ja että noilla tavoilla on arvoa asiakkaille. ELY-keskuksen mielestä asiakaslähtöisyys on tapa ja asenne tehdä asioita. (Asiakkuus 2013.)

Julkisen johtamisen tunnuspiirteenä on ylhäältäpäin ohjaaminen, ja sitä mittaa se kuinka hyvin se toteuttaa poliittisia päätöksiä käytännössä. Julkisessa johtamisessa virkamiehet ja poliittiset päättäjät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Päätöksentekoon vaikuttavat sekä politiikka että asiantuntemus. Toimenpanon edellytyksenä ovat asiantuntijuus ja ammattitaito. Julkisella sektorilla työskentelevän johtajan on hallittava laaja-alaisesti strategiajohtamista, muutosjohtamista, viestintää, motivointia ja laadun johtamista sekä asiakasymmärrystä. (Virtanen – Stenvall 2010:49.) Työ- ja elinkeinoministeriö laatii la- keja ja ohjeistaa paljon TE- toimistoa. Lainsäädäntöön ja ohjeistuksiin TE- toimisto ei juurikaan itse voi vaikuttaa.

On kuitenkin tekijöitä, joihin voi vaikuttaa, kuten asiakasymmärrys. Termi on lainattu yri- tysmaailmasta, mutta se pätee myös työhön, jossa tehdään asiakaspalvelua. Asiakas- ymmärryksen syventämiseen tarvitaan erilaisten tietojen yhdistämistä, kuten numee- rista, laadullista ja hiljaista tietoa. (Mattinen 2006: 25.) Numeerinen tieto on monen pää- töksen perusta myös TE-hallinnossa. Sen sijaan laadullista tietoa ja hiljaista tietoa tulisi hyödyntää myös TE- hallinnossa tehtäessä asiakkaaseen liittyviä päätöksiä. Asiakasym- märrys rakentuu asiakkaiden kuuntelemisesta, heikkojen signaalien havaitsemisesta ja on osattava ohjata keskustelu siihen suuntaan, että asiakkaiden tarpeet ja kokemusmaa-

ilma tulee esille. (Mattinen 2006:8.) Asiakkaan syvällisempi ymmärtäminen voi olla kimmoke kehittää ja parantaa asiakaspalvelua. ( Mattinen 2006:9). Asiakkaiden kuunteleminen ei yksinään riitä, eikä riitä sekään, että kuuntelua tekevät asiakaspalvelijat. Asiakasymmärryksen pitäisi olla myös johtamisen työkalu. Asiakkuuksista ja heidän kuuntelemisestaan syntyy jatkuvasti uutta tietoa, joka pitäisi siirtyä tietämyksen ja osaamisen sekä tekemisen kiertokulkuun. Johtamisella on tässä kiertokulussa oma osuutensa hoidettavana, jotta asiakasymmärrys siirtyisi myös operatiiviseen työhön. (Mattinen 2006: 167.)

#### **4 Työllistymistä tukevat palvelut ja palvelulinjat TE-toimistossa**

Aktivointipolitiikka oli vahvasti esillä 1990- luvulla. Ala-Kauhaluoman mukaan (2007:1) työttömien aktivointiohjelmat ja sosiaalipolitiikan vastikkeellisuus on ollut yleinen trendi Euroopan eri maissa. Yksilön kannalta aktivointi edistää työllistymismahdollisuuksia ja pienentää työttömyyden negatiivisia vaikutuksia. Yhteiskunnallisessa mielessä aktivointitoimenpiteet turvaavat työvoiman saatavuutta, alentavat kustannuksia ja lisäävät integraatiota. Aktivointiohjelmat sisältävät tukityöllistämistä, koulutusta ja erilaisia tukitoimia. Näiden tukitoimien tavoitteena on pitkällä aikavälillä työllistyminen. Aktivointi on sidottu toimeentuloturvaan ja siihen osallistuminen ei ole vapaaehtoista, toimeentuloturva tulee osittain vastikkeelliseksi esittää Ala-Kauhaluoma (2007: 161-162.) Aktivointiohjelmaa on kritisoitu siitä, että sen avulla työllistetään niitä henkilöitä joilla on keskimääräistä paremmat mahdollisuudet työllistyä ja toisaalta aktivointiohjelma syrjäyttää heikossa työmarkkina-asemassa olevien työttömien asemaa. (Ala-Kauhaluoma 2007:162.)

Erilaisissa projekteissa kolmannella sektorilla on kehitetty malleja tukemaan miten vaikeassa työmarkkina-asemassa olevia työllistetään avoimille työmarkkinoille. Työllistämishankkeet ovat saaneet kansallista rahoitusta tai ovat saaneet Euroopan sosiaalirahaston tukea. Näissä hankkeissa on kehitetty uusia työllistymisen toimintamalleja ja konkreettisia väyliä takaisin työelämään. Ala- Kauhaluoman (2007:69.) mukaan työllistymistoiminnan rinnalla hankkeissa on ollut kuntouttavia elementtejä, kuten elämänhallinnan, sosiaalisten taitojen ja työllistymisvalmiuksien parantamista. Hankkeet ovat olleet kehittämässä työhönvalmennusmalleja, työpajatoimintaa ja palveluohjausta. Projekteissa tuotetut uudet toimintamallit ja toimintatavat ovat tukeneet julkisen sektorin työllistämistä. Uudet työllistämisen tavat ovat luoneet monitoimijaisen yhteistyön, missä julkinen ja kolmas sektori työskentelevät rinnakkain. Julkinen sektori on hyödyntänyt kolmannen sektorin osaamista ottamalla useita toimijoita mukaan työllistymisen ”talkoisiin” ( Ala-Kauhaluoma 2007:100.)

Julkisella sektorilla työllistäminen kuuluu sosiaalityöhön ja TE- toimistoihin. Sosiaalityössä työllistyminen on kuntouttavaa työtoimintaa tai sosiaalihuoltolain mukaista vammaisten ja vajaakuntoisten työllistymistä. Joissakin kunnissa on olemassa erityistyöllistämisen yksiköitä. Julkisen sektorin palveluissa on kyse aina julkisesta rahoituksesta ja sen tuloksellisuutta mitataan sen mukaan, onko palvelu ollut vaikuttavaa. Ylipaavalniemen mukaan kunnat voivat harkita järjestävätkö he työllistymistomintaa omassa kunnassa (Ylipaavalniemi 2004:9.) Tutkimusten mukaan mitattaessa työllisyyden vaikuttavuutta yksilöiden näkökulmasta se oli aina kannattavaa. Työllistyminen kohensi elämähallintaa, varallisuustaso nousi ja ihmiset olivat sosiaalisesti osallisia yhteiskuntaan. Tutkimukset osoittavat, että erialisilla interventioilla ja toimintamalleilla sekä tukitoimia käyttämällä on onnistuttu edesauttamaan vaikeassa työmarkkina-asemassa olevia esimerkiksi työllistymään avoimille työmarkkinoille.

Työttömäksi jääminen, sairastuminen, vammautuminen tai mikä tahansa muu tekijä, joka vaikuttaa ihmisen työ- ja toimintakykyyn on todennäköisesti kriisi yksilön elämässä. Vaikka kyseessä ei olisi niin suuri tekijä kuin kriisi, tilanne voi muuttuessaan olla sellainen, että yksilö tai asiakkaat tarvitsevat tukitoimia ja konkreettista tukea selvitäkseen muutos- tilanteesta. Kettusen, Kähäri-Wiikin, Vuori-Kemilän ja Ihalaisen ym. (2009:64.) mukaan muutostilanteissa asiakkaat joutuvat aina ponnistelemaan, ylittämään itsensä ja oletetut rajansa. Ihminen toimiin näissä tilanteissa sen mukaan, millaiset hänen voimavaransa ovat. Työntekijän silmissä tämä saattaa näyttää siltä, että asiakailta puuttuu motivaatio tai he käyttäytyvät harkitsemattomasti. On kuitenkin syytä muistaa, että asiakkaat toimivat niillä voimavaroilla joita heillä on. Muuttunut tilanne ja siihen sopeutuminen vie aikaa ja omat selviytymiskeinot eivät ehkä ole riittävät suhteessa muutostilanteeseen. Asiakkaat tarvitsevat tukea tilanteesta ulospääsemiseen.

Kuntoutusasiakkaiden ja muiden tukitoimia tarvitsevien asiakkaiden palvelut ovat riittävät TE-toimistoissa esittävät (Vedenkangas – Koskela – Tuusa ym. 2011:61.) tutkimuksessa Vajaakuntoinen työvoimatoimiston asiakkaana. Asiakkaat vievät kuitenkin ajallisesti paljon aikaa ja heidän palvelemiseen tulisi olla riittävästi resurssia. TE-hallinnon tulisi varmistaa, että työntekijöillä on riittävä ammattitaito ja työvälineisiin ja kuntoutuksen ammatilliseen osaamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Edellä mainitun tutkimuksen tekemisen aikaan palveluverkkouudistus ja valtion tuottavuusohjelma (henkilökunnan vähentämi-

nen) oli tulossa TE-toimistoihin. Tutkimuksesta kävi selvästi ilmi, että asiakaspalvelutyötä tekevät olivat huolestuneita kuntoutusasiakkaiden palveluiden henkilöresurssien takaamisesta. ( Vedenkangas – Koskela – Tuusa ym. 2011:61.)

TE- toimistossa tapahtui toimintaympäristön muutos ja TE- palveluiden rakenneuudistus, joka oli varsin merkittävä ja kattava uudistus koko hallinnossa sen elinkaaren aikana. Tavoitteena oli, että vuoden 2013 alussa Uudenmaan alueella olevat kahdeksan itsestä TE- toimistoa lakkautetaan ja tilalle tulee uusi TE-toimisto, joka kattaa koko Uudenmaan alueen. Vuonna 2015 -2016 arvellaan olevan 10 TE- toimiston toimipaikkaa Uudellamaalla.

Palveluverkkouudistuksen myötä TE- hallinnon palvelut uudistuivat merkittäväällä tavalla, työtavat ja asiakkaiden kohtaaminen muuttuivat uudistuksen myötä. TE- hallinnon palveluiden rakenneuudistus tähtäsi siihen, että jakamalla palvelut omiin palvelulinjoihinsa, asiakkaiden tilanteisiin päästään vaikuttamaan nopeammin sekä tehokkaammin. Monikanavapalveluilla tarkoitetaan palveluita, jotka sisältävät sähköisiä palveluita, puhelin – ja henkilökohtaista palvelua. Puhelinpalvelun lisäämisellä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että TE- toimiston työntekijät ottavat yhteyttä enemmän asiakkaisiinsa puhelimitse. Jakamalla palvelut eri painopistealueisiin palvelut voitiin kohdistaa paremmin. Palveluiden monipuolistuessa vapautettiin resursseja henkilökohtaiseen palveluun, niiden asiakkaiden kohdalla, jotka sitä tarvitsevat. Palveluiden kehittäminen ja hankintaprosessit paranevat. (Ukkonen 2012).

Työllistämistä tukevia palveluita tarjotaan TE-toimiston henkilöasiakkaille silloin kun heillä on siihen erityinen tarve. Tällainen tarve voi syntyä esimerkiksi silloin, kun asiakkaalla on lääkärin toteama sairaus tai vamma, joka vaikuttaa asiakkaan työkykyyn, kuntoutuksen tarve. Toisaalta asiakkailla voi olla elämänhallintaan liittyviä kysymyksiä, vaara syrjäytyä työmarkkinoilta tai henkilökohtaiseen elämänvaiheeseen liittyvä tuen tarve. Tällöin Julkisenä työvoima- ja yrityspalveluina voidaan tarjota harkinnanvaraisesti seuraavia palveluita TE -toimistosta. Näitä palveluita ovat valmennus-, kokeilupalvelut ja työkyvyn tutkimus ja arviointi sekä palkkatuki että työolosuhteiden järjestelytuki.

Valmennus- ja kokeilupalveluihin kuuluvat työnhakuvalmennus, uravalmennus ja työhönvalmennus. Näitä palveluita tarjotaan pääsääntöisesti niille henkilöille, jotka tarvitsevat tukea ja ohjausta työhön hakeutumisessa, työpaikan löytämisessä ja työssä pysymis-

sessä. Palvelut sopivat myös henkilöille, jotka haluavat selkeyttää koulutuksen sopivuutta ja uravaihtoehtoja sekä niille henkilöille, jotka ovat olleet pitkään pois työmarkkinoilta tai harkitsevat alan vaihtoa. Palvelut ovat pääsääntöisesti ryhmäpalveluna toteutettavia, mutta niitä voidaan tarjota myös yksilöpalveluna. Kokeilupalveluihin kuuluvat työ- ja koulutuskokeilu. Palvelu on tarkoitettu niille asiakkaille, jotka tarvitsevat tukea sopivan koulutusalan tai työalan varmistamiseksi. Palvelu on pääsääntöisesti tarkoitettu sellaiselle kohderyhmälle, jotka ovat vailla ammatillista koulutusta, ovat alan vaihtajia terveydellisistä syistä tai ovat olleet pitkään pois työmarkkinoilta. (Työministeriön ohje TEM/ 439/00.04.01/ 2012 §4.)

Työkyvyn tutkimusta ja arviointia tarjotaan silloin kun henkilöasiakkaan työ- ja toimintakyky suhteessa hakuammattiin tai tarjolla olevaan työhön on heikentynyt. Palvelu on tarpeen myös silloin kun selvitetään koulutuksen sopivuutta asiakkaalle. Palvelua voidaan ostaa terveydenhuoltoyksiköltä, kuntoutuslaitokselta, yksittäiseltä asiantuntijalta tai työklinalta. Palvelua ei voida kuitenkaan käyttää sairauden diagnoosin selvittämiseen tai lääketieteellisen hoidon ja kuntoutuksen järjestämiseen. (Työministeriön ohje TEM/ 439/00.04.01/ 2012 § 2.)

Työolosuhteiden järjestelytuki on tarkoitettu työnantajalle, jos työntekijällä tai työhön palkkavälillä on vamma tai sairaus, joka edellyttää työvälineiden tai apuvälineiden hankkimista työpaikalle. Ammatillisena kuntoutuksena myönnettyt apuvälineet ovat henkilökohtaisia ja seuraavat työntekijää, mikäli työsuhde päättyy. Työolosuhteiden järjestelytuella hankitut välineet ovat työnantajan omaisuutta. (TE- palvelut 2012.)

TE- toimisto voi myöntää työnantajalle tukea, palkkatukea, työntekijän palkkaamiseen, silloin kun työnhakija ei sijoitu avoimille työmarkkinoille tai koulutukseen. Palkkatuetun työn tulee parantaa henkilön ammattitaitoa, osaamista ja työmarkkina-asemaa. Palkkatuen avulla tuetaan myös työssä pysymistä ja sen ajatellaan olevan rekrytointiväylä. (TE- palvelut 2012.)

TE- toimiston alkukartoituspalvelut ja palvelulinjat

Alkukartoituspalvelu on uusi palvelu ja se on alkanut TE- toimistoissa helmikuussa 2013. Uudenmaan ELY- keskuksen erikoissuunnittelija teki tutkimuksen vuonna 2012, jossa hän keskittyi henkilöasiakkaiden palvelutarpeen määrittelyyn ja palveluprosessiin (Ukkonen 2012). Vuonna 2013 Uudenmaan TE -toimiston henkilöstölle järjestettiin kolme kou-



lutustilaisuutta, joiden aiheena ovat olleet alkukartoitus ja prosessin eteneminen TE- toimistossa. Tilaisuuksissa käytiin läpi, miten keskustelua asiakkaan kanssa käydään, palvelulinjan valintaan sekä palveluun liittyviä asioita ja ohjeistusta URA- kirjauksiin. Koulutustilaisuuksien suunnittelusta ja toteutuksesta vastasi Uudenmaan ELY-keskuksen erikoissuunnittelija. Näiden koulutusten pohjalta syntyi mm. ohje alkukartoituksesta.

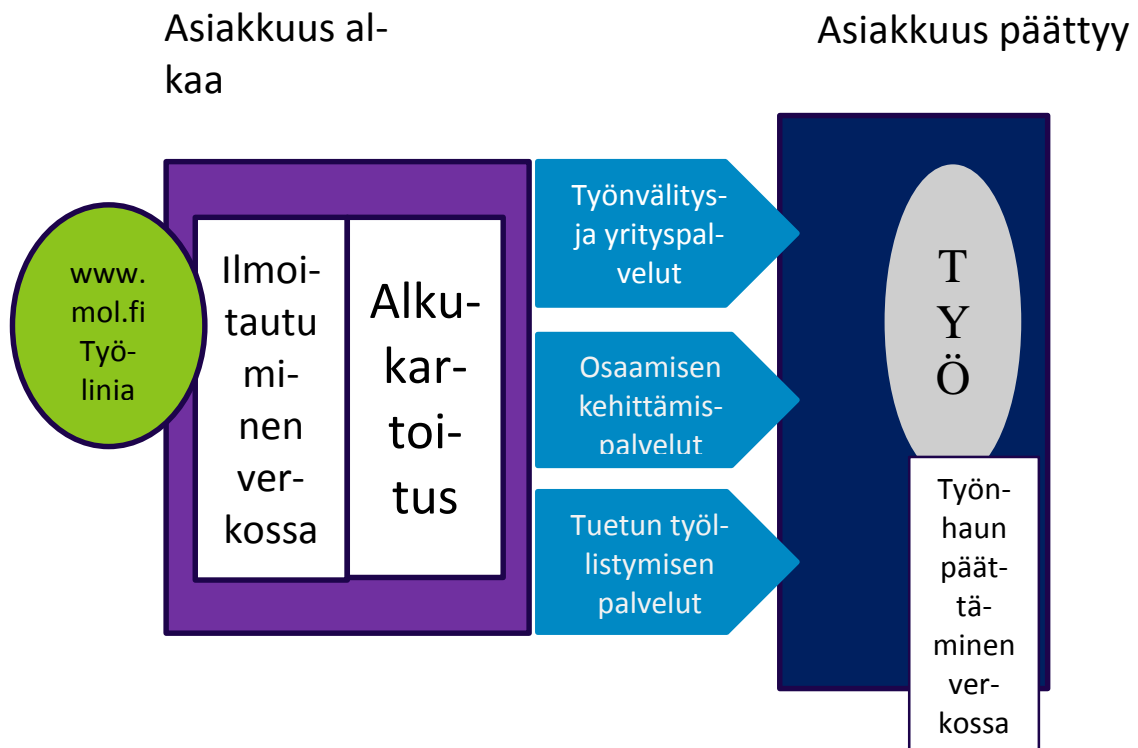
Alkukartoituspalveluun tulevat kaikki ne työnhakijat, jotka ovat uusia työnhakijoita, joille ei ole määritetty palvelulinjaa ja ne asiakkaat, jotka aikaisemmin ovat olleet työnhakijoina, mutta heidän tilanteeseen on tullut oleellisia muutoksia. Näitä muutoksia ovat voineet olla mm. perhevapaat, määräaikainen työ ja opiskelu. Alkukartoituspalveluissa keskitytään asiakkaan nykyiseen tilanteeseen, mutta ei oteta kantaa tulevaisuuteen. Täällä määritellään asiakkaan palvelutarve. Palvelutarve tehdään yhteistyössä asiakkaan kanssa käyttäen apuna tarkentavia kysymyksiä, keskustelua ja sähköisen ilmoittautumislomakkeen tietoja. Alkukartoituksessa määritellään asiakkaan palvelutarve ja tunnistetaan asiakkaan palvelulinja, johon hänet ohjataan. Työntekijän pitää perustella valinnan perusteet asiakkaalle. (Ohje alkukartoituksesta 2013.)

Muut uudet palvelut ovat jaettu kolmen palvelulinjan kesken. Ensimmäinen palvelulinja, työnvälitys- ja yrityspalvelut on tarkoitettu niille henkilöille, jotka työllistyvät omatoimisesti ja heidän ammatitaitonsa ei vaadi päivitystä. Tämän palvelulinjan vastuulla on myös yritys –ja työnantaja-asiakkaat. (Ukkonen 2012.) Tälle asiakasryhmälle on kehitetty sähköisiä palveluita ja enimmäkseen heitä palvellaan verkossa tai puhelimen välityksellä.

Toinen palvelulinja, osaamisen ja kehittämisen palvelulinja on tarkoitettu niille työnhakija-asiakkaille, joiden ammatillinen osaaminen tarvitsee päivitystä ja tavoitteiden uudelleen asettelua sekä tukea tavoitteiden selvittämisessä. (Ukkonen 2012.) Tällä linjalla on käytössä myös ammatillisen kuntoutuksen palvelut. Tämän asiakasryhmä kohdalla ovat käytössä sähköiset palvelut, puhelinpalvelu ja henkilökohtainen palvelu.

Kolmas palvelulinja, tuetun työllistymisen palvelulinjaan kuuluvat ne työnhakija-asiakkaat, jotka tarvitsevat moniammatillista tukea työllistyäkseen. Näitä palveluita on TE-toimiston 3 palvelulinjalla sekä työvoiman palvelukeskuksissa. Työvoiman palvelukeskus tuottaa palveluita yhdessä kunnan ja Kelan kanssa. Tässä palvelulinjassa ovat ammatillisen kuntoutuksen palvelut olemassa. Tämän asiakasryhmän kanssa pääpaino on kasvokkain tapahtuvassa palvelussa.

Työttömien työnhakijoiden lisäksi TE -toimiston asiakkaana on yrittäjiä ja niitä asiakkaita, jotka eivät ole työttömiä työnhakijoita, kuten opiskelijoita ja kotiäitejä. TE-toimiston psykologin palveluissa voi olla asiakkaana näitä ryhmiä. Kuntoutuksen palveluita voidaan myös tarjota harkinnanvaraisesti em. ryhmille.



Kuvio 1. Asiakasprosessin kulku TE- toimistossa. (Ukkonen 2012).

Kuviossa 1 esitellään asiakkaan palveluprosessin kulku TE- toimistossa pääpiirteittäin. Työnhakijaksi ilmoittautuminen tapahtuu sähköisesti Internetin kautta ilmoittautumismakkeella. Ilmoittautumisen jälkeen henkilön täytyy käydä TE -toimistossa henkilökohtaisesti tietyn aikarajan sisällä, jolloin hänelle tehdään alkukartoitus, selvitetään työttömyysturva ja valitaan asiakkaan tarvitsema palvelulinja. Vuoden 2014 alussa ne henkilöt, jotka lähtevät opiskelemaan, suorittavat lähitulevaisuudessa asepalvelun tai ovat esimerkiksi jäämässä perhevapaille, ei tarvitse ilmoittautua TE- toimistossa henkilökohtaisesti. Työttömyysturva-asiat hoituvat automaattisesti verkkopalveluna. Kuviossa oleva alkukartoitus on tämän kehittämistyön kohde.

## 5 Menetelmälliset ratkaisut

### 5.1 Toimintatutkimus tutkimuksellisena lähestymistapana

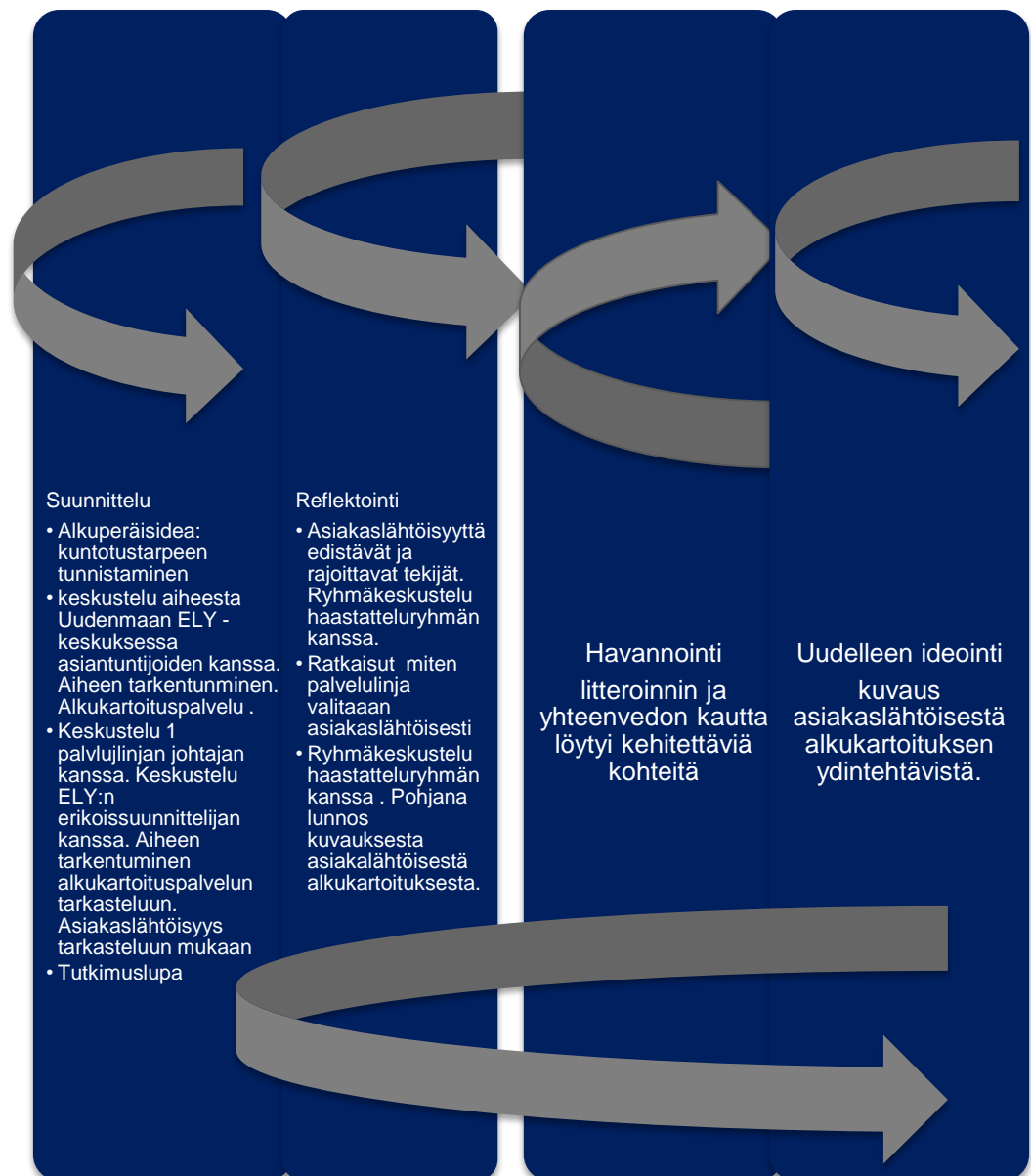
Kehittämistyössä käytettiin toimintatutkimuksellista lähestymistapaa. Toimintatutkimus tavoittelee käytännön tason tietoa, joka kehittää olemassa olevia käytäntöjä. (Heikkinen 2006: 19.) Kehittämistyössä kehitettiin asiakaslähtöistä alkukartoituspalvelua TE- toimistojen toimipaikoissa yhdessä TE -toimiston asiantuntijoiden kanssa.

Toimintatutkimukselle on tyypillistä spiraalimaiset, pyörteiset tai kehämäiset vaiheet, joihin kuuluvat suunnittelu, toteuttaminen ja havainnointi sekä reflektointi (Heikkinen 2006: 35). Usein näitä vaiheita on vaikea erottaa toisistaan. Toimintatutkimus alkaa usein jonkun yksityiskohdan ihmettelystä. Ihmettely johtaa toiminnan reflektointiin ja laajenee yleisempiin kysymyksiin. (Heikkinen – Rovio – Kiilakoski 2006:78.) Kehittämistyön alkupe- räinen ihmettely koski uudistuvan TE -toimiston työntekijöiden kykyä havannoida kuntoutustarve ja ohjata heidät oikeisiin palveluihin. Vanhassa toimintamallissa TE-toimis- tossa kuntoutuksen palvelut olivat keskitettyjä ja niitä hoitivat kuntoutuspalveluihin eri- koistuneet työntekijät. Uudessa palveluajattelussa kuntoutuksen havainnointi ja palvelui- hin ohjaaminen on hajautettu kaikille palvelulinjoille. Keskustelin aiheen tärkeydestä Uu- denmaan ELY-keskuksen asiantuntijoiden ja TE- toimiston palvelulinja 1 johtajan kanssa. Näiden keskustelujen pohjalta huomio siirtyi alkukartoitukseen ja siinä esiinty- vään ammattitaitoon ohjata asiakkaita oikeille palvelulinjoille. Lakiuudistuksen myötä ei enää puhuttu ammatillisesta kuntoutuksesta, vaan tarkoituksenmukaisista palveluista. Ammatillisen kuntoutuksen palveluita tarjotaan asiakkaille työllisyyttä tukevina palve- luina. Tästä näkökulmasta katsoen ammatilliseen kuntoutukseen ohjaaminen ja sen oi- kea-aikaisuuden toteaminen vaihtui asiakaslähtöisyyden tarkasteluun kehittämistyössä.

Kehittämistyö mukaili toimintatutkimuksen syklimäisyyttä niin, että ryhmäkeskustelujen kautta määriteltiin ensin asiakaslähtöisyyttä a)edistävät b)rajoittavat tekijät. Toisessa ryhmähaastattelussa pohdittiin ratkaisuja em. seikkoihin. Keskustelut litteroitiin jokaisen ryhmäkeskustelun jälkeen ja niiden tuottama pelkistetty aineisto vietiin aina seuraavaan ryhmäkeskustelun pohjaksi. Kolmannen ryhmäkeskustelun pohjana oli luonnos asiakas-

lähtöisestä alkukartoituksesta, jonka olin koonnut molempien ryhmien keskustelujen yhteenvedona. Kehittämisessä toteutui toimintatutkimuksen ns. suunnitteluvaihe. Tässä vaiheessa tunnistettiin muutoksen tarve ja kehittämisen kohteet.

Kehittämistyötä kuvaillaan usein pyörteinä, jotka johtavat jatkuvasti uusiin kehittämisideoihin. (Heikkinen – Rovio – Kiilakoski 2007: 80.) Ryhmät tuottivat ryhmäkeskusteluissa paljon materiaalia ja uusia kehittämiskohteita syntyi runsaasti. Varsinaiseen parannettuun kehittämiseen ja uuden toiminnan toteuttamiseen tämä kehittämistyö ei yllä. Spiiraalit ja syklit kertovat siitä, että ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä rakentuu vähitellen. Toimintatutkimuksen eri sykleissä on sisällä omia pieniä syklejä. Näillekin on tyypillistä jatkuvuus ja kehämäisyys. Yhdenkin syklin läpikäyminen saattaa tuottaa merkittävää ja uutta tietoa. (Heikkilä – Rovio – Kiilakoski 2006:81). Tässä raportissa olen kuvannut kehittämistyön ensimmäistä vaihetta, suunnittelua. Suunnittelusyklin sisällä oli selkeästi erotettavissa suunnittelun lisäksi, reflektointi ja uudelleenideointi. Uusi tieto rakentui siitä, millaista asiakaslähtöinen alkukartoitus on. Alla olevassa kuviossa 2 on esitelty kehittämistyön toimintatutkimuksellinen eteneminen, suunnittelun vaiheet.



Kuvio 2. Kehittämistyön toimintatutkimuksellinen eteneminen.

Anttilan mukaan toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää uusia taitoja tai tuottaa uusia lähestymistapoja tiettyyn ilmiöön ja sen avulla voidaan ratkaista käytännön ongelmia. (Anttila 1998: 321.) Toimintatutkimuksen avulla voidaan vaikuttaa suoraan käytännön tilanteisiin. Kehittämistyö oli yhteydessä läheisesti työelämään. Kehittämistyössä kuvataan, millaista on asiakaslähtöinen alkukartoitus asiantuntijoiden näkökulmasta osana työllistymistä tukevaa asiakasprosessia TE- toimistojen toimipaikoissa. Kehittämistyö tähtää asiakaslähtöisen työn toteutumiseen ja sellaisiin valintoihin, jotka tukevat asiakkaiden palvelulinjan valintaa.

Toimintatutkimuksen yhtenä piirteenä on, että yksilö tai ryhmä kehittää yhteisesti esimerkiksi uudenlaista toimintatapaa. On ensin havaittu muutoksen tarve ja tähän tarpeeseen yksilöt tai ryhmät hakevat ratkaisua (Heikkinen 2007.) Kehittämistyössäni haen vastausta siihen, miten asiakaslähtöistä palvelua tarjotaan TE-toimiston toimipaikoissa. Tieto pohjautuu nykyvaiheen työkäytäntöihin, mutta tavoitteena on, että tulevaisuudessa työkäytännöt muuttuvat enemmän asiakaslähtöiseksi. Toimintatutkimusta käytetään työelämän ammattikäytäntöjen kehittämiseen. Kuviossa 2 on esitetty, miten kehittämistyö eteni vaiheittain muutoksen havaitsemisesta asiakaslähtöisen alkukartoituksen ydintekävien kuvaamiseen.

Toimintatutkimuksen yhtenä lähtökohtana on, että jos sosiaalista todellisuutta yritetään muuttaa, siitä alkaa paljastua jotakin uutta. Tällaisen intervention kautta tulee paljastetuksi sosiaalisia käytänteitä, tiedostamattomia toimintatapoja, perinteitä ja vallankäyttöä. (Heikkinen 2007: 28.) Kehittämistyössä ryhmät tuottivat senkaltaista aineistoa, että näitä kehittämiskohteita näytti olevan monia. Käytännössä kehittämistyö toi esille TE- hallinnossa olevaa sosiaalista todellisuutta, työkäytäntöjä ja asioita, joita toimintatutkimuksen keinoin voidaan kehittää.

Toimintatutkimukseen osallistuvat ne henkilöt, jota tutkimus koskee. Kehittäjän rooli on konsultin omainen toimintatutkimuksessa. Hänen tehtävänä on auttaa toimijoita löytämään ratkaisuja kehittämisen kohteena olevaan ilmiöön esittää Anttila (1998:321.) Kehittämistyössä alkukartoitusvirkaillijat pohtivat sitä, mikä edistää ja rajoittaa asiakaslähtöistä alkukartoitusta. Toisessa vaiheessa kehittäjäryhmä, jossa oli asiantuntijoita palvelulinja 2:lta ja 3:lta etsivät ratkaisuja asiakaslähtöisen alkukartoituksen toteuttamiseen. Pohtimiset tapahtuivat ryhmäkeskusteluina ja roolini oli kehittäjänä edistää keskustelun etenemistä ja auttaa ratkaisujen löytymisessä. Varsinaista toimintaa ja kehittämistyötä tapahtui, kun edellisen ryhmän tuottamat tulokset vietiin seuraavan ryhmän teemoiksi pohdittavaksi. Toimintatutkimuksen avulla pyritään valamaan uskoa ihmisiin, heidän kykyihinsä ja mahdollisuuksiin. Toimintatutkimuksen keinoin ihmisiä valtaistetaan ja voimannutetaan. kehittäjän tehtävänä on käynnistää muutos ja rohkaista ihmisiä tarttumaan asioihin. (Heikkilä 2008:20.) Ryhmäkeskustelussa ryhmät tuottivat yhtenäistä tietoa, jonka tuloksena syntyivät asiakaslähtöisen alkukartoituksen ydintekijät.

## 5.2 Kehittämistyön aikataulu ja eteneminen

Alla olevassa taulukossa 1 on esitelty kehittämistyön ajallinen eteneminen vuosina 2013-2014. Kehittämistyön suunnittelu alkoi syksyllä 2012. Keskustelin aiheesta Uudenmaan ELY-keskuksessa tuetun työllistymisen ryhmäpäällikön, kuntoutuksesta vastaavan erikoissuunnittelijan ja palvelulinja 1:n palvelupäällikön kanssa kehittämistyöni aiheesta. Kaikilta näytti tulevan tukea siihen, että alkukartoituspalvelun rooli on varsin merkittävä muihin palveluihin ohjaamisessa. Keväällä 2013 keskustelin aiheesta vielä Uudenmaan ELY-keskuksen erikoissuunnittelijan kanssa, joka vastasi alkukartoituspalveluista ELY-keskuksessa. Hän oli kouluttanut alkukartoituspalveluiden asiantuntijoita ja tehnyt tutkimusta alkukartoituksesta. Tämän keskustelun myötä kehittämistyöni idea ja varsinainen kehittämisen kohde vahvistui.

Hain tutkimuslupaa (liite 1) Uudenmaan TE-toimiston johtajalta lähettämällä hänelle tutkimussuunnitelman keväällä 2013 ja lupa kehittämistyöhön myönnettiin toukokuussa 2013. Lupaa haettiin vapaamuotoisesti ja hakemuksessa tuli tarkasti mainita ketä tutkimus koskee, ketä aiotaan haastatella ja missä haastattelut tehdään. Eettistä tutkimuslupaa ei tarvittu. Metropolia Ammattikorkeakoulun ja Uudenmaan TE-toimiston kanssa tehtiin sopimus kehittämistyön tekemisestä.

Aineistoa kehittämistyöhön aloin kerätä kesä - lokakuun 2013 aikana pitämällä kolme ryhmäkeskustelua. Aineiston analysoinnin aloitin heti ensimmäisen ryhmäkeskustelun jälkeen. Analysointi tehtiin jokaisen ryhmäkeskustelun jälkeen sisällönanalyysimenetelmällä.

taulukko 1. Kehittämistyön ajallinen eteneminen.

Milloin	Mitä	Kuka	Kehittämistehtävä
5/2013	Tutkimuslupa	kehittäjä / TE -toimiston johtaja	
5-6/2013	Ryhmäkeskustelu	kehittäjä kutsuu kokoon	Mikä edistää asiakaslähtöistä alkukartoitusta. Mikä sitä estää?
8/2013	Kehittäjäryhmä / ryhmäkeskustelu	kehittäjä kutsuu kokoon	Ratkaisuja asiakaslähtöiseen alkukartoitukseen.

11/2013	Luonnos asiakasläh- töisestä alkukartoi- tuksesta. / ryhmäkes- kustelu	kehittäjä ja ensim- mäisessä ryhmä- haastattelussa ol- leet.	
11-12 /2013	Kuvaus asiakasläh- töisestä alkukartoi- tuksesta. /sähköposti	kehittäjä / haastat- telu- ja kehittäjäryh- män kommentit	Asiakaslähtöisen alkukartoituksen ydintehtävät.
2013– 2014	Raportin työstäminen	kehittäjä	
2014	Valmiin työn julkaisu Thesus-tietokan- nassa		

Alkuperäisenä ideana oli, että ryhmäkeskustelujen (asiakaslähtöisen alkukartoituksen edistävien tekijöiden ja rajoittavien tekijöiden ja ratkaisut niihin) jälkeen haastatteluryhmän kanssa tehtäisi yhteistyössä kuvaus asiakaslähtöisestä alkukartoituksesta. Tein yhteenvedon kolmesta keskustelusta ja nostin asiakaslähtöisen alkukartoituksen ja palvelulinjan valintaan eniten vaikuttavat tekijät. Lähetin tekijät sähköpostilla (liite 2) kommentoitavaksi molemmille ryhmille. Kommentteja tuli muutamilta asiantuntijoita ja lisäsin heidän ehdottamansa lisäykset ydintekijöihin. Tästä yhteistyöstä syntyivät asiakaslähtöisen alkukartoituksen ydintekijät. Kehittämistyö raportoitiin kirjallisesti ja julkaistiin sähköisesti maaliskuussa 2014. Kaikkien luettavissa kehittämistyö on Metropolia Ammattikorkeakoulun Theseus – tietokannasta osoitteessa: [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi). Maaliskuussa 2014 tehtiin tiedote, jossa kerrottiin asiakaslähtöisen alkukartoituksen ydintekijöistä. Tiedote lähetetään TE-toimiston tiedottajalle, jonka vie tiedotteen TE-toimiston intaranettiin.

### 5.3 Haastattelu- ja kehittämisryhmien muodostaminen sekä osallistujien kuvaaminen

Ryhmäkeskustelun avulla on helppo kerätä tietoa niiltä henkilöiltä, joita kehittäminen koskee. Kehittämistyötäni varten kokosin haastatteluryhmän, jossa oli mukana yhteensä neljä alkukartoitusvirkailejaa Itäkeskuksen ja Espoon TE- toimistojen toimipaikoista. Haastatteluryhmän tarkoituksena oli tuottaa tietoa siitä mikä edistää asiakaslähtöisyyttä ja mikä rajoittaa asiakaslähtöistä alkukartoitusta. Tieto kerättiin niiltä asiantuntijoilta, jotka tekevät alkukartoitusta TE-toimiston toimipaikoissa. Kaikki neljä asiantuntijaa tekivät alkukartoitustyötä.



Toinen ryhmä, joka koottiin oli kehittäjäryhmä. Kehittäjäryhmän muodosti yhteensä kolme asiantuntijaa. Kaksi heistä oli palvelulinjalta 2 ja yksi asiantuntija palvelulinjalta 3. Asiantuntijat olivat Espoon ja Itäkeskuksen toimipaikoista. Koska työllistymistä tukevat palvelut ovat pääsääntöisesti 2 ja 3 palvelulinjoilla, oli tarkoituksenmukaista valita heidät kehittämisryhmän jäseniksi. Tämän ryhmän tarkoituksena oli tuottaa ratkaisuja siihen, miten palvelulinja valitaan asiakaslähtöisesti.

Alkuperäisenä ajatuksena oli, että haastattelisin alkukartoituksen työntekijöitä Uudelta maalta ja he olisivat muodostaneet sekä haastatteluryhmän ja kehittäjäryhmän. Myöhemmin keskustelussa Uudenmaan ELY- keskuksen erikoissuunnittelijan kanssa, selvisi että Espoon ja Itäkeskuksen toimipaikoista alkukartoituksen esimiehet, ovat yhdyshenkilöitä Uudenmaan ELY- keskuksen ja TE-toimiston välillä alkukartoituspalveluasioissa. Käytännössä oli tullut toiveita, että asiantuntijat eivät tienneet toisten linjojen palveluista riittävästi ja toiveena oli, että yhteistyötä vahvistettaisi. Näin ollen valitsin kehittämistyöni kohteeksi Espoon ja Itäkeskuksen toimipaikat.

Lähestyin Espoon ja Itäkeskuksen toimipaikkojen palvelulinja 1 esimiehiä ensin sähköpostitse ja kerroin, että olen tekemässä opintoihini liittyvää kehittämistyötä. Esitin myös toiveeni siitä, että haluaisin ryhmäkeskustelumenetelmää hyödyntämällä haastatella alkukartoituksen virkailijoita. Samanlaisen viestin lähetin myöhemmin 2 ja 3 palvelulinjojen esimiehille, koskien kehittämisryhmää. Esimiehet ilmoittivat minulle haastatteluryhmään osallistuvat samalla viikolla. 2 ja 3 palvelulinjojen esimiehille lähetin uusintaviestin ja tämän jälkeen haastateltavat ilmoittautuivat minulle esimiehensä kautta tai itsenäisesti. Kokonaisuudessaan haastateltavien kokoaminen ryhmiin kävi vaivattomasti. Ennen haastattelua lähetin siihen osallistuville tutkimushenkilötiedotteen ja suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta sähköpostilla. (liitteet 3 ja 4)

#### 5.4 Aineiston kerääminen

Käytin aineiston keräämisen apuna ryhmäkeskustelua.

Tutkimuskirjallisuudessa esitellään Focus Group ryhmäkeskustelu tiedonkeräämismenetelmänä erilaisissa tutkimuksissa. Ryhmäkeskustelu viittaa siihen, että tietty ryhmä on

kutsuttu keskustelemaan tietystä aiheesta fokusoidusti, mutta vapaasti. (Valtonen 2005: 223.) Ryhmäkeskustelun etuna on se, että tietoa saadaan monelta yksilöltä samanaikaisesti. Parhaimmillaan ryhmäkeskustelun aikana erilaiset näkökulmat, ideat ja kommentit ruokkivat toinen toisiaan ja tuovat uusia yllättäviä näkökulmia esiin. (Valtonen 2005: 226.) Ryhmäkeskustelun avulla saadaan selville ryhmäläisten mielipiteitä ja asenteita keskustelun kohteena olevasta ilmiöstä. (Valtonen 2005:226.) Ryhmäkeskustelu sopii kehittämistyön tiedonkeruu menetelmäksi siksi, että sen avulla kartoitetaan, millainen on asiantuntijoiden näkökulma asiakaslähtöisestä alkukartoituksesta. Tämän lisäksi ryhmä tuo esille ei ainoastaan yhden näkökulman vaan keskustelujen myötä voi nousta uusia yllättäviä näkökulmia asiakaslähtöisestä alkukartoituksesta. Näiden näkökulmien esille nostamisen ansiosta alkukartoituspalvelu kehittyy.

Valtosen mukaan ryhmähaastattelussa kehittäjän rooli on virittää keskustelua ja aktivoita ryhmäläisiä puhumaan keskenään. Kehittäjän tehtävänä ei ole osallistua substanssikeskusteluun, vaan hän vie keskustelua fokusoidusti ja määrätietoisesti eteenpäin. Näin ryhmäkeskusteluissa yhdistyvät haastattelu ja teemat. (Valtonen 2005: 232-234). Pötsösen ja Pennasen mukaan ohjattu keskustelu muistuttaa ryhmässä tapahtuvaa teemahaastattelua, missä vetäjän tehtävänä on ohjata keskustelua ennalta valittujen teemojen mukaan. (Pötsönen – Pennanen 1998.) Kehittäjänä vein keskustelua eteenpäin niiden teemojen pohjalta, jotka nousevat asiakaslähtöisyyden teoriasta. Ryhmät olivat hyvin keskustelevia ja tilaisuuksissa näytti olevan tarvetta puhua omasta työstään.

Haastatteluryhmän kanssa käsiteltiin sitä, mikä edistää ja rajoittaa asiakaslähtöistä alkukartoitusta TE-toimistossa. Ryhmäkeskustelu tapahtui Uudenmaan ELY-keskuksessa kesäkuussa 2013. Litteroin keskustelun heti ryhmäkeskustelun jälkeen ja kokosin ryhmäkeskustelun pohjalta syntyneet edistävät ja rajoittavat tekijät erilliselle paperille. Jaottelin tekijät työvälineisiin, sääntöihin ja työnjakoon. Näitä tekijöitä käsiteltiin kehittämissyöryhmässä, joka tuli ELY-keskukseen myöhemmin syksyllä.

Kehittäjäryhmän kanssa käyty ryhmäkeskustelu oli Uudenmaan ELY-keskuksessa syyskuussa 2013. Ryhmä tuotti ratkaisuja miten työllistymistä tukeva palvelulinja valitaan asiakaslähtöisesti. Tähän ryhmäkeskusteluun olin koonnut edellisen ryhmän tuottamat asiakaslähtöistä palvelua edistäviä ja rajoittavia tekijöitä, jotka jäsennettiin sääntöihin, välineisiin ja työnjakoon. Haastatteluryhmän vastausten perusteella jaottelin edistävät ja rajoittavat tekijät seuraavasti; Mitä työvälineitä asiakaslähtöistä palvelun valintaa varten tarvitaan? Millainen työnjako auttaa asiakaslähtöisen palvelulinjan valintaan ja Millaisilla

säännöillä asiakaslähtöinen palvelu valitaan? Kaikki edellä mainitut kysymykset pyrkivät vastaamaan kysymykseen miten työllistymistä tukeva palvelu valitaan asiakaslähtöisesti? Ratkaisut litteroitiin ja pelkistettiin kehittäjäryhmän haastattelun jälkeen. Tämän jälkeen kokosin tuotetut ratkaisut erilliselle paperille teemoittain. Lähetin teemat etukäteen luettavaksi haastatteluryhmälle, joka oli tulossa ryhmäkeskusteluun lokakuun lopussa.

Kolmas ryhmätapaaminen järjestettiin Uudenmaan ELY-keskuksessa lokakuussa 2013 lopussa. Ryhmässä olivat mukana ensimmäisessä haastatteluryhmässä mukana olleet työntekijät. Heidän kanssaan käytiin läpi kehittäjäryhmässä tuotetut ratkaisut, miten työllistymistä tukeva palvelu valitaan asiakaslähtöisesti. Teemoitetut ratkaisut oli lähetetty haastatteluryhmälle tutustuttavaksi etukäteen. Tarkoituksena oli yhdessä ratkaisujen pohjalta luoda kuvaus asiakaslähtöisestä alkukartoituksesta. Myöhempien vaiheiden kautta tuotoksena syntyi kuvaus asiakaslähtöisen alkukartoituksen ydintekijöistä.

Ensimmäisen ja kolmannen ryhmäkeskustelun kestot olivat noin tunnin ja kehittäjäryhmän ryhmäkeskustelu kesti 1,5 tuntia. Kaikki ryhmäkeskustelut nauhoitettiin. Ryhmäkeskustelut litteroitiin heti haastattelujen jälkeen. Pelkistin aineiston ajatuskokonaisuuksiksi ja luokittelin aineiston ala- ja yläluokkiin. Litteroitua tekstiä syntyi yhteensä kolmen haastattelu kerran jälkeen 44 sivua. Käytin litteroinnissa 1,5 riviväliä ja fonttikoko oli Calibri 11.

Alla olevassa taulukossa 2 olen kuvannut miten ryhmäkeskustelut ja aineistonanalyysi eteni vaiheittain.

Taulukko 2. Aineiston analyysi ja kerääminen.

Tehtävä	Aineiston kerääminen	Aineiston analyysi	Tulos
Selvittää mitkä tekijät a)edistävät b) rajoittavat asiakaslähtöisyyttä alkukartoituksessa	Ryhmäkeskustelu 4 henkilöä alkukartoituksesta.	Sisällönanalyysi	Asiakaslähtöisyyttä edistävät ja rajoittavat tekijät
Tuottaa ratkaisuja, miten asiakkaan työllistymistä tukeva palvelulinja valitaan	Ryhmäkeskustelu 3 henkilöä 2 ja 3 palvelulinjoilta	Sisällönanalyysi	Ratkaisut työllistymistä tukevan palvelulinjan valitsemiseksi
Tuottaa luonnos asiakaslähtöisestä työllistymistä tukevasta alkukartoituksesta	Ryhmäkeskustelu alkukartoitusvirkaillijat.	Sisällönanalyysi	Luonnos kuvaukseksi asiakaslähtöisestä työllistymistä tukevasta alkukartoituksesta

## 5.5 Aineiston analyysi

1) Ensimmäisen ryhmän, haastatteluryhmän kanssa keskusteltiin siitä, mitkä tekijät a) edistävät ja b) rajoittavat asiakaslähtöistä alkukartoitusta. Palvelu on uusi ja siitä ei ole aikaisempaa tietoa. Ryhmä tuotti tietoa millainen on alkukartoituksen nykyvaihe. Tieto on praktista tietoa ja sen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa alkukartoituspalvelusta. Haastattelu nauhoitettiin ja tämän jälkeen kirjoitettiin puhtaaksi sana sanalta. Aineistosta nostettiin ajatuskokonaisuudet tai lauseet, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen pelkistetty aineisto luokiteltiin eli klusteroitiin ensin alaluokkiin ja niiden jälkeen yläluokkiin. Luokittelua seuraa käsitteellistäminen, mistä muodostuu aineiston teoreettiset käsitteet ja joista on mahdollisuus tehdä johtopäätöksiä. Käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimustehtävään esittää Tuomi ja Sarajärvi (2009: 115). Aineiston apuna käytin ryhmittelyä, jossa jaottelin aineiston työnjaon, säännöt ja työvälineet mukaan. Näin aineistoa oli helpompi käsitellä ja jäsentää. Jaottelun avulla jäsennetään monimutkaisia ja epämääräisiä ongelmia. Idea pohjautuu siihen, että jaottelun kautta saadaan esille kehittämisen kannalta tärkeät ristiriidat. Työelämässä olevat ongelmat, ristiriidat ja häiriöt jäsenytyvät uuden ja vanhan välisiksi ristiriidoiksi. Kehittämistyössä tällaisia ristiriitoja olivat mm. asiakaslähtöisyyttä edistävät asiantuntijoiden ominaisuudet kuten virkeä työntekijä, joka havainnoi asiakkaita ja keskittyy heidän asioihinsa. Estävissä tekijöissä olivat mm. kiire, asiantuntijat, jotka työskentelivät paineen alla ja eivät pystyneet keskittymään asiakkaan asioihin. Vuorovaikutus häiriintyi ja tämä johti helposti asiakkaan ja asiantuntijan väliseen konfliktiin. Työnjakoon, sääntöihin ja työvälineiden avulla jaotellut ilmaisut vietiin kehittäjäryhmän keskusteluryhmän pohjaksi seuraavaan tapaamiseen. Tieto oli lähetetty sähköpostilla (liite 2) kehittäjäryhmälle tutustuttavaksi ennen keskustelua.

Taulukko 3. Näyte sisällönanalyysistä ensimmäiseen kehittämistehtävään liittyen.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
---------------------	-----------	-----------

<p>kuunteleva virkailija, kysyy, mikä on tilanne , luottamus rakentuu , ne on joustavampia ja alkaa kertoa omista tilanteistaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• virkeä</li> <li>• keskittyy</li> <li>• et on tuntosarvet valppaana</li> <li>• niille se on ensikertainen juttu</li> <li>• se on luottamuksen rakentamisen kannalta niin tärkeää, et kuuntelee</li> <li>• kysyy, mikä sun tilanne on</li> </ul>	<p><b>Kuunteleva ja luottamustarvittava virkailija</b></p>	<p><b>Molemminpuolinen luottamus vuorovaikutustilanteissa</b></p>
<p>Pelkistetty ilmaisu</p>	<p>Alaluokka</p>	<p>Yläluokka</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• avoimuus</li> <li>• osallistuva</li> <li>• luottaa virkailijaan</li> <li>• luottamus rakentuu , ne on joustavampia ja alkaa kertoa omista tilanteistaan</li> <li>• kysyy, mikä sun tilanne on</li> <li>• pienen tovin kuuntelee, mikä se tilanne on</li> <li>• se kertoo avoimesti kaikista huumejutuista, sairauksista ja leikkauksista</li> <li>• mitä termejä käytetään</li> </ul>	<p><b>Osallistuva virkailijaan luottava asiakas</b></p> <p><b>Keskustelussa käytetty kieli asiakkaan kanssa</b></p>	<p><b>Molemminpuolinen luottamus vuorovaikutustilanteissa</b></p> <p><b>Molemminpuolinen luottamus vuorovaikutustilanteissa</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• tehdään vastakysymyksiä,</li> <li>• tarkastetaan, ymmärsikö asiakas</li> <li>• mitä asiakkaan pitää tehdä, mikä vaikutta mihinkin</li> <li>• saa palautetta suoraan asiakkaalta, palautetta tulee harvoin</li> <li>• yllättyneitä, ai teiltä soitetaan</li> </ul>		
--	--	--

Taulukossa 3 on näyte siitä, miten aineistoa on pelkistetty ja sen jälkeen luokiteltu alaja yläluokkiin. Tässä on ensimmäisen ryhmäkesustelun tietoa siitä, mitkä tekijät edesauttavat asiakaslähtöistä alkukartoitusta. Vuorovaikutus nousi myös ensimmäisessä haastattelussa avaintekijäksi. Tässä näytteessä on mietitty työntekijöiden ja asiakkaiden roolia sekä asiakkaiden kanssa käytettävää kieltä vuorovaikutuksessa.

2) Kehittäjäryhmän kanssa kävimme läpi ratkaisuja, jotka vastasivat kysymykseen miten palvelulinja valitaan asiakaslähtöisesti alkukartoituksessa. Haastattelussa heillä oli käytössä erillisille papereille kootut työvälaineet, säännöt ja työnjakoa koskevat ilmaisut. Näin keskustelu pysyi hyvin aiheessaan ja kehittäjäryhmä tuotti paljon materiaalia, siitä miten palvelulinja valitaan asiakaslähtöisesti. Keskustelu nauhoitettiin ja kirjoitettiin sanasanalisisesti puhtaaksi. Tämän jälkeen aineistosta nostettiin ajatuskokonaisuudet jotka vastasivat kehittämistyön kysymyksiin. Aineisto luokiteltiin ala- ja yläluokkiin. Luokittelu tehdään aineistosta nousseista aiheista ja alaluokittelua voi löytyä myös rivien välistä. ( Alasuutari 1994). Tutkijan täytyy olla herkkä aineistolle ja hänen on pystyttävä tulkitsemaan myös sitä, mitä ei ole sanottu. Tämän aineiston pohjalta kokosin erilliselle paperille ilmaisuja erilaisten teemojen alle. Nämä olivat keskustelun pohja kuvaukseksi asiakaslähtöiselle alkukartoitukselle. Lähetin paperin luettavaksi haastatteluryhmälle, joka oli tulossa kolmanteen haastatteluun marraskuussa.

3) Kolmannen haastattelun tarkoituksena oli yhdessä kehittää asiakaslähtöisen alkukartoituksen kuvaus. Keskustelun pohjaksi olin tehnyt luonnoksen kuvaukseksi asiakaslähtöisestä työllistymistä tukevasta alkukartoituksesta. Olin lähettänyt luonnoksen heille

etukäteen tutustuttavaksi sähköpostilla. Tätä luonnosta käytettiin pohjana keskustelulle. Ryhmäkeskustelun luonne oli sellainen, että emme ehtineet käydä kaikkia luonnoksessa olleita osa-alueita läpi. Ryhmällä oli tarve puhua asiakaslähtöisen työn rajoitteista ja vaikka yritin ohjailla puhetta enemmän luonnoksessa olevien teemojen suuntaan, ryhmän puhe ajautui rajoitteisiin. Tein ratkaisun ja keskeytin haastattelun sen kestänytä tunnin. Kerroin ryhmälle, että lähetän heille sähköpostitse kommentoitavaksi luonnoksen, joka olisi asiakaslähtöisen alkukartoituksen kuvaus. Samanlainen luonnos lähetetään kehittäjäryhmän kommentoitavaksi. Litteroin ryhmähaastattelun ja tein yhteenvedon kaikista kolmesta haastattelusta ja nostin esille niitä seikkoja, jotka vastasivat eniten kehittämistehtäviin. Tästä syntyi luonnos asiakaslähtöisen alkukartoituksen ydintehtävistä. Paperi (liite 2) lähetettiin kommentoitavaksi ryhmille tammikuussa 2014. Sain vastaukseksi muutamia kommentteja. Osa ryhmäläisistä ei vastannut siitä syystä, että he olivat poissa työpaikoilta. Kommenttien antamiseen olin varannut varsin lyhyen ajan, koska yritin jouduttaa kehittämistyön valmistumista.

Sisällönanalyysi sopii toimintatutkimusten analysointimenetelmäksi. Analysoin aineistoni kaikkien ryhmäkeskustelujen jälkeen erikseen sisällönanalyysillä. Analyysiyksikkönä käytettiin ajatuksellista kokonaisuutta, jotka voivat olla lauseita, ilmaisuja tai sanoja. Edellisen ryhmän analysoinnin tulokset vietiin seuraavaan ryhmään keskustelun pohjaksi. Näin toimintatutkimuksen luonteenomainen syklisyys toteutui kehittämistehtävässä.

## 6 Kehittämistyön tulokset

### 6.1. Asiakaslähtöistä alkukartoitusta edistävät ja rajoittavat tekijät ovat:

Edistäviä tekijöitä asiakaslähtöisessä alkukartoituksessa olivat: vuorovaikutus asiakkaan ja työntekijän kesken, palvelulinjan valinta, johtaminen asiakastyön välineenä, riittävät henkilöresurssit ja työntekijöiden jaksaminen.

**Vuorovaikutus asiakkaan ja työntekijän kesken.** Tässä mainittiin mm. läsnä oleva työntekijä, joka kuuntelee ja keskittyy asiakkaan asioihin. Näistä elementeistä syntyy luottamus asiakkaan ja virkailijan välille. Varmistetaan, että käytetään sellaisia termejä,

joita asiakas ymmärtää ja tehdään vasta kysymyksiä. Rauhallinen työntekijä pystyy havainnoimaan asiakasta ja pystyy keskittymään asiakkaiden kokonaistilanteeseen. Luotamuksellisessa ilmapiirissä asiakkaat avautuvat ja kertovat tilanteestaan.

**Rajoittavaksi tekijäksi** vuorovaikutuksessa nousivat se, että stressaantuneen työntekijän ja asiakkaan välinen keskustelu häiriintyy, asiakkaisiin tarttuu ei-sanallinen viestintä, jonka näyttää ilmeillään ja eleillään. Yksi ryhmäkeskusteluun osallistuneista ilmaisi asian näin:

*”se tarttuu.. jos on stressaantunut tai hermostunut. Asiakas kattoo, vai- toaa, että sä et paneudu hänen asioihin , et kiire saada ulos asiakas, sen näyttää ilmeillään ja kehollaan”...*

Stressi ja paine olivat seurausta pitkistä jonoista, jolloin työntekijöiden keskittyminen häiriintyi ja siirtyi asiakkaista jonon hallintaan. Stressiä oli äärimmäisen vaikea kätkeä ja jonossa olevien asiakkaiden näkeminen lisäsivät stressiä, josta syntyi ahdistusta. Ahdistus lisäsi kiusausta hoitaa asiat nopeasti pois ja tämä taas aiheutti kovettumista asiakaslähtöiseen työhön.

Asiakkaat, joiden työttömyysturvassa oli epäselvyyksiä, eivät halunneet puhua avoimesti omasta tilanteestaan. Raha-asioiden epäselvyydet johtivat helposti konfliktiin asiakkaiden kanssa. Myös asiakkaat, joiden suomen kielen taito, ei ollut riittävä koettiin haasteelliseksi, koska heille ei ole riittävästi vieraskielisiä palveluita, eikä virkailijat aina tienneet mille linjalle heidät tulisi ohjata.

**Edistäviä tekijöitä olivat myös:** Asiakaslähtöistä alkukartoitusta edistivät myös se, että olisi riittävästi resurssia alkukartoituksessa, että asiakkailla on omat vastuuvirkailijat. Asiakkailta tuleva suora positiivinen palaute voimaannutti työntekijöitä.

**Palvelulinjan valintaan** liittyvät asiakaslähtöisyyttä edistävät tekijät olivat seuraavan laisia: työntekijöillä oli käytössä sellaisia kysymyksiä, jotka vahvistivat palvelulinjan valinnan. Tiedettiin millaisia kriteereitä palvelulinjalla 2 ja 3 on. Internetin kautta ilmoittautuneiden tiedot ovat hyvin täytetty, jolloin heidän ohjaaminen palvelulinjoille oli loogista.

Palvelulinjan valintaan vaikuttavia asiakaslähtöisyyttä rajoittavia tekijöitä olivat asiakkaiden nettitunnusten puuttuminen, jolloin ilmoittautumislomakkeet Internetin kautta olivat



puutteelliset tai niitä ei ollut täytetty lainkaan. Pitkät jonot aiheuttivat ärtymystä ja aggressiivisuutta asiakkaissa, jolloin keskustelua ja luottamusta ei syntynyt. Tämä vaikeutti palvelulinjan valintaa. Työttömyysturvan hoitaminen vie alkukartoituksen aikaa. Luottamuksen puute muiden linjojen taholta kohdistui alkukartoituspalveluun. Ei luotettu alkukartoituksen tekemään arvioon, silloin kun ei ollut selkeää syytä, miksi oli valittu tietty palvelulinja. Yksi haastattelussa olleista sanoi:

*” Tässä on mun mielestä hirveästi intuitiota ja sellainen olo kun se vähän kertoo.. et tässä on nyt jotain” Sitten se, jos me laitetaan tällainen ihminen .. henkilö sinne 3 linjalle..ja meillä on tavallaan sen intuition perusteella... Meillä ei ole selkeää...faktaa..mutta me ollaan nähty se ihminen me ollaan saatu siitä sellaisia viestejä, et se kuuluu kolmoslinjalle esimerkiksi.. mut..sitten sieltä kolmoslinjalta tulee vastareaktio, eihän tää kuulu meille”.*

Johtaminen asiakastyön välinenä nousi aineistosta molemmissa ryhmäkeskusteluissa. Johtaminen koettiin haasteelliseksi tekijäksi ja sitä kuvailtiin mm. seuraavasti: koettiin, että päätöksenteko oli hankaloitunut, koska pienetkin asiat piti viedä ”isolle”, johtajalle, ennen kuin niihin sai vastauksen. Aikaisemmin johtamista hoidettiin niin, että oli toimipaikan etu. Haastattelussa olleet kokivat nyt, että linjojen esimiehet pitivät oman linjan puolia. Toimipaikoissa on nyt yhden johtajan sijasta kolme erilaista johtajaa.

Palvelulinjan valinta oli selvä silloin kun asiakkailla oli esimerkiksi osaamisen kehittämisessä puutteita tai asiakkaat, jotka tarvitsivat moniammatillista tukea työllistyäkseen. Rajatapauksissa työntekijät neuvottelivat asiakkaiden kanssa, oliko linjavalinta heidän mielestään oikea. Ne asiakkaat, jotka olivat täyttäneet tietonsa hyvin verkkopalveluissa, ohjautuivat usein ykköslinjalle.

Muita edistäviä tekijöitä palvelulinjaa valitessa olivat mm se, että tulkkina oli usein ystävä tai puoliso ja asiakkaiden asioita saatiin eteenpäin, myös palvelulinjan valinta helpottui. Asiakkaat olivat erittäin tyytyväisiä siihen, että TE-toimistoin toimipaikkoihin voi olla yhteydessä monella erillä tavalla, kuten sähköpostitse, puhelimella tai Internetin kautta.

Rajoittavaksi tekijöiksi palvelulinjan valinnassa tuotiin seuraavia seikkoja: asiakkaat, jotka eivät tuota riittävästi, joko kirjallisesti tai suullisesti tietoa, jotta palvelulinjan valinta olisi luotettava. Asiakkaat, jotka viestivät paljon, mutta heidän tietoihinsa ei voi kirjoittaa kaikkia asioita. Ylös kirjoitetut seikat perustelisivat paremmin sitä, miksi on valittu juuri tämä linja.

Rajoittavana tekijänä haastatteluryhmä toi esille palvelulinja 2 lopettaman päivystyksen. Asiakkaat tulevat infopisteisiin, koska eivät pääse henkilökohtaiselle käynnille palvelulinjalla. Infopisteessä hoidetaan toisten linjojen asiakkaat.

**Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa** palvelulinjan valintaan liittyvissä asioissa tuli esille seuraavan laisissa seikoissa. Asiakkaat olivat tyytyväisiä, kun he pääsivät varatulle ajalle palvelulinjalle ja he pääsivät tarkentamaan sekä puhumaan työnhakusuunnitelmistaan. Tietoihin kirjattiin mitä kieltä asiakas puhuu, jotta palvelulinjalla voitaisi varata esimerkiksi tulkki tarpeen tullen. Yhdessä toimipaikassa oli kokeiluluonteisesti järjestetty lomautusasiakkaille soittaminen ja asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä palveluun.

Närkästystä olivat taas aiheuttaneet asiakkaiden keskuudessa se, että työnhaku on uusittu tekstiviestillä. Asiakkaat ovat olleet epäluuloisia, eivätkä ole uskoneet, että tekstiviesti on lähetetty TE-toimistosta. Tämän lisäksi asiakkaat olisivat halunneet henkilökohtaisia aikoja TE-toimistosta. He olivat tyytymättömiä siihen, että heille oli annettu lappu, jossa kerrotaan, että TE-toimistosta ollaan heihin yhteydessä. Asiakkaiden kanssa tulee erimielisyyksiä infopisteessä ja erimielisyydet liittyivät työhaun voimassaoloaikaan sekä erilaisiin sääntöihin, joita heidän on noudatettava ollessaan työnhakijoina.

Edistävässä tekijöissä tuli esille se, että palvelulinjan valinta tehdään yhdessä asiakkaan kanssa. Rajatapauksissa kysytään aina asiakkaan mielipidettä.

Asiakaslähtöisyyttä rajoittavaksi tekijäksi nousi vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Asiakkaat olivat sulkeutuneita, eivätkä halunneet kertoa tilanteestaan mitään. Asiakkaat, jotka piilottelevat ongelmiaan. Sellaiset asiakkaat, jotka eivät ole olleet työssä tai koulutuksessa pitkään aikaan. Eivätkä halunneet kertoa mitä ovat tehneet. Nuo edellä mainitut olivat sellainen ryhmä asiakkaita, joiden palvelulinjan valinta ei ollut yksiselitteinen. Esimerkiksi haastatteluryhmä mietti, mihin he ohjaavat asiakkaan kun he eivät tiedä tarvitseeko asiakas tukea työllistyäkseen vai ei.

Johtaminen nousi tässäkin ryhmässä rajoittavaksi tekijäksi. Koettiin, että jotkut esimiehet ovat liian arkoja tekemään päätöksiä, koska Uudellemaalle TE-toimiston toimipaikkoihin haluttiin yhtenäinen työkäytäntö. Jotkut esimiehet pitivät selkeästi oman linjansa puolia ja esimiehillä oli keskinäistä kitkaa linjojen välissä esimiesten kesken.

Vahvasti aineistosta nousi rajoittavaksi tekijäksi työntekijöiden jaksaminen. Tätä ei suoranaisesti sanottu ryhmäkeskusteluissa, vaan siitä puhuttiin stressinä ja kovettumisena sekä paniikkina. Varsinaisesti kukaan haastateltavista ei maininnut oman tai toisen jaksamisen olevan sietokyvyn rajoilla. Tämä näkemys vahvistui kehittäjäryhmän haastattelussa ja viimeisessä haastatteluryhmän keskustelussa.

## 6.2. Palvelulinja valinta asiakaslähtöisesti alkukartoituksessa

Kehittäjäryhmä tuotti ratkaisuja haastatteluryhmän tuottamiin asiakaslähtöistä palvelua edistäviin ja rajoittaviin tekijöihin. Ratkaisuja tuotettiin mm. seuraaviin tekijöihin: Selkeyttäviä seikkoja palvelulinjan valinnassa olivat mm. niitä, että asiakas tuo itse sähköisessä ilmoittautumislomakkeessa esille linjatoiveen. Asiakasprofiilit ovat määriteltäviä. Esimerkiksi se, että millainen nuori kuuluu palvelulinjalle kaksi. Yleisesti kehittäjäryhmän mielipide oli se, että linjoilla ei pitäisi olla liian tiukkoja kriteereitä. Palvelulinjan valintaan vaikuttavia seikkoja olivat, millaiset mahdollisuudet asiakkailla on työllistyä. Siihen liittyivät työsuhteen kestot ja pituudet sekä rikkonainen työhistoria. Esimerkiksi rikkonainen työsuhte saattoi kertoa tuen tarpeesta, vaikka asiakas ei itse tuen tarvetta tiedostaisikaan.

Lisäksi palvelulinjan valintaan vaikuttivat asiakkaan motivaatio ja osaaminen sekä mahdollisuudet työllistyä. Suomen kielentaito tai esimerkiksi terveydentila sekä päihdeongelma ei ollut linjaa määrittelevä tekijä. Kielitaitokysymyksessä määräävämpi tekijä oli työkokemus. Esimerkiksi vasta työttömäksi jäänyt täysin englanninkielinen insinööri ohjataan palvelulinjalle yksi. Terveydentila ja päihdeasioissa määräävämpi tekijä oli tuen tarve. Tuen tarpeesta riippuen asiakas ohjautui joko palvelulinjalle 2 tai 3. Palvelulinjan valintaan vaikuttavia tekijöitä olivat myös niitä, että tarvitseeko asiakas työllistymisen tueksi palkkatukea, työkokeilua tai työhakuvalmennusta. Kuntoutusta tarvitsevat asiakkaat ja moniammatillista tukea tarvitsevat asiakkaat ohjautuivat palvelulinjalle 3. Ammatin-vaihtajat ja koulutusta tarvitsevat asiakkaat ohjautuivat palvelulinjalle 2.

Ryhmät toivat esille, että linjojen välisiä palaverieja ei ole toimistoissa. Tarvetta niille kuitenkin olisi ja kehittäjäryhmän ratkaisuehdotukset linjojen väliseen yhteistyöhön olivat seuraavaksi esitettyjä. Linjojen välistä ymmärrystä rakentavat CASE- palaverit, missä käydään asiakastapauksia läpi. Eri linjojen väliset palaverit, jossa on mukana kaikki samaa työtä tekevät työntekijät, esimerkiksi kaikki jotka tekevät nuorten työtä. Ehdotettiin

kummijärjestelmää, eri linjoilta olisi nimetyt henkilöt, joilta voi kysyä ja konsultoida tarvittaessa. Erikseen mainittiin ”työttömyysturvyyt”, joilta voisi tarkistaa menikö työttömyysturva oikein. Tarvetta esiintyi myös konsultaatioille esimerkiksi kuntoutusasioissa ja toisille linjoille ohjaamisessa. Palaverien tarkoituksena oli rakentaa yhteistä ymmärrystä linjojen välissä, luoda yhteisiä pelisääntöjä sekä miettiä sitä, mitä asiakkuus tarkoittaa kenenkin näkökulmasta. Linjojen välisten palaverien katsottiin rakentavan myös asiantuntijuutta.

Ratkaisuksi esitettiin myös sitä, että linjojen välillä pitäisi olla joustava työnjako. Alkukartoituksen ei tarvitse olla liian perusteellinen tai linjan valinta ei tarvitse olla heti oikein. Muilta linjoilta pitäisi löytyä ymmärrystä ja joustoa siihen, että alkukartoituksessa ei olla heti tunnistettu oikeata linjaa. Linjan voi aina vaihtaa ja kartoituksen voi tehdä aina uudelleen.

Kehittäjäryhmä mietti myös mitkä ovat alkukartoituksen perimmäiset tehtävät. Kuuluuko sille työttömyysturvan perusteellinen selvittäminen, vai onko työ enemmän tilanteen selvittämistä? Ratkaisuksi ehdotettiin työttömyysturvan selvittämistä ja sen jälkeen tehtävää alkukartoitusta. Tilanteen kartoittamisella tarkoitettiin sitä, että asiakkailta kysytään perusasiat. Perusasiat olivat työtodistusten ja tutkintotodistusten kirjaaminen tai pyytäminen. Alkukartoituksen työntekijät tekevät selvityspyynnöt sekä he laittavat työttömyysturvan alulle.

Alkukartoituspalveluissa voisi olla henkilöitä, jotka ovat perehtyneet nuorten, maahanmuuttajien tai aikuisten asioihin. Varsinkin työttömyysturva on koettu hankalaksi nuorten palveluissa, joten tästä näkökulmasta katsottuna kehittäjäryhmä totesi näiden erikoishenkilöiden lisäävän alkukartoituksen osaamista. Henkilöresurssin lisäämistä esitettiin ratkaisuksi samoin kun sitä, että alkukartoittajat saisivat apua muilta linjoilta tarvittaessa. Asiakastietolomakkeen käyttöä suositeltiin alkukartoituspalveluissa.

Muita seikkoja, joita kehittäjäryhmä nosti esille, olivat perehdytystä ja koulutusta kuntoutusasioihin sekä lisäperehdytystä työttömyysturvaan. Koulutusta esitettiin myös oman työn hallintaan ja stressin hallintaan. Omien rajojen tunnistaminen sekä työtehtävien priorisointi koettiin ratkaisuksi paineen alla työskentelyyn. Keskustelut esimiesten kanssa siinä tilanteessa, jos työ alkaisi käydä liian raskaaksi. Ratkaisuksi esitettiin myös sitä, että asiakkaat pitäisi hoitaa yksi kerrallaan ja asiakastyötä pitäisi ajatella niin, että

se on tärkeää asiakkaalle. Yksi kehittäjäryhmän jäsenistä ilmaisi asian näin:

*” se aika, jonka sä annat asiakkaalle on tosi tärkeä”.*

Infopalveluiden sisältöä mietittiin kehittäjäryhmän kanssa. Infopiste ei ole alkukartoituspalvelua. Alkukartoittajat joutuvat kuitenkin oman työn ohessa hoitamaan infopistettä ja siellä olevalla palvelulla oli vaikutusta muiden linjojen työskentelyyn. Jotta palvelu olisi joustavaa, niin infopisteessä pitäisi olla seuraavat työtehtävät selkeästi hoidettuna. Infossa pitäisi ottaa kopioita dokumenteista, asiantuntijoiden tulisi katsoa asiakkaan tiedot tietojärjestelmästä. Infosta ei saisi laskea asiakkaita eteenpäin ennen kuin asiakkaat ovat täyttäneet sähköisen ilmoittautumislomakkeen. Tätä varten TE-toimistoon oli palkattu suunnittelijoita auttamaan asiakkaita esimerkiksi ilmoittautumislomakkeen täyttämässä.

## **7 Kuvaus ydintekijöistä asiakaslähtöisessä työllistämistä tukevassa alkukartoituksessa**

Asiakaslähtöisen alkukartoituksen ydintekijät rakentuivat seitsemästä eri tekijöistä. Näitä olivat vuorovaikutus ja viestintä, linjojen välinen yhteistyö, alkukartoituksen tehtävät, palvelulinjan valinta, johtaminen asiakastyön välineenä, asiointi TE-toimistossa ja muuta kohta. Keskiössä oli asiakaslähtöinen alkukartoitus, jonka ydinajatus on, että asiakaslähtöisyys on arvo itsessään. Seitsemän ydintekijää syntyivät TE-toimiston asiantuntijoiden ryhmäkeskusteluissa. Ydintekijät ovat yhteenveto niistä tekijöistä, jotka vastasivat kehittämiskysymyksiin. Tekijät eivät ole irrallisia vaan ne liittyvät toinen toisiinsa, eivätkä ne toimi yksinään irrallisina tekijöinä. Näistä seitsemästä tekijästä muodostuu asiakaslähtöisen alkukartoituksen perusta.

### Vuorovaikutus ja viestintä

- + riittävät henkilöresurssit, jotta on aikaa palvella asiakkaita
- + työntekijä, joka kuuntelee ja keskittyy asiakkaisiin -> luottamuksen rakentuminen
- + luottamus linjojen välillä
- + yhteisten pelisääntöjen ja ammatillisuuden rakentumien vuorovaikutuksessa

### Linjojen välinen yhteistyö

- + yhteispalaverit: käsitellään asiakastapauksia
- + kummijärjestelmä
- + nimetyt henkilöt, jota voi konsultoida
- + positiivisen palautteen antaminen linjojen välillä -> asiakasohjaus

### Alkukartoituksen tehtävät

- + työtodistukset, tutkintotodistusten vastaan ottaminen.
- + työttömyysturvavan alullepano

### Muuta

- + perehdytys työttömyysturvaan ja kuntoutusasioihin
- + koulutus stressin hallintaan, omien rajojen tunnistaminen
- + infon työtehtävät selkeät

### Palvelulinjan valinta

- + työllistymisen realismisuus, osaamisen kehittäminen, tuen tarve
- + kysymykset jotka vahvistavat palvelulinjan valinnan
- + riittävä tieto siitä, mitä muilla linjoilla ajatellaan
- + luottamuksellisessa ilmapöydässä asiakas puhuu -> helpottaa linjan valintaa

### Asiakaslähtöinen

- alkukartoitus
- + asiakaslähtöisyys on arvo itsessään

### Johtaminen asiakastyön välineenä

- + millaista on asiantuntijoiden johtaminen
- + johtaja joka ottaa kokonaisvastuun
- + työntekijöitä arvostava johtaja
- + henkilöresurssien turvaaminen
- +työvälineet
- + linjojen välisen yhteistyön ylläpito

### Asiointi TE -toimistossa

- + päivystysaika asiakkaille
- + vastuuvirkailija
- + monikanavapalvelut

Kuvio 3 Asiakslähtöinen työllistymistä tukevan alkukartoituspalvelun ydintekijät TE-toimistossa.

Vuorovaikutus ja viestintä ovat tärkeä elementti asiakkaiden, työntekijöiden ja esimiesten kesken. Ryhmäläiset kertoivat, että viestintä esimerkiksi uusista työkäytännöistä ja sovitusta pelisäännöistä toimi parhaiten epävirallisissa käytäväkeskusteluissa. Ohjeistusten ja sääntöjen muutoksista tiedottaminen pitäisi tapahtua virallisissa kokouksissa. Vuorovaikutusta oli eniten asiakkaiden kanssa. Tämä vuorovaikutus toimi hyvin. Parannettavaa oli linjojen välisessä ja esimiesten kesken tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Linjojen välistä kanssakäymistä oli vähän tai ei ollenkaan. Esimiesten kanssa käytävä keskustelu koski lähinnä sijaisjärjestelyjä tai ohjeiden jäsentämistä. Varsinaista keskustelua asiakastapauksista asiakasprofiilista tai asiakslähtöisyydestä esiintyi vähän.

Linjojen välisiä palavereja ei ollut lainkaan tai niitä oli vähän, Kokoukset olivat yleisiä kokouksia missä tiedotettiin ajankohtaisista asioista tai lakimuutoksista. Linjojen välisiä kokouksia, missä käsiteltäisi esimerkiksi asiakastapauksia ei ollut säännöllisesti. Molempien ryhmien mielestä linjojen välisille kokouksille ja palaverille on tarvetta. Kehittäjäryhmän ratkaisuja olivat mm. kummijärjestelmä ja CASE-palaverit. Muitakin ehdotuksia tuli kuten laajat linjojen väliset palaverit, joissa on mukana samaa työtä tekevät eri linjoilta.

Alkukartoituksen tarkoitusta ja työtehtäviä mietittiin varsinkin kehittäjäryhmässä. Myös haastatteluryhmä pohti työtehtävien merkitystä alkukartoituksessa ja sitä mitä työtehtäviä alkukartoitukseen kuuluu. Alkukartoituksen työtehtävät vaikuttavat palvelulinjan valintaan. Perusasioiden kuten työtodistusten ja tutkintotodistusten pyytäminen kuuluivat alkukartoituksen tehtäviin. Työttömyysturvan alulle laittaminen ja selvityspyyntöjen tekeminen olivat alkukartoituksen tehtäviä.

Palvelulinjan valinnassa kiinnitettiin huomiota siihen, millaiset asiakkaat kuuluivat millekin linjalle. Haastatteluryhmä toi esille, että aina linjan valinta ei ollut helppoa esimerkiksi

siitä syystä, että asiakkaat eivät tuottaneet tarpeeksi tietoa sen pohjaksi, miten palvelulinja valitaan. Virhearvio palvelulinjaa valittaessa nousi näissä tapauksissa huomattavasti. Toisaalta kehittäjäryhmä korosti sitä, että alkukartoituksessa voi tehdä virhearvioita. Linjan valinnan voi tehdä myöhemmin uudelleen. Haastatteluryhmä toi esille sen, että positiivisen palautteen saaminen vahvistaa seuraavan samankaltaisen asiakkaan ohjaamista palvelulinjalle.

Muuta kohtaan tuli perehdyttäminen, koulutus ja konsultointi. Hyvä perehdytys nähtiin alkukartoituspalvelun ydinasiana. Perehdytystä tarvittiin mm. työttömyysturva-asioissa ja kuntoutusasioissa. Koulutusta ehdotettiin esimerkiksi siihen, miten hallitsee stressiä ja kuinka priorisoi työtään. Konsultointia muiden palvelulinja-asiantuntijoiden kanssa pidettiin tärkeänä.

Asiakkaat pitivät monikanavapalveluita erinomaisina. Kuitenkin asiakkailla oli kysymyksiä ja asioita, joihin he toivoivat henkilökohtaista tapaamista asiantuntijoiden kanssa. Haastatteluryhmä ja kehittäjäryhmä pitivät erityisen tärkeänä sitä, että palvelulinjoilla on päivitys, jolloin asiakkaat voivat tulla käymään ja saamaan vastauksia kaipaamiinsa asioihin henkilökohtaisesti.

Johtamista pidettiin merkityksellisenä elementtinä. Johtaminen vaikuttaa siihen, miten asiakastyötä tehdään TE- toimistossa ja millaiset eettiset periaatteet ohjaavat asiakastyötä TE- toimistossa. Mönkkönen toteaa, että asiakastyötä ohjaavat periaatteet pitäisi puhua auki työyhteisötasolla. Yhteisötasolla käytävä keskustelu takaa sen, että yhteisiä periaatteita vaalitaan yhdessä. Jos asia jätetään yksilötasolle, työyhteisössä ei välttämättä pääse kehittymään eettisesti kestävä asiakastyön toimintakulttuuri. Esimiesten tehtävänä on toimintakulttuurin luominen työyhteisössä. (Mönkkönen 2007:33.) Numeeraalisia toimintaohjeita oli runsaasti asiakkaista. Asiakastyö on kuitenkin TE- toimistojen ydintehtävä, Tällöin toiminnalle pitäisi olla oma eettinen periaate, joka ohjaa asiakastyötä juuri TE-toimiston toimipaikoissa. Johtamisen tehtävänä on pitää keskustelua ja vuorovaikutusta yllä linjojen välillä. Johtamisen tehtävänä on edistää asiantuntijoiden ammatillista kehittymistä ja varmistaa, että työntekijöillä on työvälineet millä asiakaslähtöistä työtä tehdään.



## 8 Pohdinta

### 8.1 Kehittämistyön ydintekijöiden ja tulosten pohdintaa

Tavoitteena kehittämistyössä oli luoda kuvaus asiakaslähtöisestä alkukartoituksesta. Yhdessä määriteltiin asiakaslähtöisen alkukartoituksen ydintekijät. Ydintehtävien tarkoituksena on kuvata niitä elementtejä, joita hyvin tehdyssä asiakaslähtöisessä alkukartoituksessa tulisi olla. Nämä asiat kytkeytyvät toinen toisiinsa ja eivätkä ne kaikki toimi irrallisena yksinään. Ydintekijöiden keskiössä tulisi olla asiakas ja asiakaslähtöisen työn tulisi olla johtoarvo, niin kuin yksi ryhmään osallistuvista sen ilmaisi. Johtamisella oli suuri merkitys, että asiakaslähtöinen työ toteutuisi. Myös linjojen välisellä keskinäisellä vuorovaikutuksella oli merkittävä osuutensa asiakaslähtöisen työn toteutumiseksi. Tämä tarkoittaisi kuitenkin sitä, että yhteisiä suunnittelu- ja muita kokouksia ryhdyttäisiin pitämään toimistoissa. Sisällöllisesti näissä kokouksissa pitäisi määritellä, mitä asiakkuudella ja asiakaslähtöisellä työllä tarkoitetaan TE-toimistossa. Perehdytystä ja koulutusta olisi helppo järjestää käytännössä kuntoutus- ja työttömyysturva asioihin. Koulutusta kannattaisi järjestää stressinhallintaan ja oman työn johtamiseen.

Työ- ja elinkeinoministeriö ohjeisti joulukuussa 2013 TE- toimistoja TE- palvelujen asiakkuuslinjauksilla. Linjauksen tavoitteena on määritellä TE-palveluiden organisointia, täsmentää palvelulinjoilla tehtävää työtä ja yhdenmukaistaa asiakasohjauksen kriteereitä. Asiakaslinjausten tavoitteena on myös varmistaa asiakaslähtöisyys ja toimintatapojen yhdenmukaisuus. TE- palveluiden asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan mm. sitä, että asiakkaat saavat helposti ja nopeasti heille määriteltyjä palveluita. TE- palvelut järjestetään asiakkaiden palvelutarpeen mukaisesti, monikanavapalveluiden käyttäminen on asiakkaille helppoa ja selkeätä. Asiakkaan toiveet ja odotukset suhteutetaan työmarkkinoiden tilanteeseen ja työvoiman kysyntään. Asiakas on aktiivinen toimija, ja hänen antamiinsa tietoihin luotetaan.(TE-palveluiden asiakkuuslinjaukset 2013.)

Asiakaslinjauksissa asiakaslähtöisyys on selvästi ohjeen ydinviesti. Lisäksi asiakaslinjaukset määrittelevät palvelulinjoja ja niiden tehtäviä. TE- toimiston toimipaikkojen yhdenmukainen palvelumalli perustuu kolmeen palvelulinjaan sekä yrityslähtöisyyden vahvistamiseen. Palvelulinjojen ydintavoitteena on työllisyyden edistäminen, niin että yrityk-

set ja työnantajat saavat osaavaa työvoimaa. Yksilöiden kohdalla tavoitteena on työnhakijoiden nopea työllistyminen. Palvelulinjojen eriytyvillä palvelumalleilla varmistetaan asiakkaiden palvelutarpeen mukainen palvelu. Linjaukset määrittelevät, että linjojen välinen yhteistyön tulisi olla tiivistä. (TE-palveluiden asiakkauuslinjaukset 2013.)

## 8.2 Tulosten tulkintaa

Asiakaslähtöisyyttä tukevia tuloksia olivat vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Silloin kun työntekijöillä oli riittävästi aikaa ja asiakkaita ei ollut liikaa vuorovaikutus sujui. Asiantuntijat ehtivät keskittyä asiakkaiden asioihin, ja luottamuksen rakentuminen tapahtui asiakkaiden kanssa. Asiakkaat olivat myös erittäin tyytyväisiä, että TE-toimistoon voi olla monella tapaa yhteydessä. Positiivista palautetta tuli myös vastuuvirkailijajärjestelmästä, joka tuntui voimaannuttavan myös asiantuntijoita.

Tulokset myös osoittivat, että kuntoutuksen asiakaslähtöisyyden tai kuntoutujalähtöiseen työhön oli vielä matkaa. Asiakaslähtöisen työn näkökulmana on, että asiakas on suunnittelemassa ja toteuttamassa omaa kuntoutumisprosessiaan. Tulokset osoittivat, että asiantuntijoilla on tahtoa ja ammattitaitoa näiden suuntaiseen työskentelyotteeseen. Suuri organisaation muutos TE- toimistossa ei voi olla vaikuttamatta asiakkaiden kohtaamiseen siellä.

TE - toimiston toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ja tuottavuusohjelma (henkilöstön vähentäminen) tapahtuivat vuoden 2013 alussa. Organisaation muutos oli itsessään varsin haasteellinen. Samaan aikaan työttömyysluvut alkoivat kohota ja kolmen suuren muutoksen sattuessa samaan aikaan olivat TE-toimiston asiantuntijoille ja muulle henkilöstölle suuri ponnistus. Tämä näkyi tuloksissa selvästi siinä, että henkilökunta koki uupumusta, koska asiakkaita oli liikaa ja samaan aikaan henkilöstöresursseja oli liian vähän. Uuden organisaation haltuun ottaminen, lakiuudistuksen tuomat muutokset, henkilökunnan väheneminen ja asiakasmäärien hallinta aiheutti sen, että viimeisen ryhmäkeskustelun aikana huomasin, että asiakaslähtöisyys tai asiakaskeskeisyys oli hävinnyt ryhmäkeskusteluista. Asiakkaista kyllä puhuttiin, asiakkuuskriteereitä mietittiin ja asiakkaat kulkivat rinnakkain työntekijöiden kanssa, mutta asiakas ei näyttänyt olevan keskeisenä tekijänä työtä tehtäessä. Viimeisessä ryhmäkeskustellussa kysyin, mitä asiakkaille on tapahtunut. Yksi ryhmäläisistä ilmaisi asian näin:

” se on nyt ihan unohtunut tässä näin. Se ei oo tärkeitä.. tilastot ja tukkimiehen kirjanpidot ja tilastot on..”

Esitin kysymyksen myös siitä, että mitä työpaikalla puhutaan asiakkaista työkavereiden ja esimiehen kanssa, Ryhmä pohti sitä, että aikaisemmin asiakkaista puhuttiin useammin työntekijöiden kesken, mutta uudessa organisaatiossa keskustelu oli selkeästi vähentynyt. Esimiesten kanssa asiakkaista keskusteltiin lähinnä silloin, kun piti toimia jonkun sijaisena. Viestintä tapahtui lähinnä sähköpostilla. Asiakkaisiin liittyen kysyin voisivatko asiakkaat olla osallisena omassa palveluprosessissaan? Tähän kysymykseen ryhmäkeskustelussa olleilla oli vaikea vastata. Sen sijaan yleisesti asiakkaan mukanaoloa kuvaavat seuraavat repliikit :

” : jos mennään tähän sähköiseen asiointiin, niin vielä vähemmällä.. asiointilla.. mutta ministeriö ei ehkä.. kohtaa niitä asiakkaita, niin kuin me.. me nähdään ja kohdataan ja asiakkaat eivät ole valmiita siihen.. asiakkaalle tulee väkisin jotakin kysyttävää.. ja hän haluaa kysyä sen .. ei kaikki osaa sillä lailla muotoilla.. tekstiä johonkin.. sähköpostiin tai .. nimenomaan .. tai puhelimessa.. onnistu.. tai kännykästä.. että se niin kuin, että ei saa tulla käymään.. ei olla asiakaslähtöisiä .. tule mieleen, että asiakas joka tulee kartoitukseen.. että meidän täytyy opetella palvelemaan asiakkaita kevyemmin.. tämä on linjaus.. ja se tulee tuolta ylhäältä.. ei saa... asiakkaita ei saa palvella liian hyvin.. meidän täytyy opetella pois siitä vanhasta”

### 8.3 Malli on luotu, entä keskinäinen vuoropuhelu?

Mattisen mukaan ( 2006: 41) asiakkaita ei voi piirtää prosessiin. Asiakkaat toimivat harvoin prosessimaisesti tai prosessikaavion mukaan. Kehittämistyötä tehdessä mietin paljon palvelumallin rakentamista TE- toimistoissa. Havaitsin tämän saman ilmiön, vain harvat asiakkaat etenivät palveluprosessin mukaisesti. Yksi ryhmäkeskusteluun osallistuvista kiteytti asian näin:

*” , et tää koko malli on luotu sellaista asiakasta varten jolla on kaikki asiat koko aika kunnossa. Kaikki paperit hanskassa ja hän tulee.. on ottanut oman pyynnön tai irtisanoo mitä tahansa.. mut hänellä on kaikki mukana. Hän hoitaa kaikki ,kertoo kaikki ja sanoo ite, että kuulun sinne kakkoselle”.*

Mattinen jatkaa, että prosessikuvauksista on hyötyä, mikäli vertaillaan suunniteltua ja toteutunutta prosessia. Tällöin voidaan vertailla odotetun ja suunnitellun mallin eroja ja niitä voidaan kehittää asiakaspalvelun parantamiseksi. ( Mattinen 2006: 43.) Miten asiakasprosessi TE- toimiston toimipaikoissa saisi sisällöllisiä elementtejä? Malliltaan asiakasprosessi on valmis, mutta millaisia asiakkaita ja millaisia tarpeita ja toiveita näillä asiakkailla on? Tätä kysymystä pitäisi pohtia yhdessä joko linjakohtaisesti tai linjojen välisesti. Asiakaslähtöisen ajattelun mukaan on tärkeitä ottaa asiakkaiden tarpeet ja toiveet huomioon. Sundvalin tutkimuksen mukaan (2013:35.) nuoret työttömät arvostivat henkilökohtaista keskustelua ja tukea työllistymisessä, vaikka heillä olisi valmiudet työllistyä

itsenäisesti. Tämän suuntaiset tulokset eivät varmastikaan poikkea aikuisten kohdalla. Varmasti nekin aikuiset, jotka pärjäävät itsenäisesti tarvitsevat joskus tukea ja neuvoja työllistymisen tueksi. TE- toimiston uudessa palvelumallissa on asiakaskeskeisesti suunniteltu palveluita ja ne ovat selkeästi organisaatiosta lähteviä. Asiakaslähtöiseen ajatteluun ei tässä ylletä.

Aineistosta nousi voimakkaasti vuorovaikutus. Vuorovaikutusta oli eniten asiakkaiden ja asiantuntijoiden kesken. Keskinäistä keskustelua olisi pitänyt olla myös linjojen välillä ja asiantuntijoiden sekä esimiesten kesken. Keskinäisiä palaverieja oli linjojen kesken ja epävirallisia käytäväkeskusteluja esiintyi. Näissä palaverissa tapahtui tiedon vaihtoa ja keskustelua esimerkiksi asiakkaista. Virallisia koko toimiston palaverieja oli myöskin. Näissä tiedottaminen ja vuorovaikutus koettiin ohjeiden jakamiseksi. Erilaisia tiedon jakamiskokouksia saattoi olla neljänä aamuna viikossa. Ryhmäkeskusteluissa mukana olleet kokivat, että virallista tietoa ja ohjeistuksia tulee liikaa. Tiedon paljous ja niiden omaksuminen on itsesään haastavaa. Linjojen keskinäisille palaverille ja itse kehittämistyölle ei jäänyt aikaa. Aikataulun täytyessä ohjeista ja säännöistä ei asiakkuuden tai asiakas-kriteereiden määrittelylle jäänyt aikaa. Tästä syystä johtuen työtä suoritettiin osittain kovinkin teknisesti.

Tarvetta linjojen väliselle yhteistyölle oli. Näitä tarpeita olivat mm. konsultointi, ymmärtäminen muiden linjojen toiminnasta, ammattitaidon kehittyminen ja asiakasohjaus muille linjoille sekä perehtyminen. Hiljainen tieto nousi aineistosta merkittävästi. Tätä hiljaista tietoa oli varsinkin niillä asiantuntijoilla joilla oli pitkä työhallinnon työkokemus. Alkukartoituksen työntekijät käyttivät hiljaista tietoa hyväkseen kun he ohjasivat asiakkaita palvelulinjoille. Hiljainen tieto oli merkittävässä asemassa ainakin silloin kun asiakkaat eivät olleet yhteistyökykyisiä. Haasteita hiljaisen tiedon käyttämisessä nousi silloin, kun asiakkaan tietoihin ei voi kirjata, miksi asiakas oli ohjattu tietylle palvelulinjalle. Yhteiset palaverit linjojen välillä olisivat tuottaneet yhteistä ymmärrystä ja ammattitaidon kehittymistä hiljaisen tiedon välityksellä. Tällöin rakentuisivat mm. yhteiset pelisäännöt ja yhteinen ymmärrys linjojen välillä. TEM:in laatima asiakaslinjaukset myös tukivat linjojen välistä tiivistä yhteistyötä (TE-palveluiden asiakkuuslinjaukset 2013.)

Alkukartoituksen tehtävät nousivat kehittämistyössä molempien ryhmien keskusteluissa keskiöön. Tästä aiheesta puhuttiin paljon. Haastatteluryhmä oli omaa työtään kohtaan vaativampi kuin kehittäjäryhmä. Alkukartoitusasiantuntijoiden puheesta nousi selvästi paine tehdä työ mahdollisimman hyvin ja tehdä se virheettömästi, Palvelulinjojen 2 ja 3

asiantuntijat toivoivat armollisuutta ja joustavuutta sekä ymmärrystä alkukartoitusasiantuntijoiden työhön. He näkivät myös työuupumuksen riskin ja olivat aidosti huolissaan työtovereistaan. Tässä he ehdottivat työn priorisointia, oman työn rajojen tunnistamista, keskustelua esimiehen kanssa ja koulutusta työn kuormittavuudesta.

Asiakkaiden itsemääräämisoikeus on osa asiakkaiden autonomian kunnioittamista. Ryhmät toivat esille huolensa niistä asiakkaista, jotka eivät halua kertoa asioistaan tai jättävät kertomatta tahallisesti työllistymisen kannalta tärkeitä tietoja. Nuorista oltiin erityisen huolestuneita, jos he eivät tuoneet tuen tarvetta esille, vaikka selvästi sitä tarvitsivatkin. Tällaiset asiakkaat saattoivat jäädä pitkäksi aikaa palvelulinja 1:n asiakkaiksi. Tällä linjalla ei ole käytössä tukipalveluita ja asiakkaiden oletetaan työllistyvän omatoimisesti. Ryhmään osallistuneet arvelivat, että heidän tilanteensa pääsee pahenemaan. Asiakaslähtöisyyden näkökulmasta aikuiset ihmiset tekevät valintoja ja näitä valintoja asiantuntijoiden on kunnioitettava. Itsemääräämisoikeudesta johtuen asiakkaat voivat olla haluamatta tukea. Voidaan ajatella, että ihmiset ovat tietoisesti halunneet jäädä ilman apua. Tällainen tilanne on vaikea työntekijälle, joka haluaisi tehdä työnsä mahdollisemman hyvin. Auttaa parhaalla mahdollisella tavalla.

Johtaminen nousi aineistosta esille. Ryhmät eivät osanneet tuottaa ratkaisua johtamiskysymykseen. Tilanne oli uusi kaikille osapuolille. Virkailijoista oli tullut asiantuntijoita. Asiantuntijat ratkovat ongelmia itsenäisesti tai kysyvät asiaa kollegalta. Vanhassa mallissa esimies on ollut virkailijoiden tukena vahvasti ja heiltä oli voinut tarpeen tullen kysyä neuvoja. Asiantuntijan rooli on ollut uusi johon työntekijöiden on täytynyt sopeutua. Johtamiselta kuitenkin odotettiin paljon. Koska ryhmien oli hankala tuottaa ratkaisua johtamiseen, esitin johtamiseen liittyvän kysymyksen uudelleen muotoiltuna viimeisessä ryhmäkeskustelussa. Kysymykseni oli millaista johtamisen tulisi olla, että se tukisi asiakaslähtöistä alkukartoitusta? Eräs ryhmäläinen kiteytti asia näin:

”se olisi se asiakaslähtöisyys se meidän johtoarvo, eikä kinastella kenen linjalle tämä asiakas kuuluu. Ja sitten se, että sen esimiehen pitää kunnioittaa niitä asiantuntijoita..ja arvostaa niin kuin heidän näkemyksiään ja mielipiteitään, mitä he on kokeneet.tässä asiakasrajapinnassa”.

Tässä kiteytyksessä tuli esille asiakaslähtöisyydelle tunnusomaisia piirteitä, kuten kunnioittaminen, näkemysten ja mielipiteiden arvostamista. Nämä olivat niitä samoja elementtejä joita tarvitaan asiakaslähtöisessä asiakastyössä. Asiakkaat ja asiantuntijat arvostavat siis samoja asioita. Tässä on siis lopulta kysymys siitä, miten kohtaamme ih

misiä, lähimmäisiä, kansalaisia, naapureita tai asiakkaita. Kaikkien käsitteiden takaa löytyy ihminen.

#### 8.4 Menetelmällisten ratkaisujen ja kehittämistyöprosessin pohdintaa

Toimintatutkimuksella on ristiriitainen asema tutkimuksen kentällä. Kritiikkiä se saa mm. siitä, että toimintatutkimus ei juuri eroa normaalista kehittämistyöstä. Toimintatutkimuksen prosessiin kuuluu kuitenkin tutkimusmenetelmien käyttö. Menetelmälliset ratkaisut jäsentävät kehittämistä ja antavat kehittämiselle toimintalinjan tai suunnan.

Toimintatutkimus sopii hyvin menetelmäksi yhteiseen kehittämiseen. Sen logiikkaa noudattamalla voi lyhyessä ajassa saada nopeasti esille kehittämisen kohteita. Ryhmäläisiltä ei odoteta erikoisosaamista tai asiantuntijuutta. Idea perustuu siihen, että kehittämistyöhön osallistuvat ne henkilöt, jota kehittäminen koskee. Yhdessä keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta luodaan se, mitä ollaan kehittämässä. Kehittämistyön ryhmäkeskusteluissa ryhmät tuottivat runsaasti aineistoa ja kehittämisen kohteita nousi aineistosta esille paljon. Aineiston analysointi tehtiin heti ryhmäkeskustelujen jälkeen, mikä jäseni aineistoa ja sitä oli helpompi ryhmitellä. Ongelmallista toimintatutkimuksessa on se, että sille tyypillinen syklimäisyys ja pyörteisyys eivät tunnu loppuvan koskaan. Kehittämiskohteita ja parannettuja suunnitelmia nousee jatkuvasti. (Huovinen 2006:105.) . Kehittäminen olisi mukailut toimintatutkimusta siirtymistä suunnitteluvaiheesta tarkennettuun suunnittelun vaiheeseen. Kehittämistyössä ryhmät tuottivat yhtenäisen tarinan. Ristiriitaisuuksia ei syntynyt ja tarina synnytti kehittämistyölle juonen. Rovio kuvaa, että toimintatutkimuksen tarina on yleensä jokin kehittämishanke tai projekti. Kehittämishankkeesta tuotetaan erialisia kertomuksia erilaisille yleisöille. Kehittäjänä koin, että yhdessä kehitetty asiakaslähtöinen alkukartoitus oli tulkintaa sillä hetkellä olevasta sosiaalisesta todellisuudesta. Rovion (2006:106.) mukaan kehittäjän tehtävänä on kertoa rehellisesti tapahtumista, niin kuin hän on ne kokenut. Kehittäjä jättää tilaa sille, että kertomus voi muuttua tai siihen voidaan lisätä tai ottaa asioita pois. Jäin miettimään millainen asiakaslähtöisen alkukartoituksen tarina on vuonna 2015, jolloin TE-toimistojen palveluverkon ja uuden toimintatavan arvellaan olevan valmis.

## 8.5 Kehittämistyön luotettavuus, eettisyys, ja hyödynnettävyys

Toimintatutkimukseen kuuluu validiteetti, jolla tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja aineiston luotettavuutta. Ensisijaisesti validiteettikysymykset liittyvät siihen tutkimuksen vaiheeseen, kun siirrytään käytännön tiedosta teoretietoon eli käytännön tieto muutetaan analyysin kautta teoreettisiksi käsitteiksi. (Anttila 1998: 408.) Anttilan mukaan tutkimusaineisto muokataan sellaiseksi, että ulkopuolinen kommentoija voi tarkastaa niiden paikansapitävyyden. Toimintatutkimuksessa validiteetti tarkoittaa myös sitä, että onko tutkittu sitä mitä oli tarkoituksin tukia. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna kehittämistyössä validiteetti tulee esille omana kokemustietona, jota vertailtiin ryhmäkeskustelussa ja toimintaympäristössä olevaan tietoon. Kehittämistyössä vastattiin teorian muodostuksen kautta tutkimustehtäviin. Luotettavuuteen liittyi myös se, että kehittämistyöhön osallistuvat olivat kaikilta palvelulinjoilta. Tällöin saatiin esille kaikkien linjojen näkökulma, eikä aihetta tarkastelu pelkästään yhden linjan näkökulmasta.

Reliabiliteettiin liittyvät tutkimuksen arviointi ja uskottavuus. Arvioitavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen lukijalle annetaan mahdollisuus seurata tutkijan päättelyä ja hänellä on mahdollisuus kritisoida päättelyä. Uskottavuutta on lisätty aineistosta nostetuilla suorilla lainauksilla. Lainaukset tukevat tulosten tulkintaa. Uskottavuus liittyy siihen, että tutkimusraportin pohjalta on uskottavaa se miten kuvatut tulkinnat ovat esitetty. (Anttila 1998: 408.) Toimintatutkimuksen reliabiliteetissa tulee kiinnittää huomiota siihen, että ihmisten käyttäytyminen on kontekstisidonnaista. Käyttäytyminen vaihtelee ajan ja paikan mukaan. Epätodennäköistä on, että kehittämistyöstä saadut tulokset toistuisivat samanlaisina uudessa kehittämistyössä. Ensimmäisessä ryhmäkeskustelussa tuli esille, että linjojen välisiä palavereja ei ollut. Toisessa ryhmäkeskustelussa kävi ilmi, että jonkin verran linjojen välistä kanssakäymistä oli alkanut käynnistyä. Tulokset eivät ole myöskään suoraan siirrettävissä toiseen kontekstiin. Toisaalta TE-toimistoja on vain yksi Uudella maalla, mutta niiden historia osoittaa, että toimipaikoissa työskentelytavat ja lakien tulkinta on erilaista eri toimipaikoissa.

Kehittämistyö tehtiin hyvää tutkimuskäytäntöä noudattaen. Kehittämistyöhön osallistuneille lähetettiin tutkimushenkilötiedote ennen ryhmäkeskustelujen alkamista. Ryhmäkeskusteluun osallistuvilta pyydettiin kirjallinen suostumus. Suostumuksessa mainittiin, että osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistumisen kehittämistyöhön voi perua milloin vain, eikä syytä keskeyttämiselle tarvitse ilmoittaa. Dokumentointi tapahtui huolellisesti

ja kaikki ryhmäkeskustelukerrat nauhoitettiin. Luin aineiston läpi monta kertaa ja refelktoin aineistoa. Aineisto pelkistettiin haastattelujen jälkeen ja luokiteltiin. Luokittelu tapahtui induktiivisesti eli aineistosta nousseiden käsitteiden pohjalta. Tämän jälkeen kehittämistyöhön luotiin teoreettiset käsitteet, jotka selittävät asiakaslähtöistä alkukartoitusta TE- toimistoissa. Nauhoitetut ryhmäkeskustelut ja litteroitu teksti ja niistä syntynyt materiaali hävitetään raportin valmistumisen jälkeen. Raportointivaiheessa kiinnitetään huomiota siihen, että haastateltavien henkilöllisyyttä ei tunnisteta. Työ eteni suunnitelman mukaisesti, joskin jouduin tarkentamaan tutkimuskysymyksiä raportin aikana. Kuvaus asiakaslähtöisestä alkukartoituksesta muuttui asiakaslähtöisen alkukartoituksen ydintekijöiksi.

Kehittäjän rooli oli mielenkiintoinen. Olen työskennellyt TE-hallinnossa useita vuosia ja tunnen asiasisällön erittäin hyvin. Tästä oli haittaa, että hyötyä kehittämistyön tekemisessä. Yritin pitää roolini ulkopuolisena ryhmäkeskusteluissa ja varoin johdattelemasta ryhmäkeskusteluun osallistuvia asiantuntijoita. Tämä oli hetkittäin vaikeata, koska en välillä malttanut olla kommentoimatta esille nousseita asioita ja innostuin joistakin asioista paljon. Toisaalta pystyin pitämään tilanteissa ammatillisuuteni ja pystyin lukemaan asioita rivienvälistä ja viemään keskustelua eteenpäin. Viimeisessä ryhmäkeskustelussa koin, että olin haastatteluryhmän tasavertainen jäsen. Tämä näkyi siinä, että pohdimme asioita yhdessä ja enää roolini kehittäjänä ei ollut pelkästään keskustelun ohjaaminen. Tätä kehittämistyötä tehdessä opin sen, että TE-toimistojen arkipäivän täyttävät asiakkaat, lait ja ohjeistukset sekä säännöt. Mahdollisuutta työn kehittämiseksi ja reflektoinnille ei ole. Kuitenkin työn ydin on asiakkaat. Huomasin, että vaikka on tärkeää tietää reunaehdot kuten lait, niin on myös yhtä tärkeää määritellä kuka on asiakas ja miten asiakastyötä tehdään. Kehittämistyötä tehdessä työskentelin itse projektissa, joka teki kehittämistyötä. Projektissa tehtävänäme oli kehittää palveluita yhdessä TE- toimistojen kanssa. Kehittämistyön pohjaksi haastattelimme projektin asiakkaita. Vaikka työssäni haastattelin asiakkaita ryhmähaastattelussa, en koskaan analysoinut haastatteluja sisällönanalyysillä tai pelkistänyt, litteroinut ja luokitellut aineistoa. Toimintatutkimus eroaa huomattavasti käytännön kehittämistyöstä. Toimintatutkimuksen kautta saatu tieto on jäsentyneempää ja toimintatutkimuksessa käytetään tutkimusmenetelmiä, joita ”normaalissa” kehittämistyössä ei välttämättä käytetä.

Kehittämistyö hyödyttää asiakasohjausta TE-toimistossa. Tammikuussa 2013 keskustelin palvelulinja 1 johtajan kanssa kehittämistehtävästä. Hänen mukaan kehittämistyön



kautta saadaan tietoa siitä, miten asiakkaita ohjataan muille palvelulinjoille ja ketä asiakkaista kannattaa ohjata esimerkiksi työttömien terveystarkastuksiin. Ryhmäkeskustelun kautta tapahtuu osaamisen vaihtoa. Asiantuntijoiden ammatillisuus kehittyy. Aletaan oppia tuntemaan toisen virkailijan työtä ja oman työn tekeminen jäsentyy. Samalla joutuu pohtimaan sitä, mikä on ydintehtävä ja mitä hyötyä siitä on asiakkaille. Ryhmäkeskustelu luo myös foorumin, jossa omaa työtä voi reflektoida. Tämä vaikuttaa palveluiden parantumiseen, työn kehittämiseen ja uusien työtapojen omaksumista ja asiakaslähtöisen alkukartoituksen kehittymistä. Lisäksi kehittämistyö edistää tiedonkulkua ja osaamisen vaihtoa TE-toimiston ja Uudenmaan ELY-keskuksen välillä.

## 8.6 Jatkotoimia

Ryhmät tuottivat sellaista materiaalia, josta voi päätellä millainen sosiaalinen todellisuus tällä hetkellä oli TE-toimistojen toimipaikoissa. Tässä raportissa on tuotu useaan kertaan esille se, että ryhmät tuottivat paljon kehittämiskohteita. Kiinnitin kuitenkin huomioni asiakaslähtöiseen työtapaan. Raportin tulokset tukivat sitä, että asiakaslähtöistä työtä ei sen varsinaisessa tarkoituksessa tehdä. Työ on enemmän asiakaskeskeistä, työntekijä vetoista. TEM:in laatimassa asiakkuuslinjauksissa edellytetään kuitenkin asiakaslähtöistä työtä. Mielestäni käsitteen tarkentamista ja asiakkaan määrittelyä pitäisi tehdä perusteellisemmin. Lainsäädäntö, ohjeistus ja säädökset määrittävät asiakkaiden saamaa palvelua. Ne eivät ota kantaa asiakastyön laatuun. Kehittämistyön tuloksista näkyi se, että asiakastyön laatuun ja asiakkaan määrittämiseen ei ole panostettu yhtä paljon kuin esimerkiksi asiakasprosessin kulkuun.

Yhteiskehittely tarjoaa mahdollisuuden pohtia työyhteisöjen kehittämistarpeita yhdessä. Kehittäminen tapahtuu prosessimaisesti ja juuruttaminen työyhteisössä tapahtuu melkein itsestään. Kehittämisessä ei tarvitse olla asiantuntija vaan omat näkemykset ja kokemukset sekä hiljainen tieto ovat kehittämisen pohja. Varsinaista kehittämistä tapahtuu yhteisten kokoontumisten ja vuorovaikutuksen yhteistyönä. Yhteiskehittelyn etuna on se, että toimijat ovat erilaisia ja tuovat siten kehittelyyn erilaisia näkökulmia. Erilaiset näkökulmat ovat ehdoton edellytys sille, että kehittäminen ei tapahdu vain yhden toimijan tarpeesta (Yhteiskehittelyllä hyvinvointia 2011 -2012: 4).

Vaikka puhutaan TE-toimiston toimipaikoista, on niiden sisällä erialaisia toimijoita. Nämä toimijat ovat eri linjat, joilla on erilainen tapa toimia ja joilla on erilaisia vaatimuksia asiakkaiden suhteen. Yhteiskehittelyssä on mahdollisuus tuoda erilaiset näkökannat yhteen

ja rakentaa niiden kautta yhteiset pelisäännöt, asiakkuuskriteerit ja toimintatavat työyhteisöön. Mönkkönen puolestaan ottaa esille käsitteen yhteistoiminnallisuus. Yhteistoiminnallisuudella tarkoitetaan molemminpuolista vastuuta, yhteistä päämäärää ja jaettua tehtävää. Yhteistoiminnallisuus eroaa yhteistyöstä, koska yhteistoiminnallisuuden tunnusmerkkeinä voidaan pitää yhteistä sitoutumista. Yhteistyössä yhteistä sitoutumista ei välttämättä synny. Yhteistoiminnallisuutta kuvaa vuorovaikutteinen luottamussuhde. Luottamus on suhde, joka syntyy vuorovaikutuksen välityksellä. Vuorovaikutus vaatii säännöllisyyttä ja kehittyy ajan kuluessa. Vuorovaikutuksessa olevat osapuolet aistivat luottamuksen syntymisen. (Mönkkönen 2007: 121.) Alkukartoitustyöntekijät kuvasivat vahvasti epäluottamusta alkukartoituksen ja muiden linjojen välissä.

Asiakaskeskeisyydellä kuntoutuksessa tarkoitetaan myös sitä, että asiakkaat ottavat osaa omaan kuntoutuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Asiakas ikään kuin ottaa oman työtehtävän, jota hän vie eteenpäin. TE-hallinnon henkilöresurssit ovat vähenemässä ja asiakaslähtöisen ajattelun mukaan hän voisi osallistua enemmän omien suunnitelmien ja prosessiensa toteuttamiseen. Vuoden 2014 alussa verkossa ilmoittautuvat asiakkaat kirjoittavat ilmoittautumislomakkeeseen omaa suunnitelmaa. Tässä toteutuu asiakaslähtöinen ajattelu. Henkilöstöresurssien vähenemisen vuoksi asiakkaiden osallistuminen omiin prosesseihinsa tukee asiantuntijoiden työtä esimerkiksi TE-toimistossa. Seikkula ja Arnkilin (2009) mukaan asiakkaiden verkosto ja heidän kanssa käytävä vuorovaikutus on voimavara, jota asiakastyössä kannattaa käyttää. Tulosten mukaan näyttäisi siltä, että työtä TE-toimistojen toimipaikossa tehdään paljon ohjeiden ja sääntöjen pohjalta. Kuitenkin näyttäisi myös siltä, että asiakaslähtöisyyden määrittelyn kautta työ saisi laadullisia ulottuvuuksia. Asiakaslähtöinen työ tuo mukaan uuden voimavaran, asiakkaan. Luottamuksen rakentumisen jälkeen ja asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen vuoksi vastuu omista työllistämissuunnitelmista siirtyy myös asiakkaille. Asiakaslähtöinen työ on ikään kuin uusi työväline, joka omalta osaltaan auttaa yksilöitä työllistymään ja yrityksiä saamaan osaavaa työvoimaa. Hyvinvointivaltio pystyy tuottamaan sille annettua tehtävää kun työllisyysaste on korkea. Yksilöiden kannalta elämänlaatu ja työ- ja toimintakyky kohenee. Työttömyydestä aiheutuvia epäkohtia voidaan vähentää ja syrjäytymisen liittyvää kierteeseen voidaan puuttua tarjoamalla työllistymismahdollisuuksia. Jatkokehittämisen kohteena asiakaslähtöisessä työssä tulisi haastatella asiakkaita. Tässä kehittämistyössä haastateltiin työntekijöitä ja heidän näkemys asiakaslähtöisestä työstä nostettiin esille. Toinen yhtä tärkeä puoli asiakaslähtöisessä työssä ovat asiakkaat. Olisi tär-

keätä nosta heidän näkökulmansa esille, millaista asiakaspalvelua ja tukea he tarvitsevat. Jatkokehittämistyön kohteena olisi hyvä selvittää asiakkaiden näkökulma asiakaslähtöisestä työstä.

## Lähteet

Alasuutari, Pertti 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere Vastapaino

Anttila, Pirkko 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Artefakta 2. Akatiimi Oy. Hamina.

Asiakkuus 2013. ELY- intranet. Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus. Verkkodokumentti. < <http://elyintra.alh.fi/yhteiset/Toiminta/asiakkuus/Sivut/default.aspx>> Luettu 4.11.2013.

Filatov, Tarja 2013. Selvitystyö välityömarkkinoiden mahdollisuuksista tukea vaikeasti työllistyvien työelämään osallistumista ja työmarkkinoille pääsyä. Raportti työministeri Lauri Ihalaiselle. TEM raporteja 7/2013. Verkkodokumentti. < [http://www.tem.fi/files/35574/TEMrap\\_7\\_2013.pdf](http://www.tem.fi/files/35574/TEMrap_7_2013.pdf)>. Luettu 27.2.2014

Heikkilä, Hannu L.T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa: Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Heikkinen, Hannu, L. T – Rovio, Esa – Syrjälä, Leena ( toim.) Kansanvalistuseura. Helsinki.

Heikkilä, Hannu L.T. – Rovio, Esa – Kiilakoski, Tomi. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa: Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Heikkinen, Hannu, L. T – Rovio, Esa – Syrjälä, Leena ( toim.) Kansanvalistuseura. Helsinki.

Hirsjarvi, Sirkka – Hurme, Helena. 2000. Teemahaastattelu Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Härkäpää, Kristiina – Järvikoski, Aila – Gould Raija 2011. Asiakslähtöisyys, tiedon-saanti ja tuki kuntoutusprosessissa. Esimerkkinä työelämäkuntoutus. Teoksessa: Kuntoutus muutoksessa. Järvikoski, Aila – Lindh, Jari – Suikkanen, Asko ( toim.) Juventus Print. Tampere.

Järvikoski, Aila – Härkäpää, Kristiina 2004. Kuntoutuksen perusteet. WSOY. Helsinki.

Järvikoski, Aila – Härkäpää, Kristiina 2001. Kuntoutuksen perusteet. WSOYPro: Helsinki.

Kettunen, Reetta – Kähäri-Wiik, Kaija – Vuori-Kemilä, Ihalainen, Jarmo. Kuntoutumisen mahdollisuudet. WSOYpro Oy. Helsinki.

Koskinen, I .1995. Laadullisen tutkimusprosessin rakenteesta. Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen risteysasemilla. Leskinen, J ( toim.) Helsinki. Kuluttajatutkimuskeskus.

Laki julkisista työvoimapaaluista 2002/1295. Annettu 30.12. 2002.Helsinki.

Laki julkisista työvoima- ja yrityspalveluista. 916/2012. Annettu 28.12.2012.Helsinki.

Laitila, Minna 2010. Asiakkaan osallisuus mielenterveys- ja päihdetyössä Fenomenografinen lähestymistapa. Hoitotieteen laitos.Terveystieteiden tiedekunta

Itä-Suomen yliopisto. Kuopio. Väitöskirja. <Verkkodokumentti. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-0224-5/urn\\_isbn\\_978-952-61-0224-5.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0224-5/urn_isbn_978-952-61-0224-5.pdf)> Luettu 12.3.2013.

Laitinen, Maarit 2008. Valta ja asiakaslähtöisyys viranomaiskohtaamisissa. Lahtelaisten asiakkaiden kertomuksia työttömyyden ajalta. Tampereen yliopisto. Sosiaalipolittikan ja sosiaalityön laitos. Verkkodokumentti < <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76488/lisuri00081.pdf?sequence=1>.>

Leino, Eeva. 2010. Sosiaalisen näkökulman väistämättömyys lääkinnällisessä kuntoutuksessa. Teoksessa: Kuntoutus kanssamme. Ihmisen toimijuuden tukeminen. Karjalainen, Vappu- Vilkkumaa Ilpo ( toim. ). STAKES.

Mattinen, Hannu 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Karisto. Hämeenlinna.

Mönkkönen, Kaarina. 2007. Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Edita Prima Oy. Helsinki.

Pötsönen, Riikka – Pennanen, Pirjo 1998. Osa I Ryhmähaastattelun esittely. Ryhmähaastattelu ja sen käyttömahdollisuudet terveystutkimuksessa. Teoksessa: Ryhmähaastattelu laadullisen terveystutkimuksen menetelmänä. Pötsönen, Riikka – Välimaa, Raili (toim.).Terveystieteen laitoksen julkaisusarja 9/1998.

Rovio, Esa 2006. Teoriaa toiminnassa. Teoksessa: Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Heikkinen, Hannu, L. T – Rovio, Esa – Syrjälä, Leena ( toim.) Kansanvalistuseura. Helsinki.

Sundvall, Santtu 2013. Kuunnellaanko minua? Nuorten työnhaun muuttuva toimintaympäristö Uudellamaalla. Elinkeino-liikenne ja ympäristökeskuksen raporteja 104/2013. Verkkojulkaisu. [www.ely-keskus.fi/julkaisut](http://www.ely-keskus.fi/julkaisut) | [www.doria.fi/ely-keskus](http://www.doria.fi/ely-keskus).

Työ- ja elinkeinoministeriön ohje julkisesta työvoima- ja yrityspalveluista annetun lain ja asetuksen soveltamisesta. 2012. TEM/439/00.04.01/2012.

Seikkula, Jaakko – Arnkil, Tom Erik. 2009: Dialoginen verkostotyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Verkkodokumentti.< <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/93ae45f6-b7c4-403f-9dff-643b813972bf>. Luettu 14.1.2013.

TE- palvelut 2012. Koulutus ja ammatinvalinta. Apua työllistymiseen ja koulutuksen hakemiseen.verkkodokumentti. <[http://www.mol.fi/mol/fi/03\\_koulutus\\_ura/04\\_ammattillinen\\_kuntoutus/01\\_toimenpiteet/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/03_koulutus_ura/04_ammattillinen_kuntoutus/01_toimenpiteet/index.jsp)> Luettu 19.3.2013.

TE- palvelut 2012. Verkkodokumentti <[http://www.mol.fi/mol/fi/01\\_tyonantajain\\_tuenpalvelut/02\\_palkkatuki/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyonantajain_tuenpalvelut/02_palkkatuki/index.jsp)> Luettu 19.3.2013.

Tuomi, Jouni – Sarjajärvi, Anneli. 2009: Sisällönanalyysi. Latvia. Livonia Print.

Ukkonen, Jarmo. 2012: Projektipääällikkö. Uudenmaan ELY- keskus. Verkostokirje.

Valtonen, Anu. 2005. Ryhmäkeskustelu- Millainen metodi? Teoksessa: Haastattelu.Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere. Vastapaino.

Virtanen, Petri- Stenvall, Jari 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tallinna Raamatutukiko.

Ylipaavalniemi, Pasi 2004. Vajaakuntoisten tuettu työllistyminen Helsingissä-toiminnasta ja hyödyistä. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Selvityksiä 2004:4. VATES-säätiö.

Julkaisemattomat lähteet

TE-palveluiden asiakkuuslinjaukset 2013. Kirje 10.12.2013. TEM/2551/00.03.05.02/2013. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Ukkonen, Kirsti. 2012: Erikoissuunnittelija. Uudenmaan TE – toimiston tuetun työllistymisen palvelulinjan esimiesten neuvottelupäivä. Puheenvuoro 22.11.



## Tutkimuslupahakemus

Anne Asiedu

Anne. terho-asiedu@ely-keskus.fi

Uusitaito- projekti /Uudenmaan ELY- keskus

Maistraatinportti 2, 00240 HELSINKI

Uudenmaan TE- toimiston johtaja, Jarmo Ukkonen

### TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Haen tutkimuslupaa tutkimukselliseen kehittämistyöhön (opinnäytetyö) ajalle 1.5.2013 – 31.12.2014. Kehittämistyön alustavana nimenä on Asiakaslähtöinen, työllistymistä tukeva alkukartoituspalvelu TE –toimistossa. Tarkoituksena on kehittää alkupalveluissa tapahtuvaa alkukartoitusta asiakaslähtöiseksi, asiakkaan työllistymistä tukevaksi palveluksi osana TE –toimiston asiakasprosessia. Tuotoksena syntyy kuvaus asiakaslähtöisestä asiakkaan työllistymistä tukevasta alkukartoituksesta.

Kehittämisprosessi toteutetaan toimintatutkimuksen logiikalla. Ensimmäisessä vaiheessa haastatellaan 4 alkukartoituksen työntekijää. Toisessa vaiheessa aineiston tuotokset viedään kehittäjäryhmään, joka koostuu myös 4:stä alkukartoitusvirkailijasta. Kehittäjäryhmän työskentelyn tuloksena saadaan luonnos kuvaukseksi asiakaslähtöisestä asiakkaan työllistymistä tukevasta alkukartoituksesta. Lopuksi luonnos viedään alkuhaastattelussa olleille kommentoitavaksi ja tuotetaan lopullinen kuvaus.

Aineistojen kerääminen tehdään Uudenmaan ELY- keskuksessa tai TE toimiston toimipaikoissa ryhmäkeskustelumenetelmää käyttäen. Ensimmäisessä ryhmässä on 4 virkailijaa, joiden kanssa käydään keskustelua siitä mikä edistää ja rajoittaa asiakaslähtöistä alkukartoitusta. Toisessa ryhmässä ( kehittäjäryhmä), jossa on mukana myös neljä virkailijaa käydään keskustelua siitä, miten etsitään ratkaisuja asiakaslähtöiseen alkukartoitukseen. Ryhmäkeskusteluja on yhteensä kolme kevään ja alkusyksyn aikana. Kunkin ryhmän kesto on noin yksi tunti ( yhteensä 3 h). Keskustelut toteutetaan virka-aikana. Valmis kirjallinen raportti kehittämistyöstä jää Uudenmaan TE -toimistoon ja Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjastoon.

Opiskelen Metropolia Ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa kuntoutuksen koulutusohjelmassa. Kehittämistyö toteutetaan osana omia opintojani. Ohjaajina kehittämissä ovat lehtori FT, Anita Näslindh-Ylispangar ja yliopettaja FT, Elisa Mäkinen. Ohjaajat ovat hyväksyneet tutkimussuunnitelmani 8.5.2013.

Helsingissä 10.5.2013

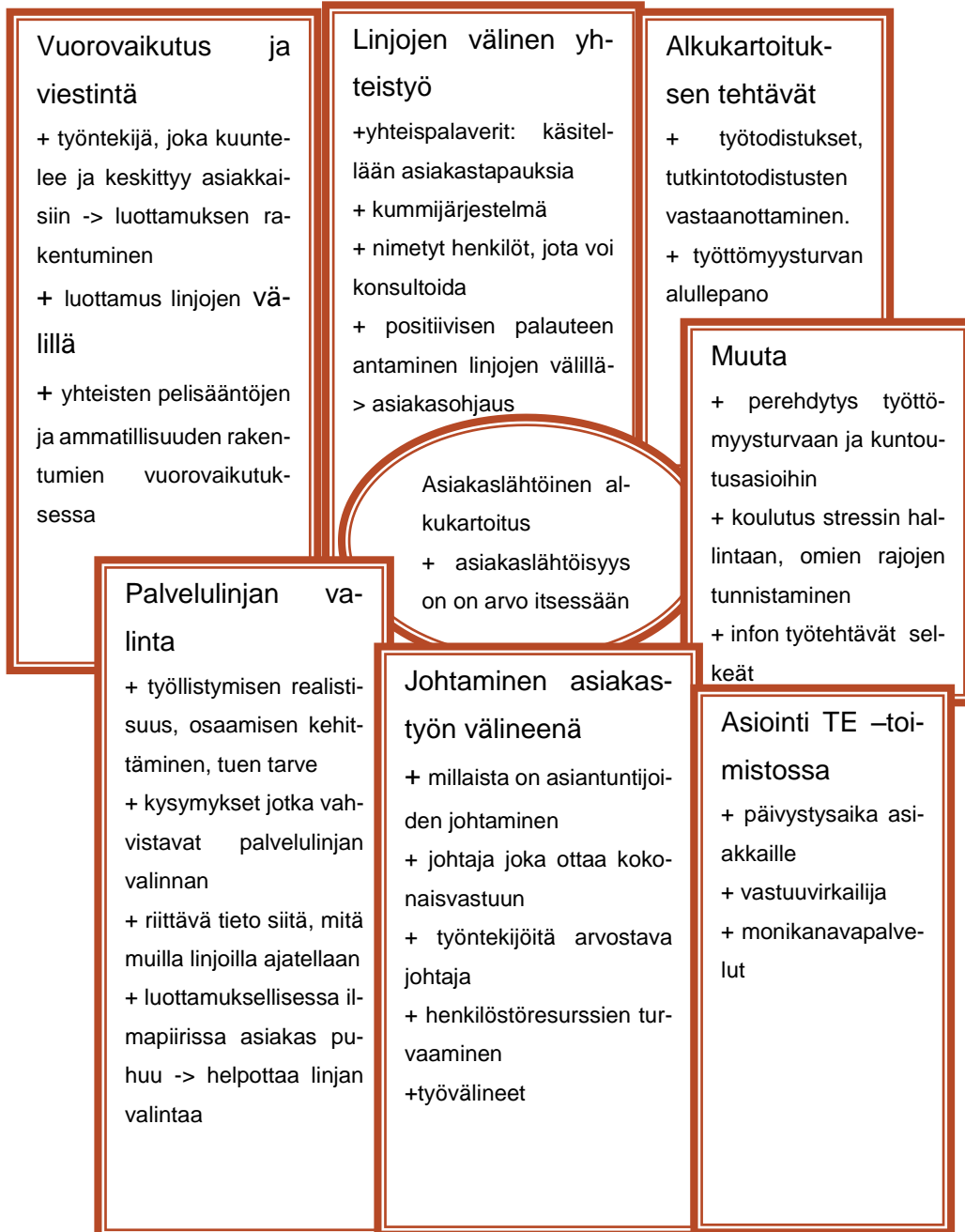
Anne Asiedu

Liitteet:

tutkimussuunnitelma



## Asiakaslähtöisen työllistymistä tukeva alkukartoituspalvelun ydintekijät TE-toimistossa



## Tutkimushenkilötiedote



### Tutkimushenkilötiedote

Tervetuloa mukaan kehittämään asiakaslähtöistä alkukartoituspalvelua Uudenmaan TE- toimistossa. **Kokemuksesi ja asiantuntemuksesi on tärkeää.**

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kehittää alkupalveluissa tapahtuvaa alkukartoitusta asiakaslähtöiseksi, asiakkaan työllistymistä tukevaksi palveluksi osana TE –toimiston asiakasprosessia. Tuotoksena syntyy kuvaus asiakaslähtöisestä asiakkaan työllistymistä tukevasta alkukartoituksesta.

Kehittämistyön toteuttamiseksi kootaan kaksi ryhmää kehittäjäryhmä ja keskusteluryhmä, jotka kokoontuvat yhteensä kolme eri kertaa. Tapaamiskerrat kestävät noin yhden tunnin kerralla. Tapaamiskerroilla keskustellaan siitä mikä edistää ja rajoittaa asiakaslähtöistä alkukartoitusta. Toisessa ryhmässä etsitään ratkaisuja asiakaslähtöiseen alkukartoitukseen. Kolmannen ryhmätapaamisen aiheena on luonnos asiakaslähtöisestä alkukartoituksesta. Luonnos on tuotettu kahden eri ryhmäkeskustelun pohjalta. Aineisto kerätään ryhmäkeskustelumenetelmää käyttäen ja aineisto analysoidaan sisällön analyysillä jokaisen ryhmätilaisuuden jälkeen erikseen ja viedään seuraavan ryhmäkeskustelun pohjaksi. Kehittämistyö tehdään toimintatutkimuksen logiikalla. Jokainen ryhmäkeskustelu nauhoitetaan ja nauhoitukset hävitetään kun tutkimuksellisen kehittämistyön raportti on valmis.

Kehittämistyö on osa Metropolia Ammattikorkeakoulun Kuntoutuksen ylemmän amk-tutkinnon opintoja. Kehittämistyön tutkimussuunnitelman ovat hyväksyneet lehtori FT, Anita Näslindh-Ylispangar ja yliopettaja FT, Elisa Mäkinen. Ohjaajat ovat hyväksyneet tutkimussuunnitelmani toukokuussa.

Uudenmaan TE –toimiston johtaja on myöntänyt kehittämistyölle tutkimusluvan toukokuussa.

Kehittämistyöhön osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja jokaisella osallistujalla on oikeus keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Kehittämistyöryhmän tapaamiset taltioidaan. Kaikki kerättävä tieto käsitellään luottamuksellisesti eikä ketään yksittäistä henkilöä voida tunnistaa lopullisesta raportista. Tutkimusaineiston analysointiin ei osallistu ulkopuolisia henkilöitä ja kaikki taltioitu materiaali hävitetään kehittämistyön valmistuttua. Valmis työ on saatavissa elektronisena versiona Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjaston Theseus -tietokannasta ja se löytyy myös kansi-tettuna koulun kirjastosta.

Annan mielelläni lisätietoa kehittämistyöstä. Yhteystietoni ovat tämän tiedotteen alalaidassa.

Helsingissä 12.6.2013

Anne Asiedu

Anne Asiedu / projektikoordinaattori, **UusiTaito ESR- projekti**

Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

Elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri -vastuualue

[anne.terho-asiedu@ely-keskus.fi](mailto:anne.terho-asiedu@ely-keskus.fi)

p. 050 3955169



### Suostumusasiakirja

Suostumus tutkimukseen osallistumiseen

Olen saanut, lukenut ja ymmärtänyt tutkimushenkilö-tiedotteen, joka koskee asiakaslähtöisen alkukartoituksen kehittämistä TE- toimistossa. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksesta, tietojen keräämisestä ja säilytyksestä, ja minulla on ollut mahdollisuus saada lisätietoja suullisesti.

Ymmärrän, että osallistumiseni tutkimukselliseen kehittämistyöhön on vapaaehtoista ja voin perustelematta keskeyttää osallistumiseni tutkimukseen milloin tahansa. Keskeytyksen ilmoitan tutkimuksellisen kehittämistyön tekijälle Anne Asiedulle joko suullisesti tai kirjallisesti. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän yhteystiedot löytyvät tämän suostumuslomakkeen alalaidasta.

Suostun osallistumaan tutkimukseen vapaaehtoisesti.

---

Paikka ja aika

Suostumuksen antajan allekirjoitus

---

Paikka ja aika

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus

Anne Asiedu / projektikoordinaattori, **UusiTaito ESR- projekti**

Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

Elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri -vastuualue

[anne.terho-asiedu@ely-keskus.fi](mailto:anne.terho-asiedu@ely-keskus.fi)

p. 050 3955169



Suostumus allekirjoitetaan kahtena kappaleena, yksi suostumuksen antajalle ja yksi suostumuksen vastaanottajalle.