

Kirsi- Marja Pulkkinen

TYÖVOIMAN PALVELUKESKUS REITTI

Palveluohjausprosessin selkeyttäminen ja
tarkentaminen

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Sosionomi YAMK


Huhtikuu 2011




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkelin University of Applied Sciences	Opinnäytetyön päivämäärä 26.4.2011
Tekijä(t) Pulkkinen Kirsi-Marja	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen Yamk
Nimeke Työvoiman palvelukeskus Reitin palveluohjausprosessin selkeyttäminen ja tarkentaminen.	
Tiivistelmä <p>Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka tavoitteena on selkeyttää ja uudelleen määrittää Työvoiman palvelukeskus Reitin asiakkaiden palveluohjausprosessia eri vaiheiden kautta. Kehittämisprosessi toteutettiin 2010–2011 ja siihen osallistui koko Työvoiman palvelukeskus Reitin henkilöstö. Kehittämisprosessin toteuttaminen tapahtui kuutena kokopäivän kestäväenä kehittämispäivänä.</p> <p>Työvoiman palvelukeskus Reitti on yksi Suomen 39:stä Työvoiman palvelukeskuksesta. Sen toiminta perustuu kunnan ja valtion yhteistyösopimukseen.</p> <p>Työvoiman palvelukeskus Reitin tehtävänä on ensisijaisesti selvittää asiakkaan työllistymisen edellytyksiä avoimille työmarkkinoille eri vaiheiden kautta. Toiminta perustuu yksilökohtaiseen palveluohjaukseen moniammatillista tiimiä hyödyntäen.</p> <p>Työvoiman palvelukeskus Reitti toimii seudullisesti Mikkelin, Mäntyharjun, Hirvensalmen, Kangasniemen, Pertunmaan, Puumalan sekä Ristiinan alueella. Reitin henkilöstö palvelee asiakasta hänen omalla asuinpaikkakunnallaan.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa avataan palveluohjausta ja palveluohjausprosessia käsitteenä. Opinnäytetyössä kuvataan Työvoiman palvelukeskus Reitin kehittämisprosessia.</p> <p>Kehittämisprosessia arvioitiin 1.4.2011 Työvoiman palvelukeskus Reitin yhteisessä kehittämispäivässä. Arviointi toteutettiin tuplatiimi menetelmällä, jossa arvioitiin kehittämistehtävälle asetettuja tavoitteita sekä kokonaisuutena koko kehittämisprosessia.</p> <p>Kehittämisprosessin tuotoksena saatiin tarkennettua ja selkeytettyä Työvoiman palvelukeskus Reitin ydin tehtävän osa-alueet sekä palveluohjauksen ja työvoimanhjauksen ydintehtävien osa-alueet ja asiakasprofiilit. Näiden osa-alueiden selkeyttämisen tavoite ja hyödytettävyyys on saada asiakkaiden palveluohjausprosessiin tehokkuutta siten, että asiakkuudet Työvoiman palvelukeskus Reitissä eivät venyisi liian pitkiksi ja asiakkaat saisivat asiakaslähtöisesti tarkoituksenmukaisia palveluita oikeaan aikaan ja oikeasta paikasta.</p>	
Asiasanat (avainsanat) Työvoiman palvelukeskus, aktiivinen työvoima- ja sosiaalipolitiikka, palveluohjaus, palveluprosessi, kehittäminen, kehittämisprosessi, tuplatiimi.	
Sivumäärä 44s.	Kieli suomi suomi
URN	
Huomautus (huomautukset liitteistä)	
Ohjaavan opettajan nimi Päivi Niiranen-Linkama	Opinnäytetyön toimeksiantaja Työvoiman palvelukeskus Reitti

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the master's thesis 26.4.2011
Author(s) Pulkkinen Kirsi-Marja	Degree programme and option management and developing in social- and health services	
Name of the master's thesis The mission was to clarify and define the case management process in the Employee Service Centre Reitti		
Abstract This diploma work is a development project, which aim is to clarify and redefine the case management process in the Employee Service Center Reitti by describing different stages in the development process. The process was completed during 2010-2011 and all employees in Reitti participated in the process. In practice all employees took part in six whole developing days. The Employee Service Centre Reitti is one of 39 Employee Service Centres in Finland. The function of these Employee Service Centres is based on municipal and governmental cooperation. Through various stages, Reitti sorts out the customers preconditions to work in the open labor market. The primary aim is employment but the solution might also be education, rehabilitation or disability retirement. The employees in Reitti work as a multi professional team. The Employee Service Center Reitti works in the Mikkeli region which consists of seven municipalities: Puumala, Ristiina, Kangasniemi, Mäntyharju, Pertunmaa, Hirvensalmi, Mikkeli. The clients get their service where they live, in their own municipality. In the theory part of the diploma work, case management is described as a concept. The development process is also described in the diploma work. The development process was evaluated during the last developing day, 11.4.2011 using a method where the employees were divided in two groups. All the members in the both groups told their own opinions and then everybody gave their votes and so the most important issues were chosen. With the help of this diploma work, the Employee Service Center Reitti clarified its client profiles, the sectors of the main mission, the case management and the "labour guidance (labor management)". This clarifying helps to get effectiveness to the case management process. It also assists to keep the customer ships in Reitti at a reasonable length and makes it possible to serve the customers the services they need at right time.		
Subject headings, (keywords) Employee Service Center, active labor- and social politics, case management, development, development process,		
Pages 44s.	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Päivi Niiranen-Linkama	Master's thesis assigned by Employee Service Center Reitti	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 AKTIIVINEN TYÖVOIMA- JA SOSIAALIPOLITIikka	2
2.1 Aktivoinnin merkitys	3
2.2 TE-toimistojen näkemyksiä työllistymisen esteistä ja palvelutarpeista.....	3
2.3 Yhteiset asiakkaat.....	5
3 PALVELUOHJAUS JA SEN KEHITTYMINEN.....	6
3.1 Palveluohjauksen synty	6
3.3 Palveluohjausprosessin lähtökohdat.....	10
3.4 Palveluohjausprosessin käynnistyminen.....	12
3.4 Palveluprosessin eri vaiheita	13
4 TYÖVOIMAN PALVELUKESKUKSET.....	14
4.1 Työvoiman palvelukeskusten synty ja tavoitteet	14
4.2 Työvoiman palvelukeskusten rakenne	16
4.4 Palveluprosessit.....	17
5 TYÖVOIMAN PALVELUKESKUS REITTI.....	20
5.1 Reitin tavoitteet ja toimintaympäristö	20
5.2 Reitin henkilöstö ja työnkuvat	22
5.3 Reitin asiakkaiden palveluprosessi ja sen vaiheet.....	24
6 REITIN KEHITTÄMISPROSESSIN TAVOITTEET JA MENETELMÄN VALINTA	26
6.2 Prosessin kuvaamisen tavoitteet.....	27
6.3 Oppimisen näkökulma	28
6.5 Reitin kehittämisprosessin eteneminen	30
6.6 Reitin ydintehtävien osa-alueet	32
6.7 Tuplatiimi arviointimenetelmänä	35
6.7 Reitin tuplatiimin eri vaiheet.....	36
7 POHDINTA	40
LÄHTEET	44

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka tavoitteena on selkeyttää ja uudelleen määrittää Työvoiman palvelukeskus Reitin asiakkaiden palveluohjausprosessia eri vaiheiden kautta. Kehittämistyössä täsmennetään Työvoiman palvelukeskus Reitin ydintehtävää ja ydintehtävien osa-alueita. Palveluohjausprosessin uudelleen määrittämisen ja selkeyttämisen tavoitteena on saada tehokkuutta pitkäaikaistyöttömien aktivointiin sekä kuntouttavan työtoiminnan määrän lisäämiseen Mikkelin kaupungissa siten, että kaikki työnhakijat tulevat tasavertaisesti kokonaisuudessaan huomioiduksi. Tämä kehittämistyö on myös osa Mikkelin kaupungin ja TE-toimiston työllisyysstrategiaa.

Kehittämistyöhön osallistui koko Työvoiman palvelukeskus Reitin henkilöstö ja Mikkelin kaupungin sosiaalitoimen kuntouttavan työtoiminnan sosiaalityöntekijä sekä sosiaaliohjaaja. Kuntouttavan työtoiminnan työntekijöiden osallistuminen palveluprosessin kehittämiseen oli perusteltua, koska palveluprosessien yhteensovittamisella voidaan poistaa myös päällekkäistä tekemistä ja vahvistaa yhteistyötä yli organisatiorajojen.

Kehittämistyön tarve tuli ajankohtaiseksi syksyllä 2009, jolloin Työvoiman palvelukeskus Reitin henkilöstöllä heräsi jatkuva huoli asiakasmäärien suuruudesta yhtä palveluohjaajaa kohden. Yhdellä palveluohjaajalla oli lähes 100 asiakasta, jonka vuoksi yksilökohtaista palveluohjausta ei pystytty enää toteuttamaan kaikkien sitä tarvitsevien asiakkaiden kohdalla. Lisäksi Mikkelin kaupungin uusi työllisyydenhoitostrategia ja työ- ja elinkeinoministeriön asettamat asiakassegmentit asettivat vaatimuksia Työvoiman palvelukeskus Reitin palveluohjausprosessien kehittämiseksi.

Työ- ja elinkeinoministeriö on määritellyt asiakassegmentit seuraavasti: 1) suoraan työmarkkinoille suuntaavat 2) osaamisen ja kehittämisen kautta työmarkkinoille suuntavat 3) työmarkkinoille kuntoutuvat. (Rakennetyöttömyyttä käsittävät kehittämislinjaukset 2011.) Näistä viimeksi mainittu on lähinnä Työvoiman palvelukeskus Reitin asiakkaita

Mikkelin kaupungilla on ollut vuodesta 2009 välityömarkkinoiden kehittämishanke Vaaksa-projekti sekä uutena hankkeena vuonna 2010 toimintansa aloittanut työpajojen

kehittämishanke Vartti. Nämä projektit tekevät tiivistä yhteistyötä Työvoiman palvelukeskus Reitin kanssa. Pääsääntöisesti asiakkaat ohjautuvat näihin projekteihin Reitin kautta. Palveluohjausprosessin tarkentaminen tuli ajankohtaiseksi, jotta projekteja voidaan tehokkaasti hyödyntää.

Työvoiman palvelukeskus Reitti sijaitsee erillään Mikkelin TE-toimistosta ja sosiaali-toimesta. Yhteistyön tekeminen on usein haasteellisempaa kun toimitaan erillään emo-organisaatioista. Yhdessä suunnittelemalla ja organisoimalla yli organisaatorajojen voidaan saavuttaa ne tavoitteet ja päämäärät, jotka kunnat ja TE-toimisto ovat yhteisesti määritelleet Työvoiman palvelukeskus Reitille.

Jokaisessa työyhteisössä on hyvä ajoittain pysähtyä miettimään ja tutkimaan työn tarkoitusta ja tavoitteita prosessinäkökulmasta käsin. On syytä pohtia myös keskitytäänkö työssä oikeisiin asioihin ja voiko työtä ja työtapaa parantaa, tehdäänkö turhaa päällekkäistä toimintaa ja miten asiakkaiden palvelua voisi parantaa. Työn tutkiminen kuvausten avulla auttaa kirkastamaan työn merkityksen ja kokonaisuuden sekä sitä kautta myös työn hallittavuuteen. (Honkanen 2006, 173–175.)

2 AKTIIVINEN TYÖVOIMA- JA SOSIAALIPOLITIikka

Aktivoivan työvoimapolitiikan on katsottu syntyneen vuonna 1997, jolloin työmarkkinatuki uudistus astui voimaan ja oikeus työmarkkinatukeen säädettiin vastikkeelliseksi työllisyystoimenpiteisiin osallistumisen sekä aktiivisen työnhakemisen kautta. EU-jäsenyyden myötä alkoi entistä vahvemmin Suomessa korostua aktiivinen työvoima- ja sosiaalipolitiikka, jota leimasi aktivoitumista koskevat uudistukset.

1990-luvun taantumien jälkeen on edelleen jäänyt joukko pitkäaikaistyöttömiä tai muuten vaikeasti työllistettäviä ja heidän määränsä on pystytellyt suhteellisen korkealla. Vahva taloudellinen kasvu 2000-luvulla ei kuitenkaan kohentanut työllisyyttä siinä määrin kuin oli odotettu. Parhailtaan käydään keskustelu tulevasta työvoimapolitasta suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Työvoiman tarjonnan supistuminen ei kuitenkaan tulevaisuudessa auta automaattisesti niitä, jotka ovat jo vaikeassa työmarkkina-asemassa.

Ennusteen mukaan eläkkeelle siirtymisen huipun arvioidaan olevan vuonna 2012 noin 70 000 henkilöä. Tämä osoittaa sen, että ollaan pysyvästi menossa tilanteeseen, jossa työmarkkinoille tulevien joukko on pienempi kuin eläkkeelle poistuvien. Tavoitteena on poistumisiän nouseminen vähintään kolmella vuodella. Tavoitteen toteuttaminen edellyttää työllisyysasteen nostoa ja kaikkien työvoimareservien saamista käyttöön. (Rakennetyöttömyyttä käsittävät kehittämislinjaukset 2011.)

Rakennetyöttömyyden alentamiseksi on nostettu keskiöön myös välityömarkkinat. Välityömarkkinoilla tarkoitetaan työmarkkinoiden ja työttömyyden välissä olevia tuettuja palveluja, aktiiviohjelmiä sekä työtilaisuuksien tarjoamista niille henkilöasiakkaille, joiden sosiaalinen selviytyminen on alentunut työttömyyden pitkittyessä. Välityömarkkinoiden lähtökohtana ei ole varsinaisesti kehittää uusia palvelurakenteita vaan tukea Työvoiman palvelukeskusten toimintaedellytyksiä yhä vahvemmassi. Työvoiman palvelukeskukset tulevat olemaan enemmänkin välityömarkkinoita koordinoiva palvelurakenne. (Suunto-projekti 2007–2013.)

2.1 Aktivoinnin merkitys

Aktiivisella työvoima- ja sosiaalipolitiikalla on ollut keskeinen merkitys silloin, kun työttömiä on pyritty saattamaan takaisin työelämään. Kuitenkin viimeisen vuosikymmenen aikana on edelleen todettavissa, että avoimille työmarkkinoille pääsy ei ole onnistunut kaikkien työnhakijoiden kohdalla. Osalla hakijoista työsuhteet ovat olleet edelleen 12 kuukautta kestäviä palkkatukijaksoja, joiden välissä on aina työttömyysjaksoja. Osa työnhakijoista on 1990-luvun laman seurauksena syrjäytynyt jo työmarkkinoilta siinä määrin, että sinne paluu on vaikeaa tai joidenkin kohdalla lähes mahdotonta erilaisista syistä.

2.2 TE-toimistojen näkemyksiä työllistymisen esteistä ja palvelutarpeista

Vähätalo(1998, 59–60) on todennut, että työttömyys ei pelkästään luo syrjäytymistä. Usein työttömyyden pitkittyessä alkaa nousta muita ongelmia kuten taloudellisia, terveydellisiä ja sosiaalisia ongelmia. Jo ennen 1990-luvun lamaa oli väestössä erotettavissa syrjäytyneiden ja huono-osaisten ryhmä. Työvoimaviranomaiset puhuivat vaike-

asti työllistettävistä ja sosiaalihuolto puhui pitkäaikaisasiakkaista. Silloin alkoi myös asiakkaiden pompottelua näiden kahden eri viranomaistahon välillä.

Hallituksen työllisyysohjelma (2000–2005) vahvisti entisestään työmarkkinatuen kehitystä ja työvoiman palvelukeskusten vakinaistamista. Sen yhtenä tavoitteena oli myös valtion ja kunnan yhteistyön lisääminen ja kunnan osallistuminen vahvemmin pitkäaikaistyöttömyyden ratkaisuyritykseen. Kunta nähdäänkin entistä tärkeämpänä yhteistyötoimijana haettaessa pitkän aikavälin ratkaisuja työllistymiseen liittyvissä kysymyksissä. Työttömien työllistymiseen liittyvät asiat ovat nykyisin jo osa kuntapolitiikka sekä paikallista ja seudullista työllisyyspolitiikkaa. (Karjalainen & Saikku ym. 2008, 9, 44.)

Iso muutos aktiiviseen työvoima- ja sosiaalipolitiikassa tuli vuonna 2001 kuntouttavan työtoiminnan lain voimaantulon myötä (189/2001). Laki koski aluksi kaikkia alle 25-vuotiaita vailla ammatillista koulutusta olevia aktiiviehdon piiriin kuuluvia nuoria. Kuntouttavan työtoiminnan laki laajeni vuonna 2010 koskemaan myös kaikkia yli 500 päivää työmarkkinatukea saavia työnhakijoita. Tämän lain tavoitteena oli parantaa työttömän työnhakijan mahdollisuuksia päästä työelämään erilaisin tukitoimin. Kuntouttavan työtoiminnanlaki toi myös veloitteen kunnan ja työhallinnon väliseen yhteistyöhön.

Työmarkkinatukijärjestelmän uudistus vuonna 2006 toi jo lisää vastikkeellisuutta yli 500 päivää työmarkkinatukea saaneille työnhakijoille. Silloin työmarkkinatukea saaville työttömille astui voimaan uusi erityinen aktiivikausi, jonka aikana tarjotaan tehostetusti aktiivitoimenpiteitä jopa sanktioiden uhalla. Samanaikaisesti myös kunnille tuli sanktioiden uhka. Mikäli kunta ei pysty järjestämään työttömille aktivointia, se joutuu osallistumaan työmarkkinatukikustannuksiin, joka on puolet työmarkkinatuesta. Tämän lain voimaantulon myötä alkoivat kunnat olla entistä kiinnostuneempia pitkäaikaistyöttömien aktivoinnista, koska rakennetyöttömyys on kunnille suuri rasite taloudellisestakin näkökulmasta. (Kietäväinen ym. 2011.)

Tuija Kotiranta (2008) tarkastelee väitöskirjassaan aktivointia työttömien näkökulmasta. Kotiranta etsi vastausta siihen millaisella käsitteellä aktivointia ilmiönä pitäisi tarkastella. Hän toteaa, että aktivoinnin sijasta tulisikin puhua enemmän työllistymisen tukemisesta tai esteiden poistamisesta. Myös sosiaalityön tai siihen rinnastettavien

lähialojen, kuten sosiaalisen kuntoutuksen, aktivoinnin, ohjauksen ja terapeutin työtöteen tärkein työmuoto tulisi olla yksilöllistä ja erilaiset elämäolosuhteet ja historiat huomioivaa palvelua. Ne tulisi huomioida vaadittaessa aktivoinnin tehostamista, sillä aktivointi on kaikkien oikeus, mutta ei velvollisuus. Monet työttömät ovat kokeneet aktivoinnin ristiriitaisena tilanteena silloin, kun heitä on yritetty saattaa työmarkkinoille erilaisin aktiivitoimenpitein, vaikka työtä ei ole ollut tarjolla muutenkaan kaikille.

2.3 Yhteiset asiakkaat

Pitkäaikaistyöttömät ja muut vaikeasti työllistyvät ovat olleet työhallinnon ja kuntien yhteisiä asiakkaita vuosikymmeniä. On myös kiistelty siitä kumman vastuulla he ovat. Vasta vuonna 2000 on alettu löytää rakentavaa yhteistyötä sekä ymmärrystä siitä, että pitkäaikaistyöttömät eivät ole sektorikysymys, vaan se koskettaa koko yhteiskuntaa. (Karjalainen & Saikku, ym. 2008, 9, 44.)

Sosiaalityössä kuntouttavan työn haasteeksi on noussut aktivoivien, selkeiden palvelukonseptien kehittäminen sekä työprosessien, työjaon, asiakasvalikoinnin ja ohjausmallien kehittäminen. On jouduttu pohtimaan myös sitä, kuinka nivelletään yhteen sosiaalityön pitkät asiakasprosessit ja työhallinnon ja muiden yhteistyökumppaneiden tuoteistetut palvelut kokonaisuudeksi. Yhteistyön tekemisessä on ollut myös ongelmia. Ongelmat ovat syntyneet usein siitä, kun ei tiedetä toisen tahon tarjoamista mahdollisuuksista asiakkaiden hyväksi, koska ei ole ollut yhteistä strategiaa eikä yhteisiä toimintatapoja. (Pietiläinen & Seppälä 2003, 91; Kananaja & Lahtinen & Marjamäki 2010, 207 – 208.)

Niin sosiaalitoimessa kuin työhallinnossa joidenkin asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet siinä määrin monitahoisiksi, että yhden organisaation asiantuntijuus ei enää riitä yksin ratkomaan kaikkia tilanteita. Ratkaisua on lähdettävä etsimään yhteisesti yhteisten asiakkaiden kohdalla ja Työvoiman palvelukeskusten moniammatillisuudesta. Usein asiakkaalla on ollut jo ennen Työvoiman palvelukeskuksen asiakkuutta muiden viranomaisten asiakkuus. (Krook 2006, 26 – 27.)

3 PALVELUOHJAUS JA SEN KEHITTYMINEN

3.1 Palveluohjauksen synty

Palveluohjaus on lähtöisin Yhdysvalloista vuodelta 1860. Siellä *case management* -työtavalla kehoitettiin koordinoimaan julkisesti rahoitettuja terveys- ja sosiaalipalveluita, jossa asiakkaina olivat aluksi köyhät ja sairaat (Kersbergen 1996). Ensisijaisesti mallissa korostettiin asiakasta tukitoimien keskipisteenä. Suomeen palveluohjaus käsitteenä tuli sosiaalipoliittiseen keskusteluun voimakkaammin vuonna 1990. (Pietiläinen & Seppälä 2003, 19.)

Palveluohjauksen juuret löytyvät yksilökohtaisen sosiaalityön menetelmissä (casework), missä palveluohjaus perustuu asiakaskeskeisyyteen, yksilöllisyyteen, tarvelähtöisyyteen, vastuullisuuteen, suhteen jatkuvuuteen ja asiakkaan osallistumiseen. Keskeistä siinä on nähdä asiakas kokonaisvaltaisesti ja sovittaa palvelut kokonaisuudeksi. Palveluohjauksen tulisi olla koko palvelujärjestelmää läpäisevää toimintaa siten, että se tukee asiakkaan selviytymistä. (Ala-Nikkola 1997, 230.)

Palveluohjaus käsitteenä on hyvin moniulotteinen riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Palveluohjaus käsitteellä kuvataan niitä toimintoja ”joilla asiakkaan ja viranomaista edustavan palveluohjaajan yhteistyönä suunnitellaan, organisoidaan, yhteen sovitetaan ja arvioidaan palveluja, joita asiakas tai hänen perheensä tarvitsevat nykyisessä elämänvaiheessa elämänhallinnan tueksi”.(Pietiläinen & Seppälä 2006, 10.) Palveluohjaus voi kuitenkin näyttäytyä eri aloilla ja organisaatioissa eri tavoilla riippuen siitä millaisia asiakkaan tarpeet ja yhteiskunnan resurssit ovat.(Korolainen 2006, 10).

Pietiläisen ja Seppälän (2003) mukaan näkökulmia palveluohjaukseen on kuvannut Häkkinen (2000); Järvikoski & Härkäpää (2000); Pietiläinen (2001) seuraavasti:

Perinteinen palveluohjaus: Palveluohjaaja on palveluverkoston monipuolinen asiantuntija, joka auttaa asiakasta palvelujärjestelmässä. Keskeistä on hallita tarjolla olevat palvelut. Palveluohjaajan tehtävänä on huolehtia ja etsiä sopivat palvelut asiakkaalle ja sovittaa ne yhteen.

Intensiivinen, yksilöllinen palveluohjaus: Palveluohjaus on hyvin intensiivistä. Palvelut järjestetään lähellä ja ne tuottaa usein joko palveluohjaaja tai jokin muu yhteistyöryhmän jäsen, joka toimii yhteistyössä palveluohjaajan kanssa. Ohjaus perustuu arjen käytäntöön liittyviin asioihin ja niiden opetteluun.

Asiakkaan itsemääräämisoikeutta korostava palveluohjaus: Keskeistä on asiakkaan oman toimintavoiman tukeminen ja omien voimavarjojen käyttöönotto sekä liittyminen omaan yhteisöön täysivaltaisena jäsenenä. Tärkeää on asiakkaan omat, tärkeänä pitämät asiat, jotka määrittävät toimintaa ja sen tavoitteita. Viimekädessä asiakas tekee kuitenkin itse itseään koskevat päätökset ja työntekijä on enemmän kumppanin roolissa.

Siirtymävaiheen palveluohjaus: Lähtökohtaisesti on odotettavissa muutos asiakkaan elämäntilanteessa, esim. työllistyminen, koulutus jne. Siirtymävaiheen palveluohjauksessa korostuu hyvä yhteistyö asiakkaan ja palveluohjaajan välillä, mutta myös hyvin toimiva ja saumaton yhteistyö eri organisaatioiden ja muiden yhteistyötahojen kanssa.

Asianajomalli: Palveluohjaajan rooli korostuu asiakkaan asianajajana tai puolestapuhujana. Siinä painottuu palveluissa todettujen puutteiden osoittaminen sekä asiakkaan oikeuksien puolustaminen.

Nämä edellä esitetyt kuusi mallia ja sovellutusta sekoittuvat ja vaihtelevat käytännön työssä aina asiakkaan tilanteiden ja tarpeiden mukaan. Yhtä oikeaa tapaa ei ole vaan toimintamalli määräytyy aina asiakaskohtaisesti. (Pietiläinen & Seppälä 2003, 13–15.)

Pietiläinen ja Seppälä (2003, 23) ovat todenneet, että työnhakijoilla on ollut usein vaikeuksia hyvinvointijärjestelmän palveluiden sektoroitumisesta ja asioinnista palvelusta toiseen, jonka vuoksi palveluista ei ole syntynyt toimivaa kokonaisuutta. Palveluohjaus onkin havaittu yhtenä ratkaisuna pirstaleisen palvelujärjestelmän aiheuttamiin ongelmiin. Siitä hyötyvät sekä asiakas että työntekijä.

3.2 Palveluohjauksen toimintamalli, lähtökohdat ja tavoitteet

Palveluohjauksen toimintamallissa korostuu kokonaisvaltaisuus. Asiakkaan tilannetta tarkastellaan tuen ja palveluiden näkökulmasta. Lisäksi analysoidaan asiakkaan kanssa yhdessä mistä tuki- ja palvelumuodoista hän parhaiten hyötyy. Sopivia palvelumuotoja etsitään yli hallinto- ja organisaatorajojen, jonka jälkeen ne yhdistetään kokonaisuudeksi. Palveluohjaus on toimintamalli, jossa työtä tehdään suunnitelmallisesti siten, että asiakas saa tarpeitaan vastaavan tuen, jossa pitää huomioida asiakkaan voimavarat asiakaslähtöisesti. Perusta asiakaslähtöisyydelle on asiakkaan ja työntekijän yhteistyö, missä korostuu asiakkaan oma osallistuminen ja itsemääräämisen kunnioittaminen. Olennaista siinä on asiakkaan saama tuki ja seuranta. (Pietiläinen & Seppälä 2003 10–14.)

Palveluohjauksen tavoitteena on myös korostaa asiakkaan vastuuta omasta elämästä ja omien valintojen tekeminen. Tavoitteena on, että asiakas osallistuu ohjaukseen omasta tahdostaan ja sitoutuu tavoitteensa saavuttamiseen, mutta hänen täytyy myös kokea edistyvänsä prosessin aikana, jotta motivaatio säilyisi. (Lairio & Puukari 2001,13–15.)

Palveluohjaaja on asiakkaalle myös työkalu, jonka kautta asiakkaan elämää koskevat päätökset siirtyisivät viranomaisilta ja ammattiauttajilta asiakkaalle itselleen. Tämä ei aina tapahdu sopusoinnussa eri järjestelmien kanssa. Onnistumisen lähtökohtana on kuitenkin toimiva yhteistyö asiakkaan ja eri järjestelmien välillä. Palveluohjaaja voidaan nähdä niin sillanrakentajana kuin ovien aukaisijana, mutta samalla myös neuvottelijana ja diplomaattina asiakkaan ja verkostojen välillä. (Suominen 2002, 17.)

Kallaranta & Rissanen & Vilkkumaa (2003) ovat todenneet, että palveluohjaus on yksi keino tehostaa monikerroksisen palvelujärjestelmän toimintaa sekä parantaa palveluita käyttävien asiakkaiden tilanteiden kokonaisvaltaista hahmottamista ja edistää näin asiakkaiden kohtaamista. Palveluohjaus on nähty myös yhtenä osana palveluiden uudelleen organisoinnin tarvetta, jolla pyritään esimerkiksi ketjuttamaan, porrastamaan ja tehostamaan sosiaali-, terveys-, koulutus- ja työvoimapalveluita siten, että niistä muodostuisi toimivia kokonaisuuksia. (Nieminen & Pajamäki 2007, 6.)

Tavoitteena palveluohjauksessa on tunnistaa asiakkaan tarpeet ja järjestää asiakkaalle hänen tarvitsemansa palvelut. Yksilökohtaisen palveluohjauksen (case management)

keskeinen sisältö muodostuu neuvonnasta, koordinoinnista sekä asianajosta. Näihin liittyy tiivistä palvelutarpeen yksilöllinen arviointi, suunnittelu sekä asiakkaan voimavarat. Palveluohjaus on yksi menetelmä, jolla liitetään palvelut asiakkaan tueksi lieventäen samalla palvelujärjestelmän hajanaisuutta. Organisaatiotason palveluohjauksessa korostuu organisaation sitoutuminen palveluohjauksen perusarvoihin. Keskeistä siinä on valtasuhteen muuttuminen asiakkaan ja palveluntuottajien/palvelunantajien välillä, suorituskeskeisyyden muuttaminen laadulliseksi, byrokratian osittainen purkaminen ja toimintavapauksien laajentaminen. Käytännössä organisaation tulee antaa sellaiset valtuudet tehdä työtä, että palveluohjausta on mahdollista toteuttaa. (Kananaja & Lähteinen & Marjamäki 2010, 375.)

Palveluohjaus on asiakkaan kanssa tehtävää yhteistyötä ja palveluiden koordinoimista. Sen tulisi olla koko palvelujärjestelmää läpäisevää toimintaa, jonka tavoitteena on koota yhteen eri sektoreita siten, että ne aidosti tukevat asiakkaan selviytymistä. Palveluohjauksen tarve korostuu silloin, kun asiakkaalla on tarve tukeen ja palveluihin, jotka vaativat kokonaisvaltaista palvelutarpeen määrittelyä sekä yhdessä pohdintaa. (Ala- Nikkola 1997, 230.)

Ei riitä, että asiakas tarvitsee palveluohjausta. Hänellä tulee olla myös oma motivaatio, halu ja sitoutuminen yhteistyöhön sekä halua neuvotella, pohtia, ottaa vastuuta ja pitää kiinni sovituista asioista. Palveluohjaus on asiakkaalle hyödyksi, kun hän on myös itse aktiivinen ja kertoo elämäntilanteestaan sekä tarpeistaan mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti. (Pietiläinen, Seppälä 2003, 38–41.)

Mikko Kesän (2009) Työvoiman palvelukeskuksille ja TE-toimistoille tekemässä selvityksessä nousi esille työnhakijoiden työmotivaatio. Se todettiin yhtenä työnhakijan ominaisuuksista. 62000 asiakkaasta 10 %:lla arvioitiin olevan esteenä motivaation puute. Näistä asiakkaista keskimäärin puolet oli yli 55-vuotiaita.

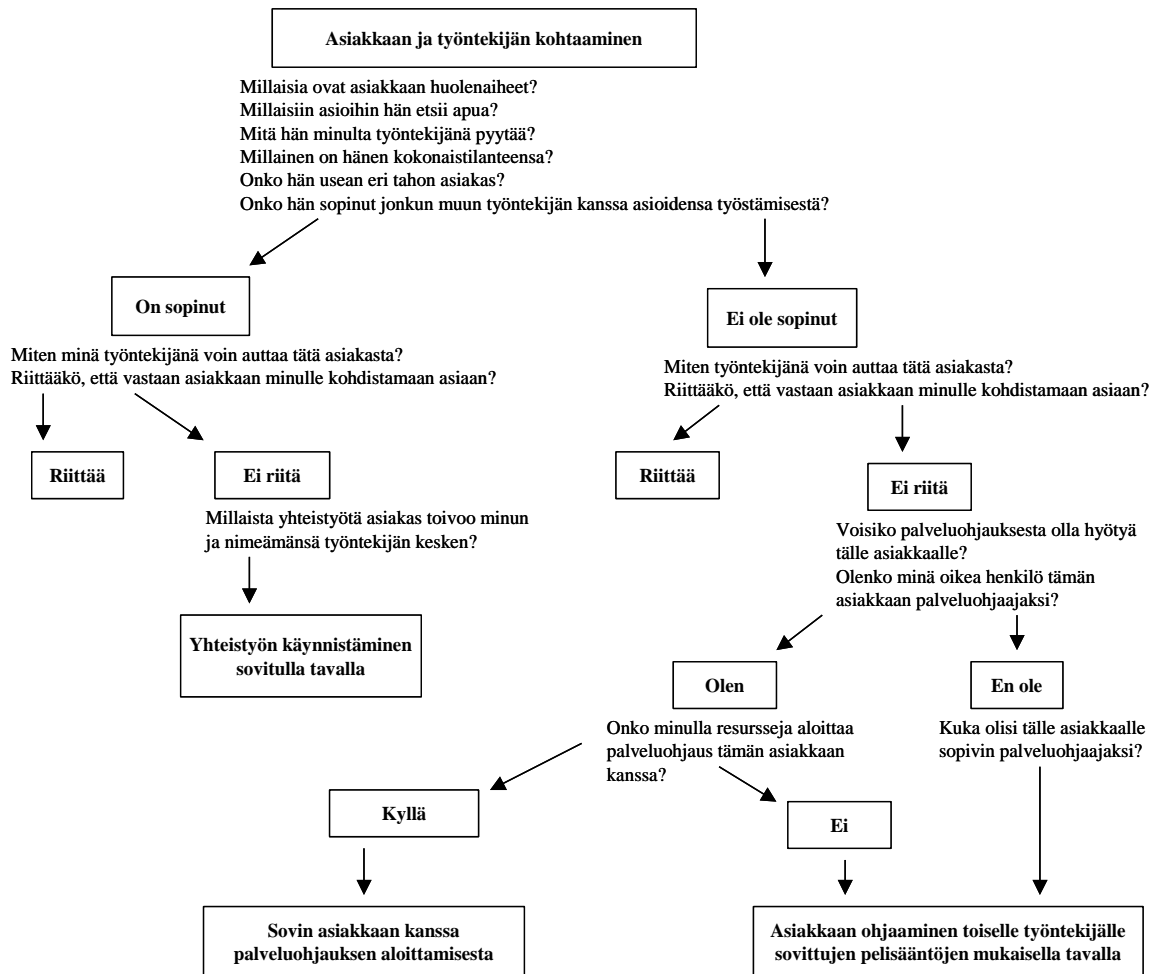
Eeva Terävän ym. (2011) tekemässä tutkimuksessa tarkastellaan myös työnhakijan motivaation muutoksia suhteessa työttömyyden pituuteen. TE-toimiston virkailijoiden mukaan voidaan havaita kaksi käyttäytymismallia. Toisessa motivaatio työnhakuun kasvaa, kun työttömyyspäivärahaajakso alkaa päättyä. Toisessa taas motivaatio on laskenut tasaisesti mitä pitempään työttömyys pitkittyy, jonka myötä usko työnsaantiin hiipuu.

TE-toimiston työntekijät pitivät motivaation selvittämistä hyvin haasteellisena tehtävänä, mutta totesivat asiakkaan motivaation kasvavan, kun he saavat itse olla vaikuttamassa työnhakuprosessin suunnitteluun ja päätöksiin sekä siihen mihin haluavat osallistua. Kyse on motivaation rakentamisesta ja asiakkaan arvoista, joihin työntekijä ei pysty vaikuttamaan. Motivaation rakentumiseen voidaan kuitenkin vaikuttaa moniammatillisella yhteistyöllä ja sillä, että pystytään tarjoamaan asiakkaalle sellaisia palveluita, joissa hän kokee onnistuvansa. (Rakennetyöttömyyttä koskevat kehittämissuunnitelmat 2011.)

3.3 Palveluohjausprosessin lähtökohdat

Prosessissa on lähtökohdana asiakkaan tilanne, jonka hän itse määrittelee sekä mihin hän haluaa muutosta. Prosessi alkaa yhdessä työntekijän kanssa analysoimalla ja tunnistelemalla eri vaihtoehtoja. (Järvikoski 2000, 252.)

Joskus kuitenkin tarvitaan ammattilaisen arvio siitä, onko palveluohjausprosessin aloittaminen ajankohtaista tai sen hetkisen avun ja tuen tarpeen paras lähestymistapa, jota asiakas ensisijaisesti tarvitsee. Alla olevassa kuvassa (kuviot 1) aukaistaan ja kuvataan palveluohjauksen käynnistymistä ja sen arviointia.



KUVIO1. Palveluohjauksen käynnistyminen ja sen arviointi (Pietiläinen & Seppälä 2003, 39.)

Kaikki asiakkaat eivät halua tai eivät edes tarvitse palveluohjausta. Kuitenkin tiedottaminen palveluohjauksen mahdollisuudesta on tärkeää kuvata ja kertoa se asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja eri organisaatioihin. Kuvaamalla hyvin prosessia sekä sen kulkua voidaan luoda ja kehittää yhteisiä toimintasääntöjä kuten milloin ja mihin asiakas voidaan ohjata silloin, kun työntekijä ei itse pysty, ei osaa tai ei voi muusta syystä lähteä työskentelemään kokonaisvaltaisesti asiakkaan kanssa. (Pietiläinen & Seppälä 2003, 38.)

Palveluohjauksen tarvetta harkitessa on jokaisen asiakkaan kohdalla pohdittava myös niistä lähtökohdista onko asiakas kykenevä tai halukas koordinoimaan omaa palvelukokonaisuuttaan, koska palveluohjaus on toimintaa, johon ei voi määrätä. Vaihtoehtojen tarjoamiseen tarvitaan myös harkintaa ja oikeilla annostuksilla voidaan myös vai-

kuttaa siihen miten asiakas valintaansa ja vaihtoehtoja miettii. Joskus kuitenkin hyväkin vaihtoehto voi asiakkaasta tuntua ylivoimaiselta. (Tapaninen 2000, 30–31.)

Palveluohjauksessa oleva asiakasryhmä tulee olla myös määritelty ja rajattu, ja siitä tulisi olla periaatepäätös. Sauli Suominen (2003) on määrittelyt palveluohjauksen priorisoinnin kolmeen periaatteeseen:

- 1) **Empatiaperiaate** tarkoittaa sitä, että palveluohjaus voidaan aloittaa niiden asiakkaiden kohdalla, joiden tilanne on kaikkein vaikein ja työntekijällä on asiakkaana vain muutama ohjattava. Todennäköistä kuitenkin on, että toiminta johtaa ainakin aluksi useisiin epäonnistumisiin.
- 2) **Menestysperiaate** tarkoittaa sitä, että aluksi valitaan sellaisia asiakkaita, joiden katsotaan hyötyvän palveluohjauksesta eniten. Usein näiden asiakkaiden kohdalla onnistuminen on todennäköisempää. Myös palveluohjaaja voi työskennellä useamman asiakkaan kanssa yhtä aikaa.
- 3) **Valintaperiaate** tarkoittaa sitä, että nostetaan esille erityisryhmät, joita halutaan priorisoida eri syistä. Näiden asiakkaiden jättäminen palveluohjauksen ulkopuolelle tulee tapahtua yhteistyössä eri toimijoiden kesken.

Tehdäänpä priorisointi kuinka tahansa, se tulee tapahtua tietoisesti ja yksiselitteisten valintojen kautta, koska nämä valinnat ohjaavat ja vaikuttavat käytännön työn muotoutumiseen. Priorisoinnin periaatteista päättäminen kuuluu ensisijaisesti ylimmälle johdolle, mutta päätökset tulee tehdä yhteistyössä asiakastyötä tekevien kanssa. (Suominen 2003, 21–25.)

3.4 Palveluohjausprosessin käynnistyminen

Palveluohjausprosessiin kuuluu, että asiakkaan kanssa laaditaan yhdessä yksilökohtainen etenemissuunnitelma. Palveluohjaaja on silloin asiakkaan vastuhenkilö, joka koordinoi palvelut yhteen asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Palveluohjaaja voi toteuttaa itse osan palveluista, esimerkiksi ohjausprosessin, mutta palveluita voidaan hankkia myös palveluntuottajilta. Palveluohjausprosessi on kokonaisvaltaista. Siinä asiakasta ei pilkota palveluiden mukaan, vaan palvelut ”venytetään” asiakkaan mukaan ja hankitaan yksilöllisesti. Kokonaisvastuu prosessista on kuitenkin palveluohjaajalla, joka myös valvoo ja seuraa osaprosessien, esimerkiksi työvalmennuksen, toteutumista. (Työllisyysportti, 2010.)

Prosessissa on alku ja loppu, mutta sen väliin mahtuu erilaisia palveluita ja palveluiden antamista sekä muita toimintoja. Prosessin alku on asiakkaan tulo palvelua antavaan yksikköön tai jokin muu ensimmäinen kontakti. Prosessi päättyy silloin, kun asiakkaan tarpeisiin on vastattu tai sitten palvelu jatkuu toisessa yksikössä. (Holma & Liukko 1999,47–48.)

Moniammatillinen yhteistyö korostuu erityisesti niiden asiakkaiden kohdalla, joilla on selvästi työllistymiseen liittyviä esteitä. Sosiaali- ja terveystalvveluiden liittämisen nykyistä vahvemmin ihmisen työllistymiseen tähtäävään polkuun on tärkeää. Yhteistyö kuitenkin edellyttää yhteisen kielen luomista sekä kokonaiskuvaa siitä miten asiakas etenee tai siirtyy palvelutasolta toiselle. (Nouko-Juvonen, 2000, 18–23; Kalpa & Kuusisto-Niemi 1997,12, 41.)

3.4 Palveluprosessin eri vaiheita

Seppälä & Pietiläinen(2003,37) on kuvannut palveluprosessissa tietyt vaiheet. Niitä ei kuitenkaan selkeästi voida erottaa toisistaan, vaan ne limittyvät käytännön työssä toisiinsa. Palveluprosessin vaiheet ovat:

1. Asiakkaaksi ohjautuminen ja valikoituminen (palvelutarvearvio)
2. Asiakkaan tukeminen oman tilanteensa määrittelyssä
3. Tutustuminen ja luottamuksen rakentaminen
4. Palvelusuunnitelman tekeminen ja järjestäminen
5. Suunnitelman toteutus, seuranta, arviointi ja korjaaminen
6. Palveluohjauksen päättyminen tai ohjauksen jatkuminen

Prosessi ei ole pelkästään sarja erillisiä toimintoja tai työntekijän toimenpiteitä, vaan sillä on myös merkitystä asiakkaalle hänen jäsentäessään omaa elämäänsä. Prosessin etenemisessä ja toteutumisessa korostuu asiakkaan ja työntekijän yhteistyö vastavuoroisesti ja se pitää sisällään pohdiskelevaa luonnetta. Kartoitus ja tilannearvio ovat olennainen osa koko prosessia sekä työntekijän ammatillista osaamista. Aluksi onkin tärkeää saavuttaa yhteisymmärrys siitä mitä asiakkuus tarkoittaa sekä niistä seikoista miksi ja miten työskennellään ja mitkä ovat ohjauksen tavoitteet. Työntekijän on myös tärkeää tunnistaa ja tiedostaa asiakkaan odotukset ja toiveet. Avoimuus ja selkeä kes-

kustelu yhteisistä pelisäännöistä ja tavoitteista antaa aina paremmat mahdollisuudet hyvälle yhteistyölle. (Kananaja & Lähteinen & Marjamäki 2010, 136–137.)

Keskeistä prosessissa on asiakas aktiivisena toimijana ja omien tavoitteiden saavuttajana. Edellytyksenä on, että ohjauksen, neuvonnan ja kuntoutustyön on lähdettävä ja edettävä asiakkaan tavoitteista ja hänen kokemusprosessistaan käsin siten, että asiakas pystyisi prosessin edetessä hankkimaan tietoa ja ymmärrystä omasta tilanteestaan ja sen reunaehdoista. Prosessin aikana asiakasta pyritään myös saattamaan epätydyttävästä elämäntilanteesta kohti parempaa toimintakykyä ja elämänlaatua. Palveluohjausprosessi on vaiheittain etenevä prosessi ja siihen kuuluu ylä- ja alamäet sekä nopeutukset ja hidastukset. Prosessissa on sopeuduttava asiakkaan aikatauluun, mikäli halutaan tuloksia. (Järvikoski 2000, 246–269&Holma 1999, 29.)

Prosessin alkamisen ja päättymisen määrittää asiakkaan lisäksi myös palveluita antava organisaatio. Prosessi muodostuu asiakkaalle annetuista palveluista, joissa edetään tavoitteiden suuntaisesti vaiheesta toiseen. Onnistunut lopputulos edellyttää kuitenkin asiakkaan omaa toimintaa tilanteidensa muuttamiseksi. Vastaavasti se edellyttää työntekijää tunnistamaan toimivat työtavat ja toimia mahdollistajana. Palveluprosessin tulee olla asiakkaalle kokoajan läpinäkyvää ja sitä tulee yhdessä arvioida ja kehittää koko prosessin ajan. (Holma & Liukko 1999, 26–28.)

4 TYÖVOIMAN PALVELUKESKUKSET

4.1 Työvoiman palvelukeskusten synty ja tavoitteet

Työvoiman palvelukeskusten syntyminen alkoi vuonna 2000. Siihen vaikutti yhtenä osatekijänä aktiivisen työvoimapolitiikan ja sosiaalipolitiikan vahvistuminen. Työvoiman palvelukeskusten tavoitteena on rakenteellisen työttömyyden purkaminen, pitkäaikaistyöttömien ja vaikeasti työllistettävien tukeminen ja auttaminen sekä kuntouttaminen takaisin työelämään erilaisilla työllistymistä edistävillä aktiivitoimenpiteillä.

Aktiivisuuden korostamiseen on liittynyt myös varhaisen puuttumisen tavoite. Työttömyys tulisi saada katkaistua mahdollisimman nopeasti ja pyrkiä aikaisin jo kuntouttavaan työotteeseen. Käytännössä Työvoiman palvelukeskusten tehtävänä on pitkäaikaistyöttömyyden katkaisu, mutta se on myös asiakkaan vaikeita tilanteita selvittelevä ja kuntouttava keskus. (Kananoja & Lahtinen & Marjamäki 2010, 208.)

Työvoiman palvelukeskukset ovat toimineet pysyvinä pitkäaikaistyöttömiä palvelevina yhteispalvelukeskuksina vuodesta 2005 alkaen. Palvelukeskusten vakinaistamista edelsivät yhteispalvelukokeilu ja joissakin kunnissa Esr-projektit, kuten Mikkelissä vuosina 2001–2006. Näiden kokeilujen avulla pyrittiin etsimään uusia keinoja rakenteellisen työttömyyden purkamiseen. Tavoitteena oli kehittää sektorirajojen ylittävää yhteispalvelua asiakaslähtöisesti työvoimatoimiston (TE-toimiston), kunnan sosiaalitoimen ja Kelan yhteistyönä. Näistä kokeiluista saatiin hyviä tuloksia. Ne myötävaikuttivat siihen, että Matti Vanhasen 1. hallituksen työllisyysohjelmaan sisällytettiin Työvoiman palvelukeskusten vakinaistaminen.

Työvoiman palvelukeskuksille määriteltiin myös selkeät tavoitteet: 1) rakenteellisen työttömyyden alentaminen sekä syrjäytymisen ehkäisy 2) osaavan työvoiman saataavuuden varmistaminen ja varautuminen ikärakenteen muutokseen 3) työn tuottavuuden lisääminen sekä työn organisoimisen ja mielekkyyden parantaminen.

Työvoiman palvelukeskusten toimintaa voidaankin pitää yhtenä aktiivisen työvoima- ja sosiaalipolitiikan integroitumisen ilmentymänä. Työvoiman palvelukeskukset eivät ole lakisääteisiä, vaan niiden toiminta perustuu kunnan ja valtion yhteistyösopimukseen. (Arnkil ym. 2004, 19; Arnkil ym. 2008, 185–200.)

Työvoiman palvelukeskuksia on yhteensä 39:llä eri paikkakunnalla. Jokaisen palvelukeskuksen toimintamalli on omanlaisensa. Yhteistä niille kaikille on tuottaa kuntouttavaa ja työllistymistä edistävää palvelua. Palveluille on ominaista vahva verkostoyhteistyö, jossa työntekijöiden keskeisenä tehtävänä on löytää sekä rakentaa asiakkaille yksilöllisiä palveluita verkostoja hyödyntäen. Moniammatillisuus on toiminnan perusta ja vahvuus. Työvoiman palvelukeskusten henkilöstö osallistuu myös monenlaisiin alueellisiin ja kiinteisiin yhteistyöryhmiin. (Arnkil ym. 2008, 227.)

Arnkil ym.(2008) työvoimatoimistoille ja Työvoiman palvelukeskuksille tehdyssä arviointitutkimuksessa todettiin, että Työvoiman palvelukeskukset ovat osoittautuneet

paikallisesti toimiviksi malleiksi. Ne ovat kehittyneet myönteisesti asiakkaiden työ- ja toimintakyvyn selvittämisessä ja tuen antamisessa, mutta yhteyksiä avoimiin työmarkkinoihin tulisi kehittää edelleen. Positiivisena nähtiin, että kunnat ovat yhä aktiivisesti mukana palvelukeskustoiminnassa. Edelleen täytyy kuitenkin kehittää yhteyksiä työvoimatoimiston (TE-toimisto) ja Työvoiman palvelukeskusten välillä, koska integroitua palvelukäytänteitä ja verkostomaisia voimavarjoja tarvitaan yhä kasvavaan työvoimatarpeeseen.

Asiakkaiden arvion mukaan Työvoiman palvelukeskuksissa saa inhimillistä palvelua, jossa korostuu henkilöstön ammattitaito ja ystävällisyys sekä paneutuminen asiakkaan tilanteeseen. Moni asiakas oli kokenut saavansa uusia mahdollisuuksia työmarkkinoille pääsemiseksi ja siellä pysymiseksi. Jotkut asiakkaat olivat kokeneet palvelukeskuksen paikkana, johon ohjataan ”toivottamat tapaukset”, mutta olivat korostaneet sitä, että Työvoiman palvelukeskusten palvelut sopisivat erittäin hyvin nuorille. Jatkossa asiakkaat olivat toivoneet parempia yhteyksiä avoimille työmarkkinoille, koska sinne sijoittuminen on pääsääntöisesti asiakkaiden toive ja tavoite. (Arnkil ym. 2008.)

4.2 Työvoiman palvelukeskusten rakenne

Työvoiman palvelukeskuksista vastaavat hallinnollisesti kunta ja valtio yhdessä. Strategisesta johtamisesta vastaa emo-organisaatioiden johdosta koostuva johtoryhmä. Valtakunnan tasolla Työvoiman palvelukeskuksia johtaa työ- ja elinkeinoministeriö, jossa on mukana sosiaali- ja terveysministeriö sekä Kuntaliiton ja Kelan edustus. Kunnilla on kuitenkin vapaavalinta osallistua Työvoiman palvelukeskuksen toimintaan. Toiminta on jaettu sekä resursoitu rahoituksellisesti puoliksi. (Karjalainen & Karjalainen 2007,143.)

Työvoiman palvelukeskusten henkilöstö muodostuu kunnan ja TE-toimiston työntekijöistä. Työvoiman palvelukeskuksissa työskentelee työvoima- ja palveluohjaajia, terveydenhoitajia, kuntoutus-/ammatinvalintapsykologeja sekä työvalmentajia. Suurimmalla osalla henkilöstöstä on sosiaali- tai terveydenhuollon koulutus.

Työvoiman palvelukeskukset tarjoavat palveluyhteistyönä työhön kuntouttavia palveluita TE-toimiston, kunnan ja Kelan asiakkaille.. Palvelu on luonteeltaan työhön kun-

touuttavaa erityispalvelua. Työvoiman palvelukeskuksen palveluista on kysymys silloin, kun kuntouttavat palvelut ovat tarjolla yhteisissä tiloissa, jossa TE-toimiston ja kunnan työntekijät ottavat vastaan asiakkaita yksin, parina tai laajemmassa kokoonpanossa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010.)

Perusteeksi Työvoiman palvelukeskuksen asiakkaaksi ohjaamiseen on määritelty asiakkaan tarve saada julkisten työvoimapalveluiden rinnalla kunnan järjestämävastuulla olevia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita. Vähintään puolet asiakasmäärästä tulee olla yli 500 päivää työmarkkinatukea työttömyyden perusteella saaneita, moniammatillista palvelua tarvitsevia työnhakijoita. Näiden lisäksi voidaan myös ohjata henkilöitä, joiden työttömyyden pitkittymistä ja työmarkkinoilta syrjäytymistä voidaan ehkäistä moniammatillisella palvelulla. (Kerminen 2010.)

Työvoiman palvelukeskukseen ohjaamisen tulee perustua myös lähettävän tahon tai Työvoiman palvelukeskuksen tekemään palvelutarvearvioon. Asiakkaan toimintakyvyn tulee olla sellainen, että hän pystyy ja kykenee osallistumaan vähintään kuntouttavaan työtoimintaan tai muihin työllistymistä edistäviin palveluihin. (Kerminen 2010.)

4.4 Palveluprosessit

Työvoiman palvelukeskusten palveluprosessin perustana on asiakkaiden ohjaaminen ja tukeminen moniammatillisen tiimityön avulla. Ohjaaminen perustuu palvelutarvearvioon ja sen pohjalta suunnitelman rakentamiseen. Suunnitelma voi pitää sisällään kuntoutuspalveluihin ja aktivoiviin toimenpiteisiin ohjaamista, kuten esimerkiksi työharjoitteluun, työelämänvalmennukseen, työkokeiluun, kuntouttavaan työtoimintaan, tai sitten terveydentilan kartoittamista, joka voi olla terveystarkastus, työrajoitteen määrittely, tai eläkemahdollisuuksien selvittelyä. (Valtakari ym. 2008, 100.)

Palveluprosessit ovat näyttäytyneet kaikissa palvelukeskuksissa lähes samanlaisina. Prosessikaavioissa ne noudattelevat toisiaan. Niitä esitetään joko janana tai porrasmäisenä nousuna. Palveluprosessia kuvataan kaikissa viiden vaiheen kautta. (kuviot)



KUVIO2. Palveluprosessin vaiheet. (Arnkil ym. 2007).

Asiakkuus alkaa yhteisellä toimeksiantosopimuksella palveluohjauksen aloittamisesta. Kirjallinen suostumus perustuu tarvittavien tietojen vaihtoon eri viranomaisten kanssa. Lähtötilanteessa selvitetään asiakkaan elämäntilanne ja hänen asemansa suhteessa palvelujärjestelmän professioihin. Lähtötilanteen selvittely on tärkeä vaihe asiakkaan ja työntekijän väliselle luottamuksellisen suhteen luomiselle, koska usein joudutaan kokoamaan palvelukokonaisuus eri palasista. (Reito 2006, 15–16.)

Kun asiakkaan kokonaistilannetta on selvitetty, aloitetaan varsinainen tavoitteiden ja mahdollisuuksien asettelu ja etsiminen. Siitä muodostuu asiakkaan oma palvelusuunnitelma. Tässä vaiheessa painopiste alkaa siirtyä ongelmakeskeisyydestä vuoropuheluun eri toimijoiden kanssa. Palveluohjaaja toimii koordinaattorina, jossa tavoitteena on asiakkaan palvelukokonaisuuden ympärille syntynyt verkosto. (Reito 15-16.)

Palveluohjaus päättyy silloin, kun palvelutarvetta ei enää ole. Se ei aina tarkoita, että tavoitteet olisi saavutettu, vaan se voi tarkoittaa, että asiakkaan tilanteeseen on saatu tyydyttävä ratkaisu. Keskeinen ajatus palveluohjauksessa on, että asiakkaalle saadaan järjestymään oikeat, hänen elämäntilanteeseensa sopivat palvelut ja hän jatkaa täysivaltaisena jäsenenä yhteiskunnassa. (Reito 2006, 15–16.)

Työvoiman palvelukeskusten asiakkuuden päättymisen tavoitteena on kuitenkin se, että asiakas saa työ- tai koulutuspaikan tai hänen työllistymistään voidaan edesauttaa normaaleilla työnvälityspalveluilla. Asiakkuus voi myös päättyttyä siihen, että palveluohjauksella ei voida auttaa asiakasta, koska hän ei ole itse motivoitunut eikä motivoitavissa parantamaan omaa tilannettaan. (Kananoja & Lähteinen & Marjamäki 2010, 210.)

4.5 Valtakunnalliset asiakkuuskriteerit

Työvoiman palvelukeskusten haasteena on pitkään ollut palveluiden kohdentaminen oikeisiin asiakkaisiin. Aikaisemmin palvelukeskus miellettiin paikaksi, johon voitiin ohjata kaikki vaikeimmat asiakkaat, kuten akuutit päihdeongelmaiset ja eläkeselvitteilyä tarvitsevat.

Ensimmäiset asiakkuuskriteerit vahvistettiin Työvoiman palvelukeskuksille vuonna 2007. Samalla myös ydintehtäviä tarkennettiin. Työvoiman palvelukeskusten ydintehtäväksi määriteltiin *”arvioida asiakkaan työ- ja toimintakykyä sekä parantaa heidän työmarkkinavalmiuksiaan ja työllistymisen edellytyksiä avoimille työmarkkinoille.”*

Ensisijaisesti Työvoiman palvelukeskusten palveluihin tulee ohjata niitä asiakkaita, jotka saavat työmarkkinatukea sekä toimeentulotukea. Toissijaisesti voidaan ohjata asiakkaita, joiden työttömyys uhkaa pitkittyä ja jotka tarvitsevat moniammatillista palvelua. Asiakkaalla tulee olla myös sellaiset sosiaaliset ja terveydelliset valmiudet, että hän pystyy käyttämään Työvoiman palvelukeskuksen palveluita. Paikallisesti voidaan kuitenkin sopia asiakasohjautuvuudesta sekä siitä mihin asiakas ohjataan, kun Työvoiman palvelukeskuksen asiakkuus päättyy. (Arnkil & Saikku ym. 2008, 237–240.)

Työmarkkinatuki uudistuksen myötä vuonna 2006 alkoi kohderyhmäksi valikoitua asiakkaat, jotka olivat saaneet työmarkkinatukea yli 500 päivää ja olivat yhteisiä asiakkaita sosiaalitoimen ja työhallinnon kanssa. Tähän ryhmään panostaminen nähtiin taloudellisestikin kannattavaksi niin työhallinnon kuin kunnan näkökulmasta. Tärkeänä on kuitenkin pidetty sitä, että asiakas on motivoitunut selvittämään omaa tilannettaan ja hyötyy palveluista. (Karjalainen & Saikku 2008, 42.)

Työ- ja elinkeinoministeriö tarkensi vuonna 2010 uudelleen Työvoiman palvelukeskusten valtakunnallisia asiakaskriteereitä. Ne määriteltiin seuraavasti: asiakkaista vähintään puolet tulisi olla yli 500 päivää työmarkkinatukea saaneita, moniammatillista palvelua tarvitsevia. Asiakkaaksi voidaan ohjata myös henkilöitä, jos arvioidaan, että moniammatillisella palvelulla voidaan ennaltaehkäistä syrjäytymistä ja työttömyyden pitkittymistä. Ohjaamisen tulee perustua joko lähettävän tahon arvioon tai sitten Työvoiman palvelukeskuksessa tehtyyn palvelutarvearvioon. Asiakkaan toimintakyvyn

tulee olla sellainen, että hän kykenee osallistumaan vähintään kuntouttavaan työtoimintaan tai muihin työllistymistä edistäviin toimenpiteisiin. Asiakkaaksi ei tule ohjata henkilöitä, jos aktivointisuunnitelmassa on todettu, että asiakas ei pysty osallistumaan vielä edes kuntouttavaan työtoimintaan, vaan tarvitsee ensisijaisesti sosiaali- ja terveyspalveluita. (Kerminen 2010.)

Työvoiman palvelukeskusten tarjoama apu on luonteeltaan erityispalvelua. Siksi on tarkoituksenmukaista, että asiakasmäärät pysyvät sellaisina, että yksilökohtaista palveluohjausta voidaan toteuttaa ja asiakkaiden asiat menevät aidosti eteenpäin prosessina. (mts.)

Vuonna 2010 Työvoiman palvelukeskuksissa oli asiakkaana yhteensä noin 24600 työnhakijaa. Kuukaudessa heitä oli keskimäärin 13 000. Näiden lisäksi noin 4500 asiakasta oli julkisissa työvoimanpalveluissa esimerkiksi palkkatuetussa työssä. Vuonna 2009 päättyneistä asiakkuuksista 34 %:lla (8500 henkilöä) oli asiakkuus kestänyt yli kolme vuotta, mikä kertoo siitä, että asiakkuudet ovat usein pitkiä. (Rakennetyöttömyyttä käsittävät kehittämissuunnitelmat 2011.)

5 TYÖVOIMAN PALVELUKESKUS REITTI

5.1 Reitin tavoitteet ja toimintaympäristö

Työvoiman palvelukeskus Reitin asiakkaiden palveluprosessin perustana on asiakkaiden ohjaaminen moniammatillisen tiimin avulla palvelutarvearvion ja työllistymissuunnitelman pohjalta. Ydintehtävänä on selvittää asiakkaan työllistymisen edellytyksiä avoimille työmarkkinoille eri toimenpitein. Työllistymissuunnitelma voi sisältää aktivoivia työllistymistoimenpiteitä tai asiakasta tukevia palveluita, mutta myös terveydentilan tai eläkemahdollisuuksien selvittelyä. Kuntouttava työtoiminta voi olla myös yksi vaihtoehto asiakkaan kuntoutumiseen työmarkkinoille.

Työvoiman palvelukeskus Reitti vakinaistettiin pysyvänä toimintana vuonna 2005. Se on toiminut alusta asti seudullisesti seitsemän kunnan alueella. Mukana olevat kunnat ovat Mikkelin kaupunki, Hirvensalmi, Kangasniemi, Mäntyharju, Pertunmaa, Puumala ja Ristiina. Asiakasmäärät on suhteutettu jokaisen kunnan väestöpohjan mukaan ja

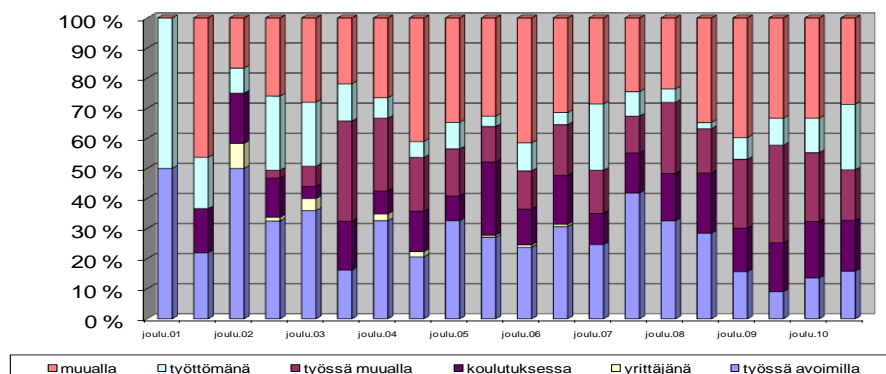
Mikkelin kaupunki on niistä suurin. Kunnat osallistuvat myös taloudellisesti toimintaan ja maksavat toteutuneista palveluita.

Työvoiman palvelukeskus Reitissä yhdistyy työhallinnon, sosiaali- ja terveydenhuollon sekä Kelan asiantuntijuus. Palvelu perustuu moniammatilliseen yhteistyöhön. Tehävänä on asiantuntijaverkostona selvittää asiakkaiden työllistymisen mahdollisuuksia sekä poistaa työllistymisen esteitä. Työllisyyden parantamisen lisäksi tavoitteena on asiakkaiden työ- ja toimintakyvyn selvittäminen ja vahvistaminen sekä aktiivisen elämän ja osallisuuden lisääminen.

Työvoiman palvelukeskuksen henkilöstö vie palvelut asiakkaan omalle asuin- paikkakunnalle. Reitin palveluiden asiakasmäärätavoitteet asettaa vuosittain johtoryhmä kuunnellen työntekijöiden toivomuksia. Vuonna 2010 asiakasmäärä- tavoite oli 350 uutta asiakasta. Vuonna 2011 asiakasmäärä pyritään tietoisesti laskemaan 200 henkilöön, koska liian suurella asiakasmäärällä ei ole voitu toteuttaa palveluohjausta kaikille sitä tarvinneille asiakkaille.

Työvoiman palvelukeskuksessa oli vuonna 2010 asiakkaita yhteensä 520. Heistä uusia vuonna 2010 tulleita oli 139 henkilöä. Alla oleva seuranta (kuvio 3) kuvaa sitä mihin asiakkuudet ovat päättyneet seurantakausilla 2001–2010.

Reitin päättäneiden työmarkkina-asema (2010 N=197)



KUVIO3. Reitin päättäneiden asiakkaiden työmarkkina-asema eri seurantakausilta.

Vuonna 2010 Reitin päättäneistä asiakkaista oli 13 % työllistynyt avoimille työmarkkinoille. Koulutukseen siirtyneitä oli 15 %. Palkkatukityöhön päättäneitä oli 17 % ja työvoiman ulkopuolelle siirtyi 28 % (eläke, pitkä kuntoutus, omaishoito, vanhempainloma). Työttömäksi päättyi 14 % ja Reitin asiakkuuden keskeytti 13 %.

Vuonna 2010 Reittiin tulleista 139:stä uudesta asiakkaasta oli TE-toimiston ohjaamana tullut 52 % ja sosiaalitoimen ohjaamana 5 %. Omaehtoisesti Reittiin hakeutuneita oli 29 %. Muun tahon ohjaamana 14 % (oppilaitokset, yhteistyökumppanit jne.).

5.2 Reitin henkilöstö ja työnkuvat

Työvoiman palvelukeskus Reitin moniammatillinen tiimi muodostuu viidestä työhallinnon työntekijästä ja viidestä kunnan työntekijästä. Työhallinnon puolelta on johtava työvoimaohjaaja ja kolme työvoimaohjaajaa sekä kuntoutus-ammatinvalintapsykologi. Kunta puolelta on palvelukoordinaattori, kaksi palveluohjaajaa, terveydenhoitaja ja toimistotyöntekijä. Reitissä ei työskentele sosiaalityöntekijää. Sosiaalipalvelut asiakas saa oman kunnan sosiaalityöntekijältä. Kelan palvelut asiakkaalle toteutuvat Kelan toimistosta.

Palvelukoordinaattorin ja johtavan työvoimaohjaajan ensisijaisena tehtävänä on toiminnallinen ja taloudellinen vastuu sekä toimia esimiehinä Reitin henkilöstölle. Tarvittaessa he osallistuvat myös asiakastyöhön.

Työvoimaohjaajan tehtävänä on arvioida asiakkaan palvelutarve. Palvelutarvearvio sisältää lyhyen alkukartoituksen. Sen lähtökohtana on arvioida yhdessä asiakkaan kanssa siirtykö hän yksilökohtaiseen palveluohjaukseen vai suoraan välityömarkkina-asiakkaaksi. Mikäli asiakkaan työ- ja toimintakyky on hyvä, voidaan hänet ohjata myös suoraan työnetsintäpalveluihin. Alkukartoituksessa voidaan myös yhdessä asiakkaan kanssa todeta, että palvelukeskuspalveluilla asiakas ei ole autettavissa. Silloin asiakas ohjataan niiden palveluiden piiriin, jossa häntä parhaiten voidaan auttaa.

Työvoimaohjaajien ja palveluohjaajien tehtävänä on asiakkaan kokonaistilanteen selvittäminen ja työllistymisprosessin eteenpäin saattaminen palveluohjauksellisella työotteella hyödyntäen moniammatillista tiimiä ja yhteistyöverkostoja. Palveluohjauk-

seen asiakkaat siirtyvät palvelutarvearvion jälkeen. Palvelu- ja työvoimaohjaajat tekevät tarvittaessa myös Reittiin ehdolle tuleville asiakkaille palvelutarpeen arviointeja. Työvoimaohjaajien ja palveluohjaajien työnkuvat ovat hyvin lähellä toisia. Ne eroavat siinä, että työvoimaohjaajat ovat virkavastuussa olevia henkilöitä. Heidän vastuullaan on myös työhallinnon tietojärjestelmään kirjaaminen sekä työvoimapolitiittisten lausuntojen antaminen.

Terveydenhoitaja kartoittaa asiakkaan terveydentilaa. Asiakas ohjataan terveydenhoitajan vastaanotolle pääsääntöisesti oman palveluohjaajan tai työvoimaohjaajan lähettämänä, jos terveydentilassa on selvittävää. Kartoituksen jälkeen terveydenhoitaja konsultoi jatkotoimenpiteistä asiakkaan omaa palveluohjaajaa tai työvoimaohjaajaa. Terveydenhoitaja tekee myös seutukunnissa Reitin asiakkaille terveydentilakartoituksia ja ohjaa heitä tarvittaessa eteenpäin esimerkiksi asiakkaan oman kunnan terveyskeskuksen tai muiden terveydenhuollon palveluiden piiriin.

Kuntoutus/ammatinvalintapsykologin tehtävänä on asiakkaiden kokonaisvaltaisen tilanteen kartoitus, kun kysymyksessä on ammatillisten intressien selvittäminen. Reitin kuntoutuspsykologi tekee myös tarvittaessa Reitin asiakkaille neuropsykologia-testejä. Palveluohjausprosessin aikana asiakkaat ohjautuvat kuntoutus/ammatinvalintapsykologille oman palveluohjaajan lähettämänä.

Toimistosihteerit auttavat esimiehiä toiminnallisissa ja taloudellisissa asioissa. Lisäksi he auttavat muuta henkilöstöä asiakastyössä, esimerkiksi asiakkaiden tietojen kirjaamisessa yhteiseen järjestelmään ja huolehtivat asiakaspapereiden arkistoinnista sekä vastaavat tarvittaessa asiakaspuheluihin.

Sosiaalityöntekijä ei työskentele Työvoiman palvelukeskus Reitissä. Sosiaalityöntekijän palvelut asiakas saa oman kunnan sosiaalitoimesta. Yhteistyö asiakkaan asioissa hoidetaan joko puhelimitse tai yhteisessä verkostotapaamisessa, jossa tehdään tarvittaessa asiakkaalle työllistymis- tai aktivointisuunnitelma.

Työvalmentajan palvelut toteutetaan Reitissä ostopalveluna. Työvalmentajia työskentelee Reitissä kolme. Työvalmentajien tehtävänä on toimia palveluprosessin aikana työvoima- ja palveluohjaajien työparina. He ovat rinnalla kulkijoita ja tukijoita asiakkaan arjessa ja työllistymisen edistämiseksi. Työvalmentajat ja työnetsijät etsivät asi-

akkaille sopivia työ- tai harjoittelupaikkoja tai auttavat asiakasta löytämään sopivan koulutuspaikan.

5.3 Reitin asiakkaiden palveluprosessi ja sen vaiheet

Työvoiman palvelukeskus Reittiin asiakkaat ohjautuvat ensisijaisesti TE-toimiston ja sosiaalitoimen kautta tai muiden yhteistyöverkostojen kautta, kuten esimerkiksi oppilaitoksista, terveydenhuollosta tai muista työllistämistä toteuttavista tahoista. Asiakas voi ohjautua Reitin palveluiden piiriin myös omatoimisesti. Lähettävä taho on jo arvioinut asiakkaalle Reitin moniammatillisia palveluita, josta hänelle olisi hyötyä. Aina ei kuitenkaan ole itsestään selvää, että asiakkuus Reitissä alkaa, vaan palvelutarvearviossa arvioidaan vielä yhdessä asiakkaan kanssa onko Työvoiman palvelukeskus Reitin tarjoamista palveluista hänelle hyötyä ja onko hän motivoitunut selvittämään omaa tilannettaan.

TE-toimistosta ohjatut asiakkaat on liitetty työhallinnon Ura-järjestelmän info-listalle, josta Reitin työvoimaohjaaja ”poimii” asiakkaat ja lähettää heille kutsun info-tilaisuuteen. Sen tavoitteena on kertoa asiakkaille Reitin tarjoamista palveluista sekä eri vaihtoehdoista asiakkaan työllistymisen edistämiseksi.

Info-tilaisuus toteutetaan Työvoiman palvelukeskus Reitin tiloissa Kunnanmäki 7, 50100 Mikkeli. Info-tilaisuus kestää tunnin. Tilaisuuden jälkeen asiakkaalle annetaan henkilökohtainen aika palvelutarvearvioon työvoimaohjaajan luokse. Asiakas saa myös alkukartoituslomakkeen, joka täytetään ennen palvelutarvearvioon tuloa sekä henkilötietosuojaan liittyvän lakiesitteen, johon asiakasta pyydetään perehtymään ennen palvelutarvearviota.

Palvelutarvearviossa kartoitetaan asiakkaan palvelutarvetta sekä arvioidaan yhdessä asiakkaan kanssa mistä palveluista hän ensisijaisesti hyötyy. Ennen kuin asiakkuus voi käynnistyä, hänen pitää allekirjoittaa suostumus siirtymisestä Reittiin sekä tietojen vaihtoon Työvoiman palvelukeskus Reitissä työskentelevien työntekijöiden välillä, jotta henkilöstö voi jakaa Työvoiman palvelukeskuksen Typ-tietojärjestelmässä olevaa tietoa asiakkaan palveluprosessista.

Reitin henkilöstöllä on käytettävissä yhteinen valtakunnallinen Typ-tietojärjestelmä, joka on luotu Työvoiman palvelukeskusten omaan yhteiseen käyttöön. Tietojärjestelmän käyttöä valvoo ja ylläpitää työ- ja elinkeinoministeriö. Terveydenhoitajalla on käyttöoikeus Effica-tietojärjestelmään ja työvoimaohjaajilla työhallinnon Ura-järjestelmään. Kuitenkin ensisijaisesti asiakasta koskevat oleelliset tiedot merkitään omaan Typ-tietojärjestelmään niin kauan kun asiakkuus on Työvoiman palvelukeskus Reitissä. Asiakkuuden päättyessä tehdään asiakkaan työllistymisprosessista loppuarvio, joka siirretään automaattisesti työhallinnon Ura-tietojärjestelmään.

Palvelutarvearviosta osa asiakkaista lähetetään suoraan terveydenhoitajan tapaamiseen, mikäli asiakkaalla on sellaisia terveyteen liittyviä rajoitteita, jotka pitää selvittää pikaisesti. Osa ohjataan suoraan välityömarkkina Vaaksa-projektiin. Niiden asiakkaiden, joilla ei ole selvittävää esimerkiksi terveyteen tai ammatinvalintaan liittyvissä asioissa, ensisijainen palvelutarve on suoraan palkkatyö yritykseen tai sitten palkkatukityö, esimerkiksi yrityksiin, kuntaan, järjestöihin tai yhdistyksiin.

Ne asiakkaat, jotka hyötyvät ensisijaisesti kuntouttavasta työtoiminnasta, ohjataan kunnan sosiaalitoimeen joko suoraan palvelutarvearvion jälkeen tai sitten tarvittaessa palveluohjauksen aikana. Jos asiakas on Reitin asiakkaana, ohjaus ja tuki kuntouttavan työtoiminnan aikana voi toteutua Reitin palveluohjaajan tai työvalmentajan toimesta. Mikäli asiakas siirtyy sosiaalitoimen kuntouttavaan työtoimintaan, vastuu ohjauksesta ja tuesta siirtyy heille. Vaikka asiakas siirtyisikin kuntouttavan työtoiminnan yksikköön, asiakkuus Työvoiman palvelukeskus Reitissä voi silti säilyä. Asiakas voi palata takaisin, kun valmiudet ovat nousseet tasolle, ja hän alkaa hyötyä työhallinnon tarjoamista aktiivitoimista, kuten työelämänvalmennus tai palkkatyö.

Palveluohjaus aloitetaan kuitenkin suurimmalle osalle asiakkaista. He jäävät palvelutarvearvion jälkeen odottamaan uutta kutsua ja palveluohjausprosessin käynnistymistä oman nimetyn palveluohjaajan kanssa.

Joskus palveluohjausprosessin aikana asiakkaan työllistymisprosessi ei etene suunnitelmallisesti. Syynä voi olla, että asiakas ei ole motivoitunut työhön tai muuhun aktiivitoimenpiteeseen, tai kaikki työllistymiseen liittyvät asiat on selvitetty ja lopuksi todetaan, että asiakkaan työllistymistä ei voida auttaa julkisilla työvoimapalveluilla. Ennen asiakkuuden päättymistä tehdään tarvittaessa uusi palvelutarvearvio, jossa työ-

voimaohjaaja/palveluohjaaja sekä asiakkaan oma sosiaalityöntekijä arvioivat yhdessä asiakkaan kanssa uudelleen sopivia palveluita.

Kun kaikki palveluohjauksen ydinosa-alueet asiakkaan tilanteesta on selvitetty ja on todettu, että asiakkaalla on mahdollisuuksia työllistyä määräajoin, esim. palkkatuki-työpaikkoihin (kunta, yhdistykset, järjestöt), siirtyy asiakas joko välityömarkkina Vaaksan asiakkaaksi tai sitten takaisin TE-toimiston asiakkaaksi ja Reitin asiakkuus voidaan päättää. Tapauskohtaisesti asiakkuus voi myös jatkua edelleen Työvoiman palvelukeskus Reitissä, mutta ei enää yksilökohtaisessa palveluohjauksessa vaan oman nimetyn työvoimaohjaajan ”kevyemmissä” palveluissa. Työvoimaohjaaja esittelee asiakasta sopiviin työpaikkoihin ja tarvittaessa tapaa asiakasta aika ajoin työllistymissuunnitelman päivittämiseksi.

6 REITIN KEHITTÄMISPROSESSIN TAVOITTEET JA MENETELMÄN VALINTA

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka tavoitteena on Työvoiman palvelukeskus Reitin asiakasprosessien selkeyttäminen ja tarkentaminen. Kehittämistehtävä ei ole perustutkimuksen luonteista, vaan kehittämistoimintaa, jossa pyrkimyksenä on selkeyttää palveluprosessia.

Kehittämistoiminnassa on keskeistä tiedon käyttökelpoisuus. Kehittämistoiminta ei ole tiedeperusteista kehittämistä, vaan sen pyrkimyksenä on tuottaa tietoa, josta voidaan keskustella myös yleisellä tasolla ja jota voidaan myös koetella uusissa ympäristöissä. Kun tutkimuksen tavoitteena on vastata tiettyihin tutkimuskysymyksiin tutkimusmenetelmiä käyttäen, niin kehittämistoiminnassa pyritään kehittämään jotakin tuotetta, palvelua tms. (Toikko & Rantanen 2009, 155–157.)

Palveluorganisaatioiden yhdessä tekeminen kohti asiakaslähtoisempää työtapaa on pitkälinen prosessi. Siinä on sekä nousuja että laskuja. Jokaisen on löydettävä omat ratkaisunsa huomioiden paikalliset olosuhteet ja mahdollisuudet. Yhtenä vaihtoehtona voidaan pitää sitä, että aletaan tarkastella kriittisesti palveluprosesseja, toimintatapoja sekä niitä ylläpitäviä sääntöjä ja ohjeita ja purkamaan yhdessä esteitä muodostavia

käytänteitä. Samalla voidaan siirtää painopistettä hallinnolliset rajat ylittävään yhteistyöhön. (Pietiläinen & Seppälä 2003, 81.)

Selkeällä palveluprosessin kuvauksella voidaan auttaa niin asiakkaan kuin yhteistyöverkoston käsityksiä ja odotuksia siitä mitä on tarjolla. Prosessin kuvaamisesta hyötyy myös asiakas, jos prosessin kuvaaminen onnistuu. (Laamanen 2007, 22–23, 163.)

Palveluprosessit voidaan tunnistaa kolmesta eri lähtökohdasta. Ne ovat ongelmalähtöisiä, asiakaslähtöisiä tai organisaatiolähtöisiä. Palvelutapahtuma on kuitenkin palveluntarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutustilanne, jossa asiakas on itse läsnä.

Prosessin uudistamisen tarpeet nousevat usein asiakkaiden tarpeista, mutta myös organisaation vision muuttuessa nousee usein tarve uudistaa prosesseja. Nykyisin asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset kiristyvät jatkuvasti, joten organisaatioiden täytyy olla kokoajan valmis uudistumaan ja kehittämään parantaakseen toimintaansa. (Kalpa & Kuusisto-Niemi 1997, 13, 43.)

6.2 Prosessin kuvaamisen tavoitteet

Prosessikuvauksen tavoitteena on tehdä työstä tavoitteellisempaa sekä läpinäkyvämpää, josta hyötyvät niin asiakas, työntekijät sekä verkosto- ja sidosryhmät. Palveluprosessin kuvauksella tarkoitetaan asiakkaan tiettyyn ongelmaan kohdistuvien palveluiden muodostamaa toimintasarjaa. Prosessiin kuuluu palvelun käynnistäminen, toteutus ja palvelun päättäminen. Jokainen näistä vaiheista voi olla yksi tapahtuma tai koostua useasta eri tapahtumasta. Palveluprosessiin kuuluu myös olennaisesti laadunhallinta, mikä voi kohdistua joko palveluprosessiin tai sen eri vaiheisiin. (Heimo 2005.)

Laamanen (2001, 23–27) toteaa, että usein prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään kokonaisuutta ja mahdollistaa sitä kautta työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. Kuvaaminen auttaa myös työn kokonaisuuksien kasvattamiseen, monitaitoisuuteen ja työtovereiden osaamisen arvostamiseen. Prosessikuvaus on myös keino esittää organisaation käytännön työtä. Kehittäminen voidaan nähdä konkreettisenä toimintana, joka suuntaa selkeästi määriteltyn tavoitteellisuuteen, jolla pyritään joko toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämiseen. Suppeim-

millaan se voi tarkoittaa yhden työntekijän toiminnan kehittämistä tai sitten laajempaa koko organisaation toimintatavan selkeyttämistä. Prosessien mallinnukset ovat yksi esimerkki toimintatavan selkeyttämisestä.

Kehittäminen käsitetään myös asioiden korjaamisena, parantamisena ja edistämisenä, jossa tähdätään muutokseen ja tavoitellaan parempaa toimintatapaa sekä toimintarakenteita, jossa työntekijöiden rooli korostuu. Roolit korostuvat erityisesti asiantuntija-ammateissa ja korkeaa osaamista edellyttävissä tehtävissä. Kehittämistyössä täytyy olla mukana ne henkilöt, joita kehittämien koskee. (Toikko & Rantanen 2009, 10-17,58.)

Tässä kehittämistehtävässä toimijoina ovat olleet Työvoiman palvelukeskus Reitin henkilöstö ja alussa Mikkelin kaupungin kuntouttavan työtoiminnan sosiaalityöntekijä ja sosiaaliohjaaja, joita kehittämistoiminta koskee.

Prosessin kuvaamisen avulla löydetään myös roolit. Rooli tarkoittaa toimenkuvaa. Rooli liittyy ihmiset prosessiin siten, että roolin avulla ihminen tietää mikä on hänen tehtävänsä prosessissa. Roolien tarkoitus on tuoda henkilöiden vastuut prosesseissa. Kehittämisprosessin ymmärrys syntyy keskustelun kautta. Keskustelu on tärkeää, jotta toiminta ei johtaisi merkityksettömään tekemiseen. Kun yhteinen ymmärrys saavutetaan, on prosessikuvaus tehnyt tehtävänsä. (Laamanen 2005, 161–163.)

6.3 Oppimisen näkökulma

Oppimisen näkökulmasta prosessien sisältö on kahdenlainen. Ensiksi prosessien kuvaaminen antaa mahdollisuuden keskustella tavoitteellisesti menestyksen kannalta kriittisestä toiminnasta. Tällä tarkoitetaan sitä, että erilaiset käsitykset sovitetaan yhteen kriittisten vaiheiden tunnistamiseksi ja saumattoman yhteistyön varmistamiseksi. Toisena prosessien avulla mahdollistetaan oppimiselle ja osaamiselle rakenne. Näin osaaminen siirtyy yksilötasolta koko organisaation käyttöön. (Laamanen 2007, 197.)

Oppimista on lähestytty myös ekspansiivisen oppimisen kautta, joka on lähellä toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on piirteiltään käytäntöön suuntautumista, muutokseen pyrkimistä ja tutkittavien itsensä osallistumista toimintaan. Tavoitteena on

muuttaa ja kehittää nykyistä toimintaa entisistä paremmaksi osallistujien kautta. (Kuula, 1999,9.)

Virkkunen ym. (1999,13) toteaa että ekspansiivinen oppiminen on oppimista sekä työkäytäntöjen kehittämistä, missä työntekijät itse alkavat ratkaisemaan työn ongelmia tulkitsemalla työn tarkoitusta ja kohdetta uudesta näkökulmasta. Kehittäminen ei aina toteudu suoraviivaisesti vaan yleensä siihen liittyy murroksia ja kriisejä. Ennen kuin uusi toimintatapa voi syntyä, on tiedostettava ja kohdattava muutoksen tarpeet sekä nähdä se uutena mahdollisuutena.

6.4 Prosessin arvioinnin tehtävä

Arvioinnin tehtävänä on suunnata kehittämistoiminnan prosessia siten, että se tuottaa tietoa niin, että kehittämisprosessia voidaan ohjata. Sitä voidaan luonnehtia myös kehittämisprosessin solmuksi, missä kehittämisen perustelua, organisointia sekä toteutusta arvioidaan. Arvioinnin tehtävänä on myös tuottaa tietoa kehitettävästä asiasta; onko kehittäminen saavuttanut sen tarkoituksen mikä on ollut tavoitteena sekä sen, missä on onnistuttu ja missä ei. (Toikko & Rantanen 2009, 61.)

Lindqvist Tuija (1999) on kiinnittänyt huomion arviointinäkökulman rinnalla myös arvioijan asemaan. Onko arviointi ulkoista vai sisäistä arviointia? Ulkoisessa arvioinnissa tarkastellaan kehittämistoimintaa ulkoapäin, kun taas sisäisessä tarkastellaan sitä toimintaa, jossa on itse osallisena ja toteuttamassa sitä. Sisäisen arvioinnin vahvuutena voidaankin pitää kohteen tuntemusta sekä mahdollisuutta monipuolisen aineiston hyödyntämiseen toimintojen kehittämisessä. (Toikko & Rantanen 2009, 62.)

Usein kehittämisprojektit ovat osa organisaation tai työyhteisön oman työn kehittämistä, eikä siinä ole ulkopuolista arviointia. Systemaattisesti ja hyvin toteutettu itsearviointi on riittävä evaluaation muoto kehittämisprojekteille. Joskus on kuitenkin hyötyä, että pyydetään kommentteja myös ulkopuolisilta tahoilta, koska ulkopuolisuus antaa luvan kysellä, ihmetellä ja kommentoida. (Seppälä - Järvelä 2004.)

Tässä kehittämistyössä arviointi toteutettiin sisäisenä arviointina. Arviointiin osallistui kehittämisprosessissa mukana olleet Työvoiman palvelukeskus Reitin henkilöstö.

6.5 Reitin kehittämisen prosessin eteneminen

Tämän kehittämistyön tavoitteena on selkeyttää ja tarkentaa Työvoiman palvelukeskus Reitin asiakkaiden palveluohjausprosessia.

Työvoiman palvelukeskus Reitin kehittämisen prosessin vaiheet olen kuvannut syklissä kehittämissä vaiheissa (kuviot 4). Kehittäminen ei kuitenkaan edennyt suoraviivaisesti, vaan siihen liittyi edestakaista liikettä, välillä pysähdyksiä ja myös arvaamattomia käännteitä.



Kuvio 4. Työvoiman palvelukeskus Reitin kehittämisen prosessin vaiheet 2010–2011.

Kehittämistyön tarve heräsi syksyllä 2009, mutta varsinainen kehittämissä vaiheissa käynnistettiin keväällä 2010. Kehittämissäpäivät toteutettiin 18.3.2010, 12.4.2010, 12.5.2010, 22.9.2010 ja 20.11.2010. Kehittämissäprosessia arvioitiin 1.4.2011.

Palveluohjausprosessia alettiin kokeilla käytännössä elokuussa 2010. Kokeilun tavoitteena oli havaita ongelmakohtia varhaisessa vaiheissa kehittämistyötä, jotta tarvittavat korjausliikkeet voitiin tehdä.

Kehittämissäpäivät järjestettiin Elomaantalolla, ja olimme poissa asiakastyötiloista. Kehittämissäpäiviin osallistui koko Työvoiman palvelukeskus Reitin henkilöstö. Alussa kehittämissäpäivissä oli mukana kuntouttavan työtoiminnan sosiaalityöntekijä ja sosiaa-

liohjaaja Mikkelin kaupungista. Kaikki kehittämistyöhön osallistujat ovat olleet niin tutkijoita kuin oman työnsä kehittäjiä. Kehittämisprosessi perustui dialogiaan ja yhteisen ymmärryksen luomiseen.

Aluksi lähtökohtana oli kehittää palveluohjausprosessimalli vain kuntouttavan työtoiminnan selkeyttämiseksi sekä kuntouttavan työtoiminnan tehokkaampaa hyödyntämistä varten asiakkaiden kuntoutumisessa työelämään. Olimme pohtineet pitemmän aikaa onko tarkoituksenmukaista toteuttaa kuntouttavaa työtoimintaa kahdesta paikasta, Työvoiman palvelukeskus Reitistä sekä sosiaalitoimesta. Tämä ristiriita antoi haasteen kehittää ja selkeyttää yhteistä asiakaspalveluprosessia.

Suunnitteluvaiheessa tuli esille tarve siihen, että palveluprosessimallin voisi yhdistää myös muihin asiakasryhmiin ja alkaa toteuttamaan sitä yhteistyönä yhdessä. Lähtökohdaksi määriteltiin, että työvoimanohjaaja ja kuntouttavan työtoiminnan sosiaalityöntekijä alkavat tekemään yhdessä palvelutarvearvioita kaikille mikkeliläisille Työvoiman palvelukeskus Reittiin ehdolle tuleville asiakkaille sekä jo Reitin palveluiden piirissä oleville asiakkaille, ensisijaisesti niille asiakkaille, joiden palveluohjausprosessi ei ole syystä tai toisesta edennyt. Tämä tarkoitti sosiaalityöntekijän toimintamahdollisuutena sitä, että sosiaalityöntekijä työskentelee osan viikosta sovittuina päivinä Reitissä ja muut päivät sosiaalitoimessa sekä yhden työvoimanohjaajan tehtävänkuvan muuttamista.

Toukokuussa 2010 valittiin työryhmä. Työryhmä koostui Reitin työvoimanohjaajasta ja palveluohjaajasta sekä kuntouttavan työtoiminnan sosiaalityöntekijästä ja sosiaaliohjaajasta. Työryhmän tehtävänä oli tehdä Mikkelin kaupungin työllisyydenhoidon ohjausryhmälle luonnosesitys asiakkaan palveluohjausprosessista, kuinka työntekijöiden mielestä palveluohjausprosessista saataisiin entistä tehokkaampi. Työryhmä koontui kerran kaksi tuntia, jolloin palveluprosessiehdotusta kehitettiin ja muokattiin. Aikaisemmin oli jo yhdessä hahmoteltu ja visioitu kuinka palveluprosessia voisi tehokkaasti käytännössä toteuttaa. Palveluprosessikuvausta käsiteltiin yhdessä koko Reitin henkilöstön ja kuntouttavan työtoiminnan työntekijöiden kanssa yhteisessä kehittämispäivässä 12.5.2010.

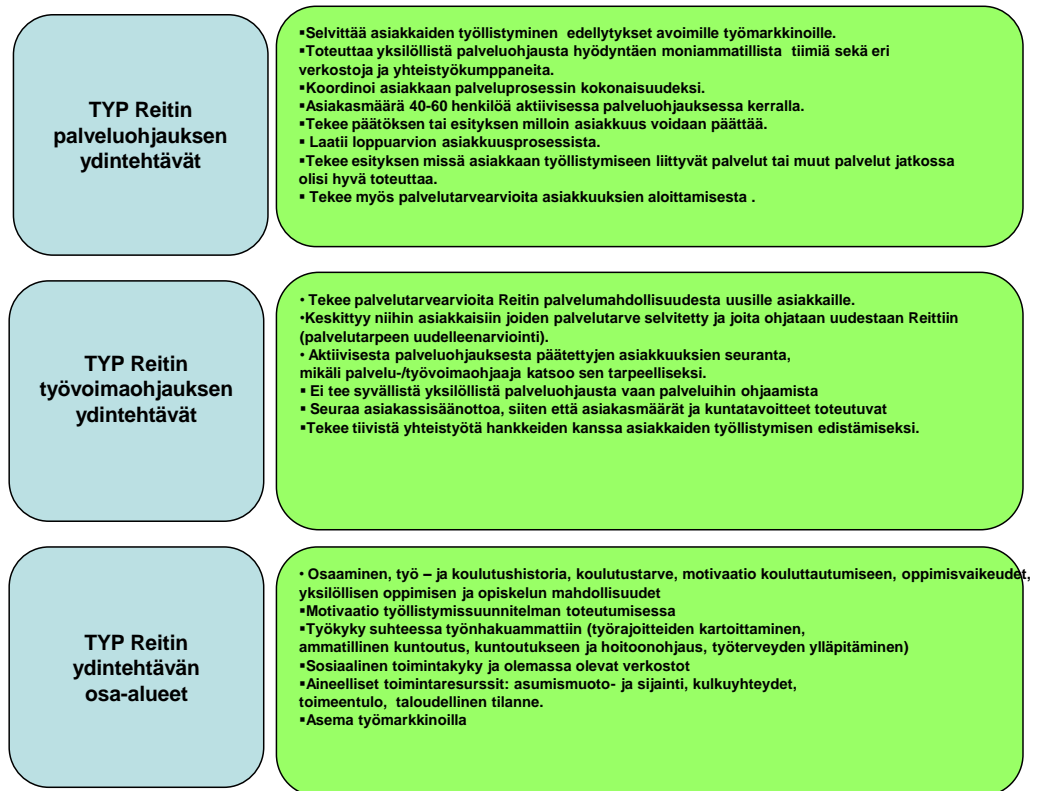
18.6.2010 kävi prosessimallinnusta esittelemässä Mikkelin kaupungin työllisyydenhoidon ohjausryhmälle sosiaalityöntekijä ja työvoimanohjaaja. Keskustelun ja tarken-

nuksen jälkeen ohjausryhmä hyväksyi ehdotuksen ja antoi valtuudet lähteä kokeilemaan uutta mallia. Yhteistyössä toteutettua palveluprosessia päästiin tekemään aktiivisesti asiakastyössä elokuussa 2010. Joulukuun 2010 loppuun mennessä oli yhteistyössä palvelutarvearvioita tehty 49:lle asiakkaalle. Palveluohjausprosessia kehitettiin kokoajan myös kehittämispäivien välissä.

Yhteisten kehittämispäivien rinnalle perustettiin myös pienempi kehittämistyöryhmä. Siihen kuuluivat Työvoiman palvelukeskus Reitin esimiehet sekä työvoimanohjaaja ja palveluohjaaja Reitistä. Mikkelin kaupungin sosiaalitoimesta mukana olivat johtava sosiaalityöntekijä sekä kuntouttavan työtoiminnan sosiaalityöntekijä ja sosiaaliohjaaja. Tämän työryhmän tehtävänä oli arvioida ja seurata uuden palveluprosessin toimivuutta sekä olla linkkinä sosiaalitoimen ja Työvoiman palvelukeskus Reitin välillä. Työryhmä kokoontui kolme kertaa.

6.6 Reitin ydintehtävien osa-alueet

Kehittämispäivissä selkeytettiin ja kirkastettiin Työvoiman palvelukeskuksen ydintehtävien osa-alueita. Ydintehtävien osa-alueiden tarkentamisen tavoitteena on kirkastaa Reitin ydintehtävää sekä työntekijöiden tehtävänkuva. Ydintehtävien osa-alueet jaettiin kolmeen osa-alueeseen ja niiden sisältö määriteltiin (kuvio 5) mukaisiksi.



KUVIO5. Työvoiman palvelukeskus Reitin ydintehtävien osa-alueet 2011.

Kun ydintehtävien osa-alueet oli määritelty, alettiin määritellä asiakasprofiiileita. 22.9.2010 ja 20.11.2010 kehittämispäivien aiheena oli asiakasprofiilien selkeyttäminen. Asiakasprofiilien kirkastamisen ja selkeyttämisen tavoitteena on auttaa työntekijöitä palvelutarvearvion tekemisessä, kun he miettivät asiakkaille sopivia palveluja. Asiakasprofiiileja pohdittiin kahdessa kehittämispäivässä sekä kerran ryhmätyöskentelynä kehittämispäivien välissä. Reitin henkilöstö oli jaettu kahdeksi ryhmäksi. Kumpunkin ryhmän tehtävänä oli tarkastella ja pohtia eri asiakasprofiiileja. Reitin esimiehet eivät osallistuneet ryhmätyöskentelyyn tähän vaiheeseen.

Tutkimuskysymykset ryhmätyöskentelyvaiheeseen oli määritelty seuraavasti: millaiset asiakkaat hyötyvät Reitin palveluista? millaiset asiakkaat hyötyvät välityömarkkina-palveluista? millaiset asiakkaat hyötyvät ensisijaisesti kuntouttavan työtoiminnan palveluista?

Kumpikin ryhmä toi omat ehdotuksensa 20.11.2010 toteutettuun kehittämispäivään. Kehittämispäivässä pohdittiin yhdessä ryhmien ajatuksia asiakasprofiiileista ja niiden

vaikutuksesta asiakastyöhön. Tiiviin keskustelun jälkeen löydettiin yhteisymmärrys ja asiakasprofiilit saatiin selkeytettyä (kuvi6) mukaiseksi.



KUVIO6. Asiakasprofiilit Työvoiman palvelukeskus Reitti 2011.

Kehittämisen prosessin arviointi toteutettiin 1.4.2010 Teknograanin kokoustiloissa. Kehittämisen prosessin arviointipäivässä pohdittiin ja tarkennettiin vielä ydintehtävien osa-alueita, asiakasprofileita sekä arviointiin lopuksi koko kehittämisen prosessia. Kehittämisen prosessin arviointikysymykset asetettiin seuraavasti: *Missä on onnistuttu, mikä toimii? Mikä vaatii edelleen kehittämistä?*

Arvioinnin tehtävänä on tuottaa tietoa kehitettävästä asiasta, onko kehittäminen saavuttanut sen tarkoituksen mikä on ollut tavoitteena sekä tietoa siitä missä on onnistuttu ja missä ei. (Toikko & Rantanen 2009,61.)

6.7 Tuplatiimi arviointimenetelmänä

Työvoiman palvelukeskus Reitin kehittämisprosessin arviointi tehtiin tuplatiimi- menetelmällä. Tuplatiimin käyttö koettiin tässä tilanteessa hyvänä ratkaisuna, koska kehittämisprosessin aikana oli henkilöstöä vaihtunut ja kaikilla ei ollut esimerkiksi vertailukohdetta aikaisempaan palveluohjussuunnitelmaan.

Tuplatiimi on Innotiimi Oy:n kehittämä ryhmätömenetelmä, jonka avulla voidaan käsitellä aihetta ja tarkastella sitä useista eri näkökulmista. Tuplatiimi -menetelmä on analysoinnin, ideoinnin sekä päätöksenteon väline. Menetelmällä pyritään ratkaisemaan esiin tulevia asioita sekä ideoimaan uusia ja valitsemaan sen jälkeen parhaat toteutettavaksi. Ryhmän jäsenten täytyy sitoutua ja hyväksyä toteuttamaan parhaiksi valitut ehdotukset.

Menetelmä koostuu kolmesta eri vaiheesta, jotka ovat analyysivaihe, ideointivaihe ja ratkaisujentekovaihe. Nämä edellä mainitut vaiheet kulkevat eri välivaiheiden kautta, jota kutsutaan **OPERA**ksi. OPERA tarkoittaa oma näkemys, parin tai ryhmän näkemys, esittely ja ristiinarviointi.

Analyysivaiheessa luodaan yhteinen näkemys käsiteltävästä asiasta. Ryhmänvetäjä kuvailee ratkaisevaa asiaa sekä asian taustoja, jonka jälkeen osallistujat kartoittavat lyhyen aikaa itsenäisesti pulmakohtia. Tämän vaiheen jälkeen asiat kirjoitetaan paperille, esitellään lyhyesti ja kirjataan kaikkien nähtäväksi. Sen jälkeen aiheet ryhmitellään ja valitaan parhaimmat äänestämällä. Eniten ääniä saaneet otetaan jatkokäsittelyyn.

Ideointivaiheessa pohditaan keinoja ja menetelmiä, joilla ongelmat voidaan korjata tai poistaa.

Ratkaisuvaiheessa sovitaan jatkotoimenpiteistä. Jokaisessa kolmessa vaiheessa käytetään samaa työskentelymallia, joka tarkoittaa sitä, että kootaan kaikkien osallistujien näkemykset, esitellään tulokset, etsitään parhaimmat näkemykset ja ryhmitellään ne aihealueittain. (Halttunen-Sommardahl 2008.)

Tuplatiimi -menetelmänä on tarkoitettu erityisesti avoimien ongelmien ratkaisuun sekä vaihtoehtojen ja ratkaisumallien karsimiseen työskentelyn edetessä. Avoimilla ongelmilla tarkoitetaan sellaisia ratkaisuja vaativia tilanteita, joihin ei ole täydellistä

oikeaa totuutta. Ongelmien ratkaisemisessa on tärkeää saada osallistujien näkökulmat esille, joka pitää sisällään keskustelemisen, vaihtoehtoisten ideoiden yhteensovittamisen sekä johtopäätöksiin ja toimenpiteisiin sitouttamisen.

Yksivaiheinen tuplatiimi sopii sellaisiin tilanteisiin, joissa halutaan saada painotettu näkökulma johonkin asiaan. Kolmivaiheinen tuplatiimi sopii taas sellaisiin tilanteisiin, joissa halutaan saada osallistujat vahvemmin sitoutumaan lopputulokseen, esimerkiksi toimintatapamuutokset. Menetelmä on tekninen, mutta sen etuna on se, että sen aikana ei lausuta ääneen arvioivaa kommenttia tai vastaväitettä. Kaikki mikä syntyy lopputuloksena, on jokaisen osallistujan hyväksymä ja kaikki ovat sitoutuneita lopputulokseen. (Innotiimi Oy. 2008.)

6.7 Reitin tuplatiimin eri vaiheet

Vaihe 1. Kehittämispäivään osallistujat jaettiin kahteen ryhmään. Toisessa ryhmässä oli viisi henkilöä ja toisessa neljä. Aluksi jokainen tuotti itsenäisesti viisi asiaa missä on onnistuttu ja toiset viisi asiaa mikä vaatii edelleen kehittämistä. Sen jälkeen ryhmässä jokainen kertoi vuorotellen omasta mielestään ne asiat, joissa oli onnistuttu ja ne, jotka vaativat edelleen kehittämistä.

Vaihe 2. Seuraavaksi ryhmät valitsivat kokonaisuudesta kymmenen eniten ääniä saaneet asiat, viisi asiaa missä oli onnistuttu ja viisi asiaa mitä haluttiin kehittää. Tämän ryhmätyöskentelyn jälkeen ryhmät kokoontuivat yhteen ja toivat omat ehdotuksensa yhteiseen keskusteluun. Ehdotukset koottiin taulukoksi (taulukko1).

Taulukko1. Tuplatiimi vaihe 2. Työvoiman palvelukeskus Reitti 1.4.2011

Missä onnistuttu, mikä toimii?	Mihin toivoisit muutosta, mitä kehittää?
*joustava työkuulttuuri, työilmapiiiri VIII *ydintehtävä selkiytynyt V *verkostoyhteistyön toimivuus, Reitin tunnettuus I *kehittämisen innokkuus, - halukkuus VII *foorumit/ palaverit III	*kuntavastuut – asiakastyön sujuvuuden kannalta II *perehdyttäminen *parityöskentelyn potentiaalia käyttämättä *projektien ja ostopalveluiden käyttö *TYPin tarve kuntapuolella kirkastamatta. Mitä kunnat odottavat Työvoiman palvelukeskus Reitiltä

Vaihe 3. Kun kaikki viisi asiaa oli kirjattu ja niistä keskusteltu, äänesti sen jälkeen jokainen kolmea omasta mielestään hyvin toimivaa asiaa ja kolmea kehittämistä vaativaa. Eniten ääniä saaneista ehdotuksista keskusteltiin ja tehtiin yhteenveto ja jatko-toimenpiteet (taulukko 2).

Taulukko2. Tuplatiimi vaihe 3. Työvoiman palvelukeskus Reitti 1.4.2011.

Missä onnistuttu, mikä toimii?	Mihin toivoisit muutosta, mitä kehittää?
*joustava työkuulttuuri, työilmapiiiri VIII *kehittämisen innokkuus ja halukkuus VII *ydintehtävä selkiytynyt V	*parityön, tiimityön lisääminen VI *perehdyttäminen IV *projektien ja ostopalveluiden käyttö IV

Missä onnistuttu ja mikä toimii? Hyvä työilmapiiiri nostettiin selkeästi kaikkein tärkeimmäksi osa-alueeksi. Hyvä työilmapiiiri koettiin merkittävänä osana työn hyvinvoinnin kannalta sekä vaativasta ja haasteellisesta asiakastyöstä selviytymisessä. Hyvän työilmapiiirin todettiin Reitissä koostuvan avoimesta ja vuorovaikutteisesta kanssakäymisestä kaikkien työntekijöiden välillä. Mukavat työkaverit todettiin ensiarvoiseksi voimavaraksi työn mielekkyyden ja jaksamisen kannalta. Yhteiset kehittämispäivät koettiin merkittäväksi, koska arkityön ohessa ei ehdi syvällisesti pysähtymään ja arvioimaan Reitin toimintaa sekä toimintatapoja yhdessä.

Vaikka asiakastyö on haasteellista ja vaativaa sekä ajoittain erittäin raskasta, ei kehittämisinnostus ja halukkuus ole hiipunut, vaan edelleen halutaan aidosti kehittää Reitin toimintaa sekä kehittyä työssä. Kehittämishalukkuus osoittaa myös sen, että Reitin henkilöstö jaksaa olla mukana myös eri verkostoissa tapahtuvissa työllistämisen kehittämishankkeissa, jotka ovat lähellä Reitin ydintehtävää.

Osaava henkilöstö on Reitin moniammatillisen tiimityön toiminnan kannalta arvokas pääoma. Ydintehtävien tarkentaminen sekä työnkuvien ja tehtävien selkeyttämisen, jota tässä kehittämisprosessissa on toteutettu, toivotaan tuovan nyt apua asiakasprosessien eteenpäin viemisessä.

Reitin tunnettavuus moniammatillisena erityispalveluna on vaikuttanut paljon siihen, että yhteistyö verkostojen välillä on luontevaa ja helppoa. Yhteistyökumppaneille on alkanut myös selkiytymään Reitin ydintehtävä sekä minkälaisiin asiakastilanteisiin Työvoiman palvelukeskus Reitti pystyy parhaiten vastaamaan. Yhteistyö- ja verkostokumppanit ottavat jo aktiivisemmin yhteyttä Reittiin arvioidessaan asiakkaillensa sopivia palveluita. Reitin työntekijöitä kutsutaan nykyisin myös yhä useammin verkostopalaveriisiin, kun yhteistyökumppanit arvioivat asiakkaan työllistymisen mahdollisuuksia tai Reitin moniammatillisen tiimin palveluita.

Mihin toivoisit muutosta, mitä haluaisit kehittää? Asiakkaiden palvelutarpeen arvioiden tekemistä ja Reitin asiakassisäänottoa pitää vielä selkiyttää. Kaikilla työntekijöillä ei ollut täysin selvää kulkeeko asiakas aina yhden työvoimaohjaajan kautta, joka tekee ensimmäisen palvelutarvearvion vai voiko kuka tahansa Reitin henkilöstöstä sitä toteuttaa. Usein yhteistyökumppanit saattavat ottaa keneen tahansa Reitin työntekijään yhteyttä asiakasasioissa ja esitellä asiakasta Reitin asiakkaaksi tai pyytää yhteiseen verkostotapaamiseen.

Pari- ja tiimityötä tulisi kehittää. Koettiin, että parityöskentelyä tulisi lisätä. Samoin asiakasprosessia voisi enemmän miettiä yhteisesti tiimissä. Täsmennettiin kuitenkin, että parityöskentely ei aina tarkoita sitä, että otetaan parina asiakas haastatteluun, vaan jatkuva konsultointi ja keskustelu asiakastilanteista on jo itsessään pari- ja tiimityötä. Asiakastapaamiset parityönä on aina mahdollista sovittaa yhteen, jos työntekijä kokee

sen tarkoituksenmukaiseksi. Asiakastapaamiset parityönä Reitin asiakkaille seutukunnissa pyritään jatkossakin toteuttamaan parityöskentelynä kuten aikaisemminkin.

Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen tullaan jatkossa kiinnittämään paremmin huomiota. Ehdotettiin, että uusi työntekijä olisi aluksi vanhemman työntekijän mukana konkreettisesti sovitun jakson asiakasprosessin eri vaiheissa. Työvoiman palvelukeskus Reitissä ei ole ollut käytössä esimerkiksi perehdyttämiskansiota, jossa toiminta, asiakasprosessit ja palvelut olisi aukaistu kohta kohdalta. Nimettyä perehdyttäjää ei myöskään ole Reitissä sovittu, vaan uusi työntekijä varaa jokaisen kalenterista ajan ja tutustuu sitä kautta Reitin työnsisältöön. Sovittiin, että seuraava kehittämisen kohde on perehdyttämiskansion luominen ja suunnitelma siitä kuinka uusi työntekijä perehdytetään.

Epäselvyyttä aiheuttaa myös miten työllistämistä edistäviä projekteja voisi hyödyntää tehokkaammin eri asiakastilanteissa ja asiakkaiden työllistymisprosessissa, esimerkiksi välityömarkkina Vaaksa-projektia sekä työpajojen kehittämishanke Varttia.

Työvoiman palvelukeskus Reitti hankkii palveluita myös ostopalveluina, esimerkiksi työvalmentajan ja työnetsijän palveluita. Näiden ostopalveluiden käyttö ei myöskään ole aivan selkeää kuten minkälaisissa asiakastilanteissa voidaan käyttää työvalmentajaa tai työnetsijää sekä voivatko kaikki työntekijät lähettää asiakkaan esimerkiksi erikoislääkärin konsultaatioon, jos katsovat sen tarpeelliseksi. Jos se on mahdollista, niin kuinka prosessi etenee?

Kuntavastuiden uudelleen jakaminen Reitin henkilöstön kesken koettiin tärkeänä asiakastyön tehokkuuden, taloudellisuuden ja sujuvuuden kannalta. Reitin toiminta-alue on laaja. Jokaisella Reitin työntekijällä on omia asiakkaita toiminta-alueen eri sopimuskunnissa. Koska seutukuntien asiakasmäärätavoitteet ovat pienemmät kuin Mikkelin kaupungin, olisi tehokkuuden ja taloudellisuuden näkökulmasta parempi, että kuntavastuiden jakoa selkeytetään, esimerkiksi työpareina aletaan huolehtia nimetyn vastuualueen seutukunnasta.

Tämän kehittämistyön lähtökohtana oli Työvoiman palvelukeskus Reitin palveluohjusprosessin selkeyttäminen ja tarkentaminen. Tavoitteena oli myös mallintaa yhdessä yhteinen palveluohjusprosessi malli Työvoiman palvelukeskus Reitin ja Mikkelin

kaupungin kuntouttavan työtoiminnan asiakkaille. Tähän tavoitteeseen emme vieläkään päässeet yrityksestä huolimatta. Laki kuntouttavasta työtoiminnasta tuli voimaan vuonna 2001 ja edelleen käydään vuoropuhelua näiden kahden organisaation välillä miten saada yhteistyössä kuntouttava työtoiminta järjestymään niin, että se toiminnallisesti, taloudellisesti ja tehokkaasti palvelisi asiakkuuksien etenemistä kohti työllistymistä.

Kuntouttavan työtoiminnan toteuttaminen yhteistyössä aikuissosiaalityöntekijöiden kanssa nostettiin edelleen tärkeäksi kehittämisalueeksi. Kuntouttavan työtoiminnan asiakasmäärää pitää pystyä nostamaan. Kysymys ei ole siitä ettemme osaisi sitä käyttää työvälineenä, vaan kysymys on lähinnä siitä miten saada koko kuntouttavan työtoiminnan prosessi yhteistyössä niin joustavaksi, että asiakasmäärän lisääminen on mahdollista. Tämä vaatii edelleen jatkossa selkeää kuntouttavan työtoiminnan prosessin aukaisua sekä yhteisymmärrystä ja työnjaonselkeyttämistä.

7 POHDINTA

Oma roolini kehittämisprosessissa on ollut henkilökohtainen osallistuminen alusta alkaen prosessin kaikkiin kehittämisvaiheisiin sekä oma kokemus Työvoiman palvelukeskus Reitin kehittymisen eri vaiheista vuodesta 2001 alkaen. Työskentelin myös sosiaalityöntekijän parina työvoimaohjaajana asiakkaiden palvelutarvearvioinneissa, minkä tavoitteena oli kehittää myös pysyvä käytäntö.

Tässä opinnäytetyössä olen kehittäjä-työntekijänä työskennellyt mukana tasavertaisena osallistujana, kerännyt eri aineistoa ja reflektoinut sitä yksin ja yhdessä työyhteisössä muiden toimijoiden kanssa. Lopuksi olen raportoinut sen kirjalliseen ja esitettävään muotoon. Aikaisempi historia, päiväkirjamerkinnot, pöytäkirjat, muistiot sekä kehittämispäivien yhteiset ryhmätöiden tuotokset ja havainnointi ovat tuoneet pohjan tämän kehittämistyön raportoinnille.

Toikon ja Rantasen (2009, 143) mukaan osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on vuorovaikutuksessa kokoajan aktiivisesti havainnoitavan toimintaympäristön kanssa. Havainnointi voi olla myös osa toimintaympäristön analyysiä tai sitten se voi olla koko kehittämistehtävän kestävä ja tiivistä kehittämiseen liittyvä.

Katila ja Meriläinen (2006) toteavat, että tutkija, joka tutkii omaa työtään ja organisaatiotaan, on etuoikeutetussa asemassa, koska silloin hänellä on mahdollisuus kuulla sekä osallistua keskusteluihin, johon ulkopuolinen ei pääsisi. Luotettavuus kehittämistoiminnassa tarkoittaa kaikkea käyttökelpoisuutta. Vakuuttavuus on taas keskeinen luotettavuuden kriteeri. Kehittämistoiminnassa on tutkimuskohdetta kuvattava luotettavasti, johdonmukaisesti sekä uskottavasti. Myös toimintaan osallistuvien kehittäjien on sitouduttava toimintaan, jotta toiminnan tuloksena on luotettava aineisto. (Toikko & Rantanen 2009, 120–124.) Tässä kehittämistehtävässä olen pyrkinyt avoimesti tuomaan esille kaiken sen mikä on oleellisia tulosten ja luotettavuuden kannalta.

Arviointi palveluohjausprosessin toimivuudesta ja koko kehittämisprosessista tehtiin 1.4.2010 kokopäivän kestävässä kehittämisspäivässä. Arviointipäivään kokosin kaikkia kehittämisspäivistä tuotetun materiaaliin kokonaisuudeksi, josta pidin alustuksen. Aamupäivä käytettiin vielä ydintehtävien tarkentamiseen ja selkeyttämiseen. Iltapäivä keskityttiin koko kehittämisprosessin arviointiin tuplatiimi -menetelmällä.

Kehittämistyön arviointitapa ei ollut aivan itsestäänselvyys. Tuplatiimi -menetelmä sopi kyllä tähän arviointiin, mutta heikkoutena oli, että kaikki kehittämisprosessissa alusta asti mukana olleet pitempiaikaiset työntekijät eivät päässeet osallistumaan arviointipäivään. Toisena heikkoutena arvioinnissa oli, että osa uusista työntekijöistä ei ollut mukana alusta asti tässä kehittämistyössä, jonka vuoksi koin, että arviointi jäi heikoksi. Todennäköisesti tämän vuoksi kaikki eivät myöskään sisäistäneet täysin mitä pitää arvioida, vai oliko ohjeistus kuitenkin epäselvä?

Mietin, olisiko toinen arviointimenetelmä ollut parempi vaihtoehto. Pohdin, että SWOT-analyysi olisi varmaan ollut selkeämpi arviointimenetelmä. Kyselylomake ei taas mielestäni olisi toiminut millään tavalla tarkoitusta vastaavasti. Teemahaastattelu olisi tuonut tulkittavaksi uuden aineiston ja ikään kuin tutkimuksen tutkimuksen sisään. Näiden vaihtoehtojen esittäminen ”todellisena” ei lisää uskottavuutta. SWOT olisi kyllä ollut mahdollista, mutta lopputulos olisi varmaankin ollut hyvin samansuuntainen, koska menetelmä noudattelee nyt tehdyn arvioinnin periaatteita.

6.4.2011 esittelin uudelleen kehittämisprosessin arvioinnin tuloksia Reitin aamukokouksessa. Kokouksessa oli paikalla koko Reitin henkilöstö. Ihmetystä herätti aluksi

arviointipäivästä poissaolleiden kesken se, että kehittämisalueeksi oli nostettu pari- ja tiimityön kehittäminen. Selvennyksen jälkeen he olivat kuitenkin samaa mieltä.

Kehittämistyön lopputuloksena saimme kuitenkin tämän kehittämisprosessin aikana kirkastettua Reitin ydintehtävien osa-alueet sekä aukaistua asiakasprofieileita, joiden tavoitteena on auttaa Reitin henkilöstöä asiakasprosessin eteenpäin viemisessä sekä yhteistyökumppaneita, kun he arvioivat asiakkaittensa palvelutarvetta.

Kokeilu yhteistyöstä Reitin työvoimaohjaajan ja kuntouttavan työtoiminnan sosiaalityöntekijän kanssa käynnistyi lupaavasti asiakkaiden palvelutarpeenarvioinnissa. Mutta sitten tapahtui yllättävä käänne joulukuussa 2010, kun kuntouttavan työtoiminnan sosiaalityöntekijä siirtyi muihin tehtäviin ja yhteinen kehittäminen ei toteutunut loppuun saakka suunnitellusti, vaan jäi kokeiluasteelle. Edelleen on auki kuinka nivelletään sosiaalityöntekijän ja työvoimaohjaajan yhteistyö asiakkaiden palvelutarvearvioinnissa yhdeksi kokonaisuudeksi. Emme päässeet tähän tavoitteeseen, johon kuitenkin Reitin henkilöstö ja ylin johto oli asettanut paljon toiveita ja odotuksia.

Työ- ja elinkeinoministeriön rakennetyöttömyyttä koskevassa kehittämislinjauksessa (2011) korostetaan moniammatillisen verkostotyön vahvuutta ja sitä, että työnhakijan palvelutarvetta arvioidaan ja työllistymissuunnitelma tai aktivointisuunnitelma tehdään yhdessä moniammatillisesti asiakkaan kanssa. Myös palveluprosessin suunnittelu ja seuranta täytyisi tapahtua moniammatillisesti. Tämä tarkoittaa ”yhden luokun” palvelua, jossa työhakija saa kaikki tarvitsemansa työllistymisen tukipalvelut yhdestä toimipisteestä, kuten työ- ja toimintakyvyn arviointi, sosiaalipalvelut, sosiaalinen kuntoutus (kuntouttava työtoiminta) sekä Kelan etuuksiin ja kuntoutukseen liittyvät palvelut ja työvoimapalvelut. Viranomaisten työnjaon tulee olla myös sellainen, että lopputuloksena työnhakijan terveyttä ja työkykyä vahvistetaan ja samalla tuetaan työllistymistä.

Nämä tulevat kehittämislinjaukset tuovat entisestään haasteita yhteistyönkehittämiselle Työvoiman palvelukeskus Reitin ja aikuissosiaalityön välille.

Vuoden 2011 alusta sosiaalityöntekijän palvelut mikkililäisille Työvoiman palvelukeskus Reitin asiakkaille on pyritty toteuttamaan asiakkaan oman alueen sosiaalityöntekijän kanssa sosiaalikeskuksesta käsin. Tämä on asettanut yhteistyölle uudenlaisia

haasteita; miten yhteistyöstä saadaan joustava ja luonteva toimintatapa, joka olisi osa Työvoiman palvelukeskus Reitin ja aikuissosiaalityön arkea.

Tämän tavoitteen toteutuminen vaatii molemmilta osapuolilta tasavertaista kumppanuutta, paljon äänen puhumista, yhdessä pohdiskelua ja yhdessä tekemistä, koska kysymys on kuitenkin yhteisistä asiakkaista. Ensimmäinen yhteinen palaveri Reitin ja Mikkelin kaupungin aikuissosiaalityöntekijöiden kanssa pidettiin 31.3.2011 Työvoiman palvelukeskus Reitin kokoustiloissa. Palaverissa tutustuimme toisiimme ja toistemme ydintehtäviin.

Tämä kehittämisprosessi ajoittui aikajanelle 2010–2011 ja kokonaisia kehittämispäiviä oli varattu kuusi. Samanaikaisesti, kun Reitin palveluohjusprosessia kehitettiin, tuli työ- ja elinkeinoministeriöstä valtakunnalliset linjaukset henkilöasiakkaiden monikanavaisista palveluista, joka toi jo tämän kehittämisprosessin aikana uusia haasteita Reitin asiakastyöhön. Reitin henkilöstö on osallistunut yhtä aikaa tämän yhteisen kehittämispöcessin rinnalla myös koko Etelä-Savon TE-toimistojen monikanavaisten palveluiden kehittämispöcessiin, joista yksi kehittämisen osa-alue kohdistuu Työvoiman palvelukeskusten asiakkaiden segmentointiin. Toisaalta oli rikkaus tämän kehittämistyön kannalta, kun ne menivät rinnakkain, mutta kaksi samansuuntaista kehittämispöcessia myös uuvuttaa.

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka tavoitteena oli selkeyttää ja tarkentaa Työvoiman palvelukeskus Reitin asiakkaiden palveluohjusprosessia sekä kirkastaa Reitin ydintehtävien osa-alueita. Mielestäni siinä onnistuimme. Kuntouttavan työtoiminnan liittämistä vahvemmin Työvoiman palvelukeskus Reitin ydintehtävän rinnalle emme hyvästä yrityksestä huolimatta onnistuneet. Joskus selkeä epäonnistuminen on tulevan onnistumisen ensimmäinen askel.

LÄHTEET

Ala-Nikkola, Merja, 1997. Sosiaalityö vanhustenhuollossa on mahdollisuuksia täynnä. Teoksessa Viialainen, R. Maannittu, M. (toim). Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Sosiaalityön vuosikirja 1996. Helsinki. Sosiaalipolitiikanlaitos. Tampere.

Arnkil, Robert, Karjalainen, Vappu, Saikku, Peppi, Spangar, Timo, Pitkänen, Sari 2008. Kohti työelämälähtöisiä integroivia palveluja Työvoimatoimistojen ja työvoiman palvelukeskusten arviointitutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 18/2008. PDF-dokumentti.

http://www.tem.fi/files/19712/TEMJul_18_2008_tyojayrit.pdf. Luettu.20.12.2010. Ei päivitystä.

Arnkil, Robert, Karjalainen, Vappu, Saikku, Peppi, Spangar, Timo, Pitkänen, Sari 2007. Työvoimatoimistot ja työvoiman palvelukeskukset tänään ja huomenna. Väliraportti Suomen työvoimapalvelujen uudistamisesta. Työhallinnon julkaisu 2007. Työministeriö. Helsinki.

Arnkil, Robert, Karjalainen, Vappu, Aho, Simo, Lahti, Tuukka, Lyytinen, Sanna-Mari, Spangar, Timo 2004. Yhteispalvelusta palvelukonseptin kehittämiseen. Yhteispalvelukokeilun arvioinnin loppuraportti. Työministeriö. Työhallinnon julkaisu 339. Helsinki.

Halttunen-Sommardahl, Riitta 2008. Osallistavia menetelmiä ja rakenteita sosiaaliviraston työssä. Opas sosiaaliviraston työntekijöille. PDF-dokumentti.

http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/c6cbfa804a176e2c9555fd3d8d1d4668/2008_osallistavat_menetelma.pdf?MOD=AJPERES Luettu 20.4.2011. Ei päivitystä.

Heimo, Eija (toim.) 2004. Asiakastyöstä asiakasprosessiksi. Lapsi kehittämistyön lähtökohtana. Lastensuojeluliitto. Suomen Kuntaliitto.

Holma, Tupu, Liukko, Matti 1999. Palveluprosessit vanhustyössä ja lastensuojelussa. Teoksessa. Holma, Tupu. (toim.) Asiakaslähtöiset palveluprosessit. Perusta laadulle vanhusten kotihoidossa ja asumispalveluissa sekä lastensuojelussa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.

Honkanen, Henry, 2006. Muutoksen agentit muutoksen ohjaaminen ja johtaminen Helsinki: Edita Publishing Oy.

Häkkinen H. 2000. Palveluohjaus vanhuspalvelujen koordinoinnissa. Meta-analyysi yhdysvaltalaisista, brittiläisistä ja saksalaisista palveluohjausta käsittelevistä tutkimuksista sekä katsaus palveluohjausta koskevaan suomalaiseen keskusteluun. Pro gradu tutkielma. Kuopion Yliopisto. Terveyden hallinnon - ja talouden laitos.

Innotiimi Oy.2009. Tuplatiimi. PDF-dokumentti.

<http://www.innotiimi.fi/> Luettu 22.4.2011. Ei päivitystä.

Järvikoski, Aila 2000. Kuntoutuksen lähentymistapa kuntoutuksen asiakastyössä. Teoksessa. Onnismaa J, Pasanen H, Spangar T. (toim) Ohjaus ammattina ja tieteen alana 2. Ohjauksen toimintakentät. Porvoo: WS Bookwell.

- Järvikoski, Aila, Härkäpää, Kristiina 2000. Mielenterveyskuntoutujien palveluohjaus. Kuntous 3/ 2000. 3-13.
- Kallaranta, T. Rissanen, P. Vilkkumaa, I. (toim.) 2003. Kuntoutus. Duodecim.
- Kalpa, Hanna, Kuusisto-Niemi, Sirpa 1997. Jäsenllyyn tiedon avulla palveluketjujen hallintaan. Asiakas ja potilasasiakirjanprojektin loppuarvio. Stakes: Helsinki.
- Kananoja, Aulikki, Lähteinen, Martti, Marjamäki, Pirjo 2010. (toim.) Sosiaalityön käsikirja. 2. painos. Tietosanoma Oy. Tallinna 2010.
- Karjalainen, Vappu, Saikku, Peppi, Pasuri, Auvo, Seppälä, Anja 2008. Mitä on aktiivinen sosiaalipolitiikka kunnassa? Näköalapaikkana Työvoiman palvelukeskukset. Raportteja 20/2008. Stakes. Helsinki:Valopaino Oy. Ab.
- Karjalainen, Vappu, Karjalainen, Pekka 2007. Työvoiman palvelukeskukset ja kuntouttava sosiaalityö. Teoksessa. Heikkilä Matti & Lahti Tuukka (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2007. Helsinki:Stakes.
- Katila, S. & Meriläinen, S. 2006. Teoksessa: Rolin K., Kaakkuri-Knuuttila M. & Henttonen E. (toim.) 2006. Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Helsinki: Caudeamus.
- Kesä, Mikko 2009. Väilyömarkkinoiden kehittämistutkimus 2009. Innolink Research Oy.
- Kerminen, Päivi. 2010. Työllistymistä edistävät palvelut ja niihin liittyvät lakimuutokset ja linjaukset. Työ- ja elinkeinoministeriö. PDF-dokumentti. http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/60E37DE3-C400-4B2B-B439-FB1057485B56/16339/Kerminen_Ty%C3%B6llistymist%C3%A4edist%C3%A4v%C3%A4tpalvelut.pdf. Luettu 25.5.2011. Ei päivitystä.
- Kietäväinen, Timo, Vuorento, Reijo, Lindberg, Erja 2011. Vaikeasti työllistyvät - Yhteinen haaste. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2011. Katsauksia ja keskusteluja. PDF- dokumentti. Luettu 8.2.2011 Ei päivitystä. <http://www.tem.fi/files/29372/kietavainen.pdf>
- Korolainen, Katri 2006. Loppuraportti. Kuusviisplus - palveluohjausprojekti äskettäin eläkkeelle jääneille 2003–2006. Vammalan kirjapaino.
- Kuula, A, 1999. Toiminta tutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino, Tampere.
- Laamanen, Kai 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Laatukeskus. Helsinki:TYKES. PDF-dokumentti. http://www.mol.fi/mol/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/10_tyokalupakki/04_prosessit/index.jsp Luettu 15.3.2011. Ei päivitystä.
- Laamanen, Kai 2001. Johda Liiketoimintaa prosessien verkkona – Ideasta käytäntöön 7. painos. Otavan kirjapaino. Keuruu 2007.

Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskyyä tiedon avulla – ilmiöistä tulkintaan. Tampere: Tammer-paino Oy.

Lairio, Marjatta, Puukari, Sauli 2001. Muutoksista mahdollisuuksiin. Ohjauksen uutta identiteettiä etsimässä. Jyväskylä: Yliopistopaino.

Laki kuntouttavasta työtoiminnasta. 1.9.2001. 189/2001.

Liners, Kersbergen. A. 1996. Case management: A rich history of coordinating care to control costs. Nursing Outlook, 44, 169–172.

Lindqvist, Tuija 1999. Evaluaation uskottavuus. Teoksessa Risto Eräsaari, Tuija Lindqvist, Mikko Mäntysaari, Marketta Rajavaara (toim.). Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki: Gaudeamus. 31–53

Nieminen, Leila, Pajamäki, Kirsi 2007. ”Ilman Typpiä ei olisi näitäkään tuloksia ”Yhteistyökuntien käsityksiä Jyväskylän työvoiman palvelukeskuksen palveluohjauksesta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Kuntoutusohjauksen- ja suunnittelun koulutusohjelma. Opinnäyteyö. PDF-dokumentti.

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17578/TMP.objres.545.pdf?sequence=2> Luettu 25.11.2010. Ei päivitystä.

Nouko- Juvonen, Susanna, Ruotsalainen, Pekka, Kiikkala, Irma (toim.) 2000. Hyvinvointivaltion palveluketjut. Helsinki: Tammi.

Nykytila. 2011. Pitkäaikaistyöttömyyden hoitamisesta työvoimavarjojen turvaamiseen. Rakennetyöttömyyttä koskevat kehittämislinjaukset. Maaliskuu 2011. PDF-dokumentti. http://www.tem.fi/files/29581/liite_nykytilan_kuvaus.pdf. Luettu 30.3.2011. Ei päivitystä.

Pietiläinen, Erja, Seppälä, Heikki 2003. Palveluohjaus asiakastyössä ja organisaatiossa. Kehitysvammaliitto 2003. Painopörssi Oy.

Pitkäaikatyöttömyyden hoitamisesta Työvoimavarjojen turvaamiseen. Maaliskuu 2011. Rakennetyöttömyyttä koskevat kehittämislinjaukset. Raportteja 13/2011 Työ- ja elinkeinoministeriö. PDF-dokumentti.

http://www.tem.fi/files/29627/pitkaaikaistyottomyden_hoitamisesta_tyovoimavarojen_turvaamiseen.pdf Luettu 15.4.2011. Ei päivitystä.

Reito, Sinikka 2006. Yhteistyöstä yhteiseen työhön. Ikaalisten palveluohjaus auttaa työikäistä palvelujärjestelmän labyrintissa. Stakesin raportteja 16/2006. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki: Valopaino Oy.

Seppälä- Järvelä, Riitta 2004. Prosessiarviointi kehittämisprojektissa. Opas käytäntöihin 4/2004. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus ja kehittämiskeskus. Stakes. 2004 PDF-dokumentti. http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/2C41CB87-6134-4C94-8D1B-46CD906C3B33/0/Arviointiraportteja4_04.pdf Luettu. 26.3.2011. Ei päivitystä.

Suunto-projekti 2007–2013. Väilyömarkkina-asiakkaiden segmentointi asiakasohjauksen tueksi. PDF-dokumentti.

<http://www.tekeskus.fi/Public/?nodeid=16711&area=7543> Luettu 4.4.2011. Ei päivitystä.

Suominen, Sauli 2002. (toim.) Henkilökohtainen palveluohjus, case management mielenterveystyössä. Omaiset mielenterveystyön tukena. Uudenmaan yhdistys ry. Helsinki:Satakunnan painontuote Oy. Kokemäki.

Tapaninen, Antti 2000. Työttömyys ja ohjaus. Teoksessa. Onnismaa, Jussi, Pasanen, Heikki, Spangar, Timo (toim.) Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2. Ohjauksen toimintakentät. Porvoo:WS Bookwell.

Terävä, Eeva, Virtanen, Petri, Uusikylä, Petri, Köppi, Lasse 2011. Vaikeasti työllistävien tilanne ja palvelut. Työ- ja elinkeinoministeriö. Julkaisematon käsikirjoitus.

Työllisyysportti 2010. Palveluohjaus, palveluprosessi.

<http://www.tyollisyysportti.fi/tyollisyyspalvelut/palvelukasitteet/palveluohjaus/> Luettu 12.12.2010. Ei päivitystä.

Toikko, Timo, Rantanen, Teemu, 2009. Tutkimuksellinen Kehittämistoiminta. 3. painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Valtakari, Mikko, Syrjä, Hannele, Kiuru, Pertti 2008. Julkisten työvoimapalvelun palvelurakenteen uudistamisen vaikuttavuus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ- ja yrittäjyys 19/ 2008. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Virkkunen, Jaakko, Engeström, Yrjö, Pihlaja, Juha, Helle, Merja 2001. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Edita Oyj.

Vähätalo, Kari 1998. Työttömyys ja suomalainen yhteiskunta. Tampere: Tammerpaino.

LIITE 2(1).

Monisivuinen liite