

Päivi Venäläinen

Työvoimaneuvojien näkemykset laadukkaasta palvelusta ja asiakaspalveluun liittyvä koettu koulutustarve Jyväskylän työvoimatoimistossa

Pro gradu -tutkielma  
Syksy 1997  
Kasvatustieteen laitos  
Jyväskylän yliopisto

Tutkielman tekijä

Päivi Venäläinen

Tutkielman nimi

Työvoimaneuvojen näkemykset laadukkaasta palvelusta ja asiakaspalveluun liittyvä koettu koulutustarve Jyväskylän työvoimatoimistossa.

Tutkielman laji (pro gradu/laudatur)

pro gradu

Aika

4.9.1997

Sivumäärä

66

Asiasanat (hakusanat)

palvelu, palvelun laatu, koulutustarve, koettu koulutustarve

Säilytyspaikka

Kasvatustieteen laitos, Jyväskylän yliopiston kirjasto

## TIIVISTELMÄ

Venäläinen, Päivi. 1997. Työvoimaneuvojen näkemykset laadukkaasta palvelusta ja asiakaspalveluun liittyvä koettu koulutustarve Jyväskylän työvoimatoimistossa. Pro Gradu -tutkielma. Tässä tutkimuksessa kuvaillaan kirjallisuusosassa niitä tekijöitä, joista palvelu muodostuu, koulutustarpeen käsitettä sekä koulutusta organisaatiossa. Tutkimustehtävänä on selvittää miten työvoimaneuvojat käsittävät työssään palvelun laadun ja millaisia koulutustarpeita palveluammatti luo. Taustalla ovat työvoimatoimistossa meneillään ollut organisaatiomuutos ja palvelun laadun palautejärjestelmän luominen. Teemahaastatteluna suoritettuna tutkimuksen kohderyhmänä ovat Jyväskylän työvoimatoimistosta yhdeksän työvoimaneuvojaa, kolme johtavaa työvoimaneuvojaa ja kolme erikoistyövoimaneuvojaa. Tuloksena haastateltavat kokevat työnsä palveluksi ja pyrkivät vaikeissa muutosolosuhteissa tarjoamaan asiakkailleen laadullista palvelua. Merkittäviksi laatua luoviksi tekijöiksi nousivat asiakaslähtöisyys ja empaattisuus. Koulutustarpeet viriävät asiakaspalvelutilanteista. Tarpeet voidaan jakaa kahteen ryhmään niin sanottuihin henkisiin koulutustarpeisiin sekä toisaalta konkreettisiin tiedollisiin ja käytännön tarpeisiin. Vaikka työvoimaorganisaatio kouluttaa henkilöstöään monipuolisesti, esiin nousseiden tarpeiden valossa lisää kaivattaisiin jaksamiseen, sosiaaliseen kanssakäymiseen ja informaation kulkuun liittyviä taitoja sekä työnohjausta. *Asiasanat: palvelu, palvelun laatu, koulutustarve, koettu koulutustarve.*

## TIIVISTELMÄ

*Venäläinen, Päivi. 1997. Työvoimaneuvojien näkemykset laadukkaasta palvelusta ja asiakaspalveluun liittyvä koettu koulutustarve Jyväskylän työvoimatoimistossa. Pro Gradu -tutkielma. Tässä tutkimuksessa kuvaillaan kirjallisuusosassa niitä tekijöitä, joista palvelu muodostuu, koulutustarpeen käsitettä sekä koulutusta organisaatiossa. Tutkimustehtävänä on selvittää miten työvoimaneuvojat käsittävät työssään palvelun laadun ja millaisia koulutustarpeita palveluammatti luo. Taustalla ovat työvoimatoimistossa meneillään ollut organisaatiomuutos ja palvelun laadun palautejärjestelmän luominen. Teemahaastatteluna suoritettun tutkimuksen kohderyhmänä ovat Jyväskylän työvoimatoimistosta yhdeksän työvoimaneuvojaa, kolme johtavaa työvoimaneuvojaa ja kolme erikoistyövoimaneuvojaa. Tuloksena haastateltavat kokevat työnsä palveluksi ja pyrkivät vaikeissa muutolosuhteissa tarjoamaan asiakkailleen laadullista palvelua. Merkittäviksi laatua luoviksi tekijöiksi nousivat asiakaslähtöisyys ja empaattisuus. Koulutustarpeet viriävät asiakaspalvelutilanteista. Tarpeet voidaan jakaa kahteen ryhmään niin sanottuihin henkisiin koulutustarpeisiin sekä toisaalta konkreettisiin tiedollisiin ja käytännön tarpeisiin. Vaikka työvoimaorganisaatio kouluttaa henkilöstöään monipuolisesti, esiin nousseiden tarpeiden valossa lisää kaivattaisiin jaksamiseen, sosiaaliseen kanssakäymiseen ja informaation kulkuun liittyviä taitoja sekä työnohjausta. *Asiasanat: palvelu, palvelun laatu, koulutustarve, koettu koulutustarve.**

# SISÄLTÖ

1. JOHDANTO.....	2
2. PALVELU.....	6
2.1. Mitä on palvelu? .....	6
2.2. Asiakaspalvelun käsite julkisen hallinnon toiminnassa .....	7
2.3. Palvelun laatu .....	9
3. KOULUTUSTARPEEN KARTOITUS.....	12
3.1. Tarve-käsite jäsentäjänä .....	12
3.2. Koulutustarpeen käsitteestä .....	15
3.3. Koettu koulutustarve.....	16
3.4. Koulutustarpeen typologia koetun koulutustarpeen jäsentäjänä .....	18
4. KOULUTUSORGANISAATIOSSA.....	21
4.1. Koulutus muutostekijänä .....	21
4.2. Osallistujakeskeinen lähestymistapa koulutuksen suunnittelussa .....	23
4.3. Ongelmakeskeinen lähestymistapa koulutuksen suunnittelussa .....	23
4.4. Henkilöstökoulutus työvoimaorganisaatiossa .....	24
5. TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	25
6. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	26
6.1. Kohderyhmä.....	27
6.2. Aineiston keruu .....	29
6.3. Aineiston analyysi .....	31
6.4. Tutkimusmenetelmien luotettavuus .....	31
7. TULOKSET .....	33

7.1. Työvoimaneuvojien näkemyksiä palvelusta	
ja palvelun laadusta .....	33
7.1.1. Asiakaslähtöinen palvelu .....	33
7.1.2. Asiakkaiden tasa-arvoisuus ja arvostus .....	34
7.1.3. Ystävällisyys, puhuminen, ymmärtäminen .....	34
7.1.4. Määrällinen vs. laadullinen palvelu .....	36
7.2. Työvoimaneuvojien koulutustarpeet .....	37
7.2.1. Sosiaaliset ja kommunikatiiviset koulutustarpeet .....	37
7.2.1.1. Ihmissuhdetaidot.....	38
7.2.1.2. Informaation kulku .....	39
7.2.1.3. Viestintä- ja esiintymistaidot .....	41
7.2.2. Psyykkiset koulutustarpeet .....	43
7.2.2.1. Ongelma-asiakkaat.....	43
7.2.2.2. "Syvät" asikassuhteet .....	44
7.2.2.3. Työstä palautumisen keinot .....	45
7.2.3. Kognitiiviset koulutustarpeet .....	47
7.2.3.1. Ammattitietous .....	47
7.2.3.2. Lainsäädäntö .....	48
7.2.3.3. Atk-järjestelmän hallinta .....	49
7.2.3.4. Oman työn rajaaminen .....	49
7.2.4. Fyysiset koulutustarpeet .....	51
7.2.4.1. Asiakaspalvelutilanne .....	51
7.2.4.2. Yhteiset kokoontumiset.....	51
7.2.5. Organisaation koulutus- ja kehitystarpeet .....	52
7.2.5.1. Toimintatapojen ristiriitaisuudet .....	53
7.2.5.2. Muutoksessa oleva työvoimatoimisto .....	53
8. POHDINTA .....	57
LÄHTEET .....	61
LIITE	

## 1. JOHDANTO

Elämme keskellä yhteiskunnallista ja taloudellista rakennemuutosta. Viime vuosien voimakas teknologinen kehitys ja erityisesti informaatioteknologian läpimurto aiheuttavat muutospaineita yhteiskunnan eri alueilla. Rakennemuutos ei koske yksinomaan elinkeinoelämää ja sen keskeisiä sidosryhmiä vaan ulottuu koko yhteiskuntaan ja asettaa uusia vaatimuksia lähes kaikille yhteiskunta- ja varsinkin koulutuspolitiikan alueille. (Ritala & Tarvainen 1991, 15.) Osa muutoksista on helposti ennakoitavissa, toiset, suuretkin ovat taas tulleet yllätyksenä lähes kaikille. Nykyistä tilannetta kuvaa hyvin sanonta: on juostava pysyäkseen edes paikallaan. Kun toimintaympäristö muuttuu olennaisesti, tulisi myös yritysten kyetä sopeuttamaan toimintansa muutosten mukaan. Menestyminen kovassa kilpailussa edellyttää paitsi sopeutumiskykyä myös tulevien muutosten ennakoitukykyä, jotta ehdimme luomaan ajoissa muutosten edellyttämän toimintavalmiuden. Meidän tulisi selvittää itsellemme, mitkä ovat tavoitteemme ja roolimme muuttuvassa maailmassa. Visio tulevaisuudesta ja tavoitteistamme on tärkeä lähtökohta myös palvelujen kehittämiseksi. (Valpio 1991, 65 - 66.)

Olemme riippuvaisia kansainvälisestä kehityksestä. Euroopan integraatiokehityksen vaikutus yritysten sijaintiin ja toimintapiiriin sekä niiden markkinoihin kotimaassa ja ulkomailla kasvaa entisestään. Siksi yrityksiltä ja *julkishallinnolta* vaaditaan erityistä herkkyyttä vaistota muutokset ja sopeutua jatkuvasti muuttuviin uusiin tilanteisiin. Kansainvälistyminen merkitsee myös uudenlaisia tiedollisia, taidollisia ja varsinkin asennekasvatuksellisia haasteita yhteiskunnan kehittämistyölle. (Ritala & Tarvainen 1991, 15.)

Ammattitaitovaatimukset siis kasvavat. Ammattitaitovaatimuksista seuraa koulutustarpeiden- ja vaatimusten kasvu. Pysyäkseen kilpailukykyisenä teollisuusyritysten on luotava uusia tuotteita ja *palvelualan yrityksen kehitettävä uusia palvelumuotoja, samoin julkisten laitosten*. Muutospaineessa yritykset ja julkishallinto kohtaavat haasteita, joihin on nyt viimeistään varauduttava henkilöstöä kehittämällä. Lisäksi ammattirakenne muuttuu: alkutuotannossa ja teollisuudessa ruumiillista työtä tekevien osuus työvoimasta pienenee jatkuvasti ja palvelualan työvoima lisääntyy. Tulevaisuuden työntekijältä vaaditaan muuntautumisen- ja sopeutumiskykyä sekä intoa ja halukkuutta jatkuvasti kehittyä työssään. (Ritala & Tarvainen 1991, 18 - 20.) Työn luonne muuttuu, samoin työssä tarvittava tieto. Tiedon uusiutuessa vähenee entisen koulutuksen merkitys. Ihmiset tarvitsevat jatkuvasti työhön liittyvän koulutuksen lisäksi jatkokoulutusta, joka antaa valmiuksia oppia tulevien työtehtävien edellyttämiä tietoja ja taitoja. (Ojala 1992, 1.)

Julkisella sektorilla muutospaineet konkretisoituivat ensimmäisen kerran vuonna 1987 valtionhallinnon tuloksellisuuden ja palvelukykyyn kehittämiseen tähtävänä hallitusohjelmana. Kehittämiskaavat johtivat tulosjohtamiskokeilun käynnistämiseen vuonna 1989, työministeriö liittyi mukaan kokeiluun vuonna 1990. (Saarinen, HUUHTANEN & Lindström 1993, 1). Tavoitteina olivat valtion menojen kasvun leikkaaminen ja kansantalouden vakaa kasvu, lisäksi tavoitteita asetettiin hallinnon uudistamiselle sekä *erityisesti palvelujen laadun parantamiselle*. Toimenpiteiksi esitettiin hallinnon hajauttamista byrokratian välttämiseksi, palvelujen tuotantojärjestelmän muuttamista asiakkaiden tarpeita vastaavaksi sekä palvelutyön arvostuksen parantamista. (Virkkunen, Voutilainen, Laosmaa & Salmimies 1987, 13-22).

Tulosjohtamisen alkuvuodet työhallinnossa virittivät vilkkaan laatukselun. Palvelun laatu ja määrä asetettiin lähes toisensa poissulkeviksi. Laatua haluttiin korostaa, mutta mittaaminen nähtiin mahdottomaksi. Aikaisemmista palvelun laadun selvityksistä ei ollut sanottavaa hyötyä palvelujen kehittämistyössä. Vastaan tulleiden ongelmakohtien ylittämiseksi työministeriö käynnisti tutkimushankkeen työhallinnon palvelujen laadun palautejärjestelmän luomiseksi vuoden 1992 syksyllä. Tutkimuksen koeryhminä olivat sekä yritys- että yksityisasiakkaat. Tutkimus suoritetaan vuosittain, sovittuna ajankohtana, vuodesta 1993 lähtien. (Rantahalvari 1993, 52.)

Ensimmäisen varsinaisen palvelun laatua mittaavan tutkimuksen tulokset valmistuivat syksyllä 1994 (kts. Arnkil 1994). Luodun mittarin tavoitteena on nostaa nelikentän muodossa esiin toimistokohtaiset vahvuudet ja heikkoudet sekä kuhunkin kentään sisältyvän palvelutekijän tärkeys asiakkaan tyytyväisyyden kannalta. Tutkimusmenetelmät ovat varsin määrällisiä: eri toimistojen välisiä eroja vertaillaan tilastollisin muuttujin ja merkitsevyyksin. Tämän tutkimuksen kannalta palautejärjestelmän luominen herätti mielenkiinnon työvoimaneuvojien omiin mielipiteisiin asiakaspalvelun ja koulutustarpeiden tilasta.

Työministeriö etsii palvelulle laatua asiakkaiden palautteella. Henkilöstöä pyydetään kokoontumaan palavereihin määrittelemään laadun kriteerit. Jyväskylän työvoimatoimistossa ollaan toteuttamassa organisaatiomuutosta. Lähes jokaisen työntekijän toimenkuva muuttuu, aiemmin eriytetyt palvelut sekoittuvat keskenään. Jäljelle jää vain jako kahtia: päivystyspalvelut ja syventävät palvelut. Aikaisemmin tietyille asiantuntijalle kuuluneet asiakkaat ovatkin kaikkien asiakkaita, ja kaikesta pitäisi tietää yht'äkkiä kaikki, selvitäkseen muuttuneesta työstään. Koko työvoimaneuvojien



joukko joutuu vuorotellen päivystämään tai ajanvarauksen kautta toimivaan syventävään palveluun.

Löytyykö työvoimaorganisaatiosta laatua ja mitä se vaatii henkilöstöltä? Käsillä olevan tutkimuksen tarkoituksena on siis kartoittaa Jyväskylän työvoimatoimiston työvoimaneuvojien käsityksiä hyvästä palvelusta sekä heidän kokemiaan koulutustarpeita liittyen asiakaspalvelutyöhön.

Tutkimuksen teoriaosassa on ensiksi lähestytty työvoimatoimiston palvelun laadun ongelmaa kuvaamalla palvelua julkisessa hallinnossa, verrattuna palveluun niin sanotuissa taloudelliseen voittoon pyrkivissä palveluorganisaatioissa. Toiseksi tarkastellaan koulutustarpeen käsitettä ja erityisesti koettua koulutustarvetta ja kolmanneksi koulutusta sekä oppimista organisaatiossa. Varsinaisessa tutkimusosassa selvitetään työvoimaneuvojien käsityksiä muuttuneista palvelun laatuvaatimuksista ja niitä ongelmatilanteita, jotka luovat koulutustarpeita palveluun liittyen.

## 2. PALVELU

Toiminta asiakkaan hyväksi julkisen sektorin organisaatioissa on useasti vaikeampi mieltää palveluksi kuin liiketaloudelliseen voittoon tähtäävissä organisaatioissa. Asiakkaalle tuotettava palvelu on niin ikään vaikeampi konkreettisesti määritellä palveluksi.

### 2.1. Mitä on palvelu?

ISO 9004-2 -standardin mukaan palvelu on toimintaa asiakkaan puolesta ja asiakkaan kanssa asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Tarkemmin sanottuna:

1. Asiakasta tai palveluyritystä voi palvelutapahtumassa edustaa henkilö tai laite.
2. Asiakkaan osallistuminen palvelutuotantoon saattaa olla tärkein palvelun syntymisen edellytys.
3. Palveluun voi liittyä käsinkosketeltavan tavaran luovuttamista tai käyttämistä. Käsinkosketeltava tavara voi olla ainoa kohde, josta palveluyritys asiakasta veloittaa. (Järvelin ym. 1992, 29.)

Palvelun tuottamiseen organisaatio tarvitsee kolmenlaisia resursseja: fyysisiä, kontakti- ja asiakasresursseja. Palvelun laatu puolestaan on seurausta edellisten hyvästä toiminnasta. Asiakas on palvelutuotannossa paitsi palvelujen kuluttaja myös niiden tuottaja. Jos asiakasresurssia käytetään paljon on kyseessä itsepalvelu, perinteisessä palvelussa asiakkaan rooli on passiivinen.

Asiakkaalla on palvelutuotannossa myös laadun tarkkailijan rooli. Jos hän ei ole tyytyväinen palvelutuotantoon, hän *keskeyttää asioinnin ja käyttää seuraavalla kerralla toista palveluntuottajaa*. (Järvelin ym. 1992, 32-33.)

Kontaktiresurssilla tarkoitetaan niitä ihmisiä ja laitteita, joiden kanssa asiakas on tekemisissä palvelutuotannossa. Asiakkaalle kontaktiresurssit edustavat yritystä. Tyypillisesti kontaktiresursseja ovat asiakaspalveluhenkilöt, esimerkiksi *työvoimaneuvojat* tai ammatinvalinnanohjaajat. Myös erilaiset automaattit ovat kontaktiresursseja. Varsinkin itsepalvelun lisääntyessä automaattien osuus kontaktiresursseista on lisääntynyt. (Järvelin ym. 1992, 33.)

Fyysiset resurssit muodostuvat tavaroista, fyysisestä ympäristöstä ja välineistöstä. Fyysinen ympäristö on se tila, jossa palvelutuotanto tapahtuu. Eli yrityksen toimitilat, sisustus ja ympäröivä luonto. Joissakin palvelutuotannon muodoissa fyysisillä tekijöillä on suurempi merkitys, esimerkiksi matkailussa. (Järvelin ym. 1992, 35.)

## **2.2. Asiakaspalvelun käsite julkisen hallinnon toiminnassa**

Yleisen liiketaloudellisen tarkastelukulman mukaisesti palvelun kohde on aito, vapaa ja omista tarpeistaan toimiva yksilö eli asiakas. Palvelun tarkoitus on voiton tuottaminen ja asiakkaan etu on lähtökohtana, koska hän rahoittaa yrityksen toiminnan. Julkisen hallinnon toiminnassa tilanne on toinen: asiakas onkin kansalainen suhteessa palvelun tuottajaan, hallintoon. Tilanteesta riippuen hän voi olla poliisin, oikeusistuinten tai työvoimatoimistojen valvonnan ja sanktioiden alainen, eikä välttämättä koe samaansa kohtelua palveluksi. Palvelua toiminta on vain yhdenvertaisuuden ja

tasapuolisuuden nimissä ja hallinnon näkökulmasta valtiota kohtaan. (Turtiainen 1991, 35-39; Vuorela 1989, 13; Arnkil 1994, liite.)

Eräs tapa tarkastella julkisen sektorin palveluorganisaatioiden toimintaa on verrata sitä yksityisen sektorin vastaaviin organisaatioihin. Yksityisen sektorin organisaatioissa omistajat on edustettuina hallituksessa, joka valvoo omistajien etua, joka on yksinkertaisesti liiketaloudellinen voitto. Palvelutoimintaan liittyvät kiinteästi yksilöllisyys, asiakaskeskeisyys, kilpailu, palveluajatus ja palveluidea. Julkisen sektorin organisaatioiden omistajan määrittely onkin hankalampaa. Käytännössä omistajia ovat äänestävät, veroja maksavat kansalaiset, jotka kansanvallan vaikutusmahdollisuuksia käyttäen vaikuttavat julkisten organisaatioiden toimintaan. Todellinen omistaminen häviää jonnekin byrokratian viidakkoon ja jäljelle jää vain kansalainen, joka itseasiassa toimii julkisen palvelutuotannon sekä liikellepanevana voimana että palvelujen kuluttajana ja käyttäjänä -asiakkaana. (Turtiainen 1994, 78-79.)

Julkisen sektorin palvelutoiminta muodostaa oman erityisen ryhmänsä, jonka toiminnan erityispiirteet on johdettavissa oikeudellisista perusteista sekä niistä vaatimuksista, jotka ohjaavat ja sääntelevät yleistä demokraattista prosessia. Merkittävät piirteet ovat kansanvaltaisuus, kansalaisten yhdenvertainen kohtelu sekä objektiviteettiperiaatteen ja oikeusturvan vaatimukset. Käytännön palvelutoimintaa hallitsee pyrkimys *yhdenvertaisuuteen, tasapuolisuuteen ja palvelujen saatavuuteen sekä kansalaisten tasa-arvon edistämiseen. Lainsäädännön ja erilaisten normien keskeinen asema erottaa julkisen sektorin palveluorganisaation toiminnan yksityisoikeudellisista organisaatioista selkeästi. Toimintaa leimaa hallintokeskeisyys virkamiestoiminnassa. Hallintokeskeisyys ei kuitenkaan ole negatiivisuutta vaan yksi julkisen palvelun laadun ulottuvuus.* (Turtiainen 1994, 79-80.) Etenkin silloin, kun

on kysymys asiakkaiden tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemuksista, byrokratia koetaan positiivisena (Turtiainen 1994, 79-82.)

Varsin kompleksisesta luoteestaan johtuen julkishallinnon organisaatioiden palvelun laadun parantaminen muodostuu vaikeaksi tehtäväksi. Uudistuksia ja muutoksia vaikeuttaa lakeihin ja normeihin perustuvat toimintakäytännöt sekä asiakkaan erityisluontoinen asema suhteessa palveluorganisaatioon.

### 2.3. Palvelun laatu

Laatu on 1990-luvun palveluyritysten keskeisin kilpailukeino. Laadulla tarkoitetaan organisaation jatkuvaa kykyä tyydyttää asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet. Yrityksen sidosryhmiä ovat asiakkaiden lisäksi esimerkiksi johto, henkilöstö, omistajat ja yhteiskunta. Laatua voidaan tarkastella suhteessa tuotteeseen, henkilöstöön, toimintaan tai prosessiin. Laadun määritelmiä on useita, kukin painottaa laadukkuudessa ja sen saavuttamisessa hieman eri tekijöitä. Yhtenäistetty versio suuntaviivoista laatujohtamiselle ja laatujärjestelmän kehittämiseksi on ISO 9000 -standardi. Laatujärjestelmään sisältyy organisaation rakenne, vastuut, menettelyt, prosessit ja resurssit laatujohtamisen toteuttamista varten. Laatujärjestelmän avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan ISO 9000 -standardin tavoitteet:

1. Organisaation tulee saavuttaa ja ylläpitää sellainen tuotteen laatu, joka jatkuvasti täyttää asiakkaan ilmoittamat tai itsestään selvät tarpeet (Laadunohjauksen alue).
2. Organisaation on vakuutettava oma johto siitä, että haluttu laatu saavutetaan ja ylläpidetään (Sisäinen laadunvarmistus).

3. Organisaation tulee saada asiakas vakuuttuneeksi siitä, että tarkoitettu laatu saavutetaan tai tullaan saavuttamaan toimituksessa tuotteessa ja suoritettussa palvelussa. Asiakkaan kanssa voidaan tarvittaessa tehdä ulkoiseen laadunvarmistukseen liittyvä sopimus, jossa edellytetään, että laadun saavuttaminen osoitetaan sovitulla tavalla.

4. Laatua parannetaan jatkuvasti. (Järvelin, Kvist, Kähäri & Rääkkönen 1992, 9-22.)

Alunperin tavaratuotannosta tulleet mallit ovat nykyään niin pitkälle kehitettyjä, että ne soveltuvat yhtä hyvin myös palvelutuotantoon, joten voidaan puhua yleisesti laadusta myös silloin, kun kyseessä on palvelun laatu. Eräs tunnettu palvelun laatumalli on Yhdysvalloissa kehitetty niin sanottu palvelun "kuilumalli", jossa *palvelun laatu syntyy asiakkaan odottaman palvelun ja saaman palvelun yhteneväisyydestä*. Jos asiakas odottaa palvelulta enemmän kuin saa, hän ei ole tyytyväinen samaansa palveluun. Samalla tavalla asiakas reagoi, jos markkinoidaan jotakin mitä ei kuitenkaan pystytä toteuttamaan. "Kuilu" voi olla myös *organisaation sisäisessä viestinnässä*: ei tunneta asiakkaiden tarpeita tai muutoin kyetä saavuttamaan asetettuja laatutavoitteita. Asiakkaan tyytyväisyys palveluun syntyy odotusten ylittämisestä: asiakkaan on saatava palvelua hiukan enemmän kuin osaa odottaa. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, 41-50.)

Helpoin tapa ymmärtää palvelun laatu on asettua asiakkaan asemaan ja kuunnella mitä hänellä on sanottavaa. Laadulla on monta ulottuvuutta ja kukin ulottuvuus vaikuttaa eri vaiheessa palvelutilannetta: aluksi vastaanototilat, sitten tiedotusmateriaali lopuksi ehkä asiakaspalvelutilanne. Laatuajattelulla voidaan katsoa olevan niin sanotut minimilähtökohdat:

1. *Asiakaskeskeisyys*, asiakkaiden käsitykset palvelusta, toivomukset, arvostukset, muutokset asiakaskunnassa
2. *Palvelualltius*, asiakasta kuunnellaan, joustavuus, *ystävällisyys*, *empaattisuus*
3. Selvitetään keskeiset laadun kriteerit, milloin on onnistuttu
4. Vedetään *koko työyhteisö* mukaan, kaikkien voimavarat käyttöön, arvostus ja tuki kehittämistyölle, sitoutuminen
5. Laatu käsitellään käytännön tasolla ja yhteydessä tehokkuuteen, kustannuksiin, *kuormitukseen sekä henkilöstön hyvinvointiin*, laatutavoitteet kirjataan, toteutumista seurataan ja mitataan kyselyin ja arvioin. (Arnkil 1994, liite.)

### 3. KOULUTUSTARPEEN KARTOITUS

Lisääntyneet vaatimukset asiakaspalvelun parantamiseksi ja asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi vaativat koko henkilöstöltä sitoutumista. Vaadittuihin tavoitteisiin pyrkiminen luo työntekijöille paineita ja uusia koulutustarpeita, jotka vain työntekijät itse viimekädessä pystyvät määrittelemään.

#### 3.1. Tarve-käsite jäsentäjänä

Yleisesti määriteltynä tarve on organismissa vaikuttava sisäinen voima. Se voidaan kokea haluna epätydyttävän tilanteen korjaamiseen, puutteina tai toimintaa ohjaavina tekijöinä. Tarpeet voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia sekä primaareja, sekundaareja tai hankittuja. Primaarit tarpeet ovat biologisen olemuksen sanelemia - elintärkeitä. Sekundaarit tarpeet kohdistuvat ulkoisen maailman järjestämiseen sellaiseksi, että organismi pystyy siinä toimimaan. Hankitut tarpeet taas muodostavat tavoitteen itsessään. (Hirsjärvi 1983, 184.)

Paljon käytetty inhimillisten tarpeiden kuvausjärjestelmä on Abraham Maslowin tarvehierarkia. Siinä ihmisen tarpeet jaetaan eri tasoihin. Tarvehierarkia luetaan siten, että viides eli viimeinen tarve on hierarkian ylin taso:



### 1. Fysiologiset perustarpeet

- ruoka
- juoma
- suoja
- lepo

### 2. Turvallisuuden tarpeet

- pysyvä työsuhde
- kunnollinen toimeentulo
- turvallinen ympäristö

### 3. Yhteenkuuluvuuden tarpeet

- tarve tulla hyväksytyksi perheessä, työyhteisössä jne.

### 4. Arvostuksen ja vaikutusvallan tarpeet

- terve itsetunto, mahdollisuus vaikuttaa itseä koskeviin päätöksiin - "minä olen jotakin"

### 5. Itsensä toteuttamisen tarpeet

- "tässä työssä minä viihdyn, tämä työ on kuin minulle luotu"

### 6. Itsensä kehittämisen tarpeet

- tarve hankkia uutta tietoa ja kehittyä
- opiskelu (Orre 1987, 29).

Oleellista mallissa on, että ihminen toimii suurelta osin tietyllä samalla tarvetasolla. Hän ei juuri ole kiinnostunut ylemmistä tarvetasoista, ennenkuin alempi taso on tyydyttävästi täyttynyt. Tämä koskee työntekijän sekä työ- että vapaa-aikaa, jotka muodostavat kokonaisuuden. (Pohjanoksa 1990, 47.)

Esimerkiksi sosiaaliset tarpeet korostuvat vasta, kun fysiologiset perustarpeet on mahdollista täyttää ja ihminen tuntee riittävästi turvallisuutta. Ihminen, joka tarvitsee rahaa ei ole yhtä valmis luovuuteen ja itsensä kehittämiseen, kuin rahan hankkimiseen. (Pohjanoksa 1990, 47.)

Edellisestä poikkeavan ajatuksen on esittänyt Orre (1987), jonka mukaan hierarkia ei ole pysyvä, vaan se vaihtelee tilanteen, tilan ja olosuhteiden mukaisesti. Eri tarpeet peittävät osin toisiaan ja menevät päällekkäin. Vaihtelu voi olla hetkittäistä. (Orre 1987, 30.)

Ihminen siis pyrkii tarvehierarkiassa ylöspäin. Siten itsensä kehittäminen on hyvin luonnollista, jos alemmat tarvetasot on tyydytetty. Tällainen ihminen on erityisen *kiinnostunut koulutuksesta, työn rikastamisesta ja vaativampiin tehtäviin siirtymisestä*. Ihminen, joka on tällä tasolla eikä pysty kehittymään työssään, turhautuu ja hakeutuu viimekädessä muualle. Näin ihminen saattaa jossakin vaiheessa kasvaa ulos työtehtävistään ja organisaatiosta eikä asiaa voida hoitaa enää palkankorotuksella, ainakaan pitkäksi aikaa. (Pohjanoksa 1990, 48.)

Yleisesti ihmiset siirtyvät aiemmin kuin ennen ylemmille tarvehierarkiatasolle. Heidän kaksi tai kolme alinta tarvehierarkiatasoaan on ehkä täytetty heti opiskelun päätyttyä. Tämä tuo työelämään lisääntyvää luo-

vuotta ja tehokkuusvaatimuksia. Samalla se asettaa uusia koulutusvaatimuksia ja asenteita johdolle tai esimiehelle työn sisällön suunnittelussa, urakierrossa sekä tiedotus- ja yhteistoimintajärjestelmissä. Henkinen kehitys jatkuu ja työelämän tulee pysyä mukana ja mukautua työtekijöiden asettamiin uusiin henkisiin haasteisiin. Johdon ja esimiesten tehtävä on *mukauttaa yrityksen tavoitteet ja tarpeet yhteen työntekijöiden tarpeiden kanssa*. Jos tämä onnistuu, yritys ja tulosityksikkö todennäköisesti menestyvät ja henkilöstön henkinen hyvinvointi on hyvä. Yritys on kannattava. (Pohjanoksa 1990, 48.)

### 3.2. Koulutustarpeen käsitteestä

Alan kirjallisuus on täynnä erilaisia koulutustarpeen määritelmiä. Käsitteen tekee vaikeaksi määritellä sen moniulotteisuus (Varila 1984, 11). Määritelmän tulisi kattaa paitsi yksilön, myös yhteiskunnan ja organisaation koulutustarve (Varila 1989, 2; Toikka 1984, 5). Yhteiskuntatason koulutustarve ilmaistaan yleensä tuloksina, joita koulutuksella halutaan saada aikaan (Varmola 1980, 3). Jatkuva teknologinen kehitys sekä yhteiskunnan demokratisoituminen vaativat yksilöiltä yhä laaja-alaisempia kvalifikaatioita ja tietoja, jotta pysyisi kehityksessä mukana ja pystyisi osallistumaan yhteiskunnan päätöksentekoprosessiin myös itse (Tuomisto 1981, 227). Organisaation koulutustarve määritellään yleensä vähentämällä halutusta suoritus- tasosta nykyinen suoritustaso (Paukku 1978, 10). Lopulta kuitenkin yksilö on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja koulutuksen vaikutukset heijastuvat muutosten ketjuna yksilöstä ympäristöön (Varila 1989, 15). Siten, *vaikka puhutaan yhteiskunnan tai organisaation koulutustarpeesta, päädytään viimein yksilön koulutustarpeeseen, sillä jos yksilö ei koulutuksessa muutu, ei koulutuksella voida vaikuttaa myöskään organisaation tai yhteiskunnan kehitykseen myönteisesti* (Brackhaus 1984, 234). Myös Vaherva (1984) on todennut, että edellä mainitut tahot eivät ole erillisiä, vaan toisiinsa tavalla tai toisella sitoutuneita ja että koulutettava yksilö on

monessa tapauksessa hyvin tärkeä koulutustarpeen määrittäjä (Vaherva 1984, 9.)

Usein koulutustarve jaetaan kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen. Kvantitatiivinen koulutustarve koskee koulutukseen osallistuvien määrää, opettajien ja hallintohenkilöstön määrää, tarvittavia tiloja ja varusteita. Kvalitatiivisessa koulutustarpeessa on kysymys siitä, pyritäänkö koulutuksella sellaisiin tavoitteisiin ja sisältöihin, jotka ovat koulutettavan todellisuuden kannalta tarkoituksenmukaisia. (Vaherva 1980, 81.) Edelleen, kvalitatiivinen koulutustarve voidaan jakaa normatiiviseen, koulutuksen suunnittelijoiden ja kouluttajien arvioimaan ja määrittelemään koulutustarpeeseen sekä *subjektiiviseen, koulutettavien itsensä kokemaan, elämän- ja työtilanteista viriävään koulutustarpeeseen* (Hirsjärvi 1983, 97; Virkkunen 1977, 9 - 10). Koulutustarpeen määrittelyn ei tule perustua vain yhdestä näkökulmasta koottuun tietoon, vaan sen tulee olla keskusteleva tapahtuma, jossa eri lähtökohdista esitetyt tiedot suhteutetaan toisiinsa. Riittävä tarpeen määrittely edellyttää sekä ulkopuolelta 'objektiivisesti' suoritettujen tarvemäärittelyjen että 'subjektiivisen', koulutettujen omakohtaisesti kokeman koulutustarpeen kartoituksen. (Vaherva 1984, 11.)

### 3.3. Koettu koulutustarve

Koetun koulutustarpeen synonyyminä on usein käytetty subjektiivista koulutustarvetta. Se tarkoittaa puutteellisuuksien ja mahdollisuuksien havaitsemista ja niiden pitämistä koulutustoimenpiteitä vaativina. Voidaan puhua myös havaitusta koulutustarpeesta, joka on *jäsentynyt tahdonilmaisuuksina ja mielipiteinä*. Subjektiivinen koulutustarve muodostuu sekä tietoisesta että tiedostamattomasta osasta ja sen voi ilmaista yksilö itse tai ulkopuolinen. (Paukku 1978, 17 - 18.) Ulkopuolisen määrittelemää koulutustarvetta voidaan nimittää myös arvioiduksi yksilön koulutustarpeeksi, riippumatta siitä kokeeko yksilö itse vastaavaa koulutustarvetta (Varila 1989, 15 - 16). Vaherva on sanonut samansuuntaisesti, että *koetulla koulu-*

*tustarpeella tarkoitetaan sellaista yksilön tiettyyn oppiaineeseen, koulutusalaan tai -muotoon kohdistamaa kiinnostusta ja opiskeluhalukkuutta, jonka hän pystyy ilmaisemaan ja jonka tarpeellisuuden omalla kohdallaan perustelemaan.* (Vaherva 1986, 10.) Toisaalta koetun koulutustarpeen luotettavuutta on kritisoitu viittaamalla niin sanottuun huonompiosaisuuden kehään, johon liittyy vähäinen koulutus ja tottumattomuus todellisuuden kielelliseen jäsentämiseen. Eli on vaikea sanoa kykeneekö yksilö tiedostamaan oppimistarpeensa ja erittelemään osan siitä kokemakseen koulutustarpeeksi. (Varila 1989, 28; Launonen 1983, 11-12.) Koulutuksella on kumuloitumistaipumus: paljon koulutusta hankkineet hankkivat sitä myös lisää, vähemmän koulutetut sietävät koulutustarpeen tuntemuksiaan hyvin, koska jo nuoruusiän koulutuksesta on huonot kokemukset. Koulutustarvetta pystytään vastustamaan, vaikka koulutustarvetta tunnustettaisiinkin olevan. Lisäksi pitkään kouluttautuneet sijoittuvat vaativiin, vaihteleviin ja nopeimmin muuttuviin tehtäviin, joista koulutustarve viriää. (Silvennoinen & Naumanen 1993, 173-180.)

Myös Launonen (1983, 12) toteaa, että raja normatiivisesti määritellyn koulutustarpeen ja subjektiivisen koulutustarpeen välillä riippuu yksilön tiedon ja tiedostuksen tasosta. Normatiivinen tarve saattaa esiintyä, vaikka sitä ei subjektiivisesti koeta. (Launonen 1983, 12.)

Koettu koulutustarve voidaan jakaa myös kolmeen osaan, sen mukaan mitä osa-aluetta koulutuksessa painotetaan: *tekniseen, sosiaaliseen ja emansipatoriseen koulutustarpeeseen.* Teknisellä koulutustarpeella tarkoitetaan yksilön elämänhaasteista ja -vaateista syntyvää toiminnallisten valmiuksien vajaati-  
laa. Tekninen koulutustarve on helposti kartoitettavissa, mutta siihen nojautuen ei kyetä perustelemaan mitä muuta olisi syytä oppia. Koulutustarpeen sosiaalisella osa-alueella tarkoitetaan ihmissuhteisiin, roolisiirtymiin ja kommunikaation merkityssisältöihin liittyvien ongelmien tai haasteiden virittämää muutostyöskentelyä. Sosiaalisen osa-alueen koulutustarvekartoitus jää usein pintapuoliseksi esimerkiksi siksi, ettei sosiaalisia

ongelmia nähdä koulutustarpeiksi. Emansipatorinen osa-alue liittyy yksilön persoonallisuuden ja elämänarvojen muutokseen, elämäntapahtumien vaihteluun ja sitä kautta vallitsevan elämäntilanteen tai sen jonkin osa-alueen kyseenalaistamiseen ja paremman vaihtoehdon etsimiseen. (Varila 1984, 11 - 12.)

### 3.4. Koulutustarpeen typologia koetun koulutustarpeen jäsentäjänä

E. H. Scissons on luonut luokittelumallin, jonka taustalla on hänen väitteensä, ettei ole olemassa yhtä oikeaa tai täydellistä tarpeen määritelmää, vaan se on määriteltävä käytännön vaatimuksista käsin, tilannekohtaisesti (Scissons 1982).

#### KOMPLEKSISET TARPEET

erotuksellinen tarve

johdettu tarve

pätevyys eli  
kompetenssi

motivaatio

relevanssi eli  
asiaankuuluvuus

kompetenssia painottava  
halukkuus

relevanssia painottava  
halukkuus

#### HALUT

**KUVIO 2.** Koulutustarpeen typologia Scissonsin (1982, 21) mukaan. Suomenos Vahervan (1986, 65).

Pätevyyden, motivaation ja asiaankuuluvuuden käsitteiden erilaisilla kombinaatioilla kyetään vastaamaan useimpiin koulutustarvetta käsitteleviin kysymyksiin. Näitä voidaan kutsua myös tarvekomponenteiksi (Scissons 1982.) Merkitykseltään *'pätevyys'* viittaa yksilön kykyyn suorittaa joukko taitoja vaativia tehtäviä. *'Relevanssi'* viittaa noiden tehtävien tärkeyteen, hyödyllisyyteen tai asiaankuuluvuuteen yksilön työ- tai elämäntilanteessa. *'Motivaatiolla'* tarkoitetaan yksilön taipumusta tai halukkuutta kehittää itseään ja kykyjään noissa taidoissa ja tehtävissä (Vaherva 1986, 65.)

Edellisten tarvekomponenttien avulla voidaan koulutustarve jäsentää kahteen ylempään luokkaan: *'haluihin'* ja *'kompleksisiin tarpeisiin'*. Halut muodostuvat kahdesta tarvekomponentista, joista toinen on aina motivaatio.

Scissons erittelee halut kahteen lajiin riippuen siitä, painotetaanko tarvekomponenteista kompetenssia vai relevanssia. *Pätevyyttä painottava halukkuus* on osoitus yksilön motivaatiosta oppia lisää siitä toiminnosta tai tehtävästä, johon hän ei koe olevansa riittävän pätevä. Tällöin tarvekomponenteista ovat mukana motivaatio ja kompetenssi, ei relevanssi. *Tarkoituksenmukaisuutta painottava halukkuus* on osoitus yksilön motivaatiosta oppia lisää siitä toiminnosta tai tehtävästä, jonka hän kokee tärkeäksi, riippumatta jo olemassa olevasta pätevydestä. (Vaherva 1984, 7.)

Kompleksisia tarpeita on myös kaksi luokkaa mutta ne eroavat haluista siten, että koulutustarvearvioinnin suorittaa joku muu kuin yksilö itse, siten kyseessä on arvioitu yksilön koulutustarve. *Erotuksellinen tarve* viittaa niihin toimintoihin, joissa henkilö on epäpätevä ja jotka ovat tärkeitä henkilölle. Tähän luokkaan kuuluu kompetenssi ja relevanssi, mutta ei motivaatiota. Asia ilmaistaan usein henkilön nykyisen ja tavoitteellisen pätevyystason erotuksena, eli vähennyslaskuperiaatteella määriteltynä koulutustarpeena. *Todellinen tarve* viittaa alueille, joilla yksilö on epäpätevä, jotka ovat hänelle tärkeitä ja joiden suhteen yksilö on halukas toimimaan

itseään kehittäväällä tavalla eli mukana ovat kaikki kolme tarvekomponenttia. (Vaherva 1984, 7.)



## 4. KOULUTUS ORGANISAATIOSSA

Koulutustarpeisiin pyritään vastaamaan oikein kohdennetulla koulutuksella. Koulutusta voidaan suunnitella monista eri lähtökohdista käsin, unohtamatta organisaatioiden sisällä jo olemassaolevia tietovarantoja.

### 4.1. Koulutus muutostekijänä

Ympäristömme muuttuu jatkuvasti. Voimme myös itse muuttua, tietoisesti kehittää itseämme, tällaista tietoista muutosta voidaan kutsua oppimiseksi. Tällaisiin tarkoituksellisiin muutoksiin pääseminen on mahdollista esimerkiksi koulutuksen avulla. (Sarala 1988, 89.)

Organisaation toiminnassa pyritään usein tarkoituksellisiin muutoksiin. Muutoksilla on tarkoitus tavoittaa jossain suhteessa aiempaa parempi tilanne. Tämä tapahtuu yleensä *kehittämällä organisaation henkilöstöä ja parantamalla organisaation toimintapuitteita*. Tyypillisimmillään aikuiskoulutus on henkilöstökoulutusta ja tähtää viime kädessä koko organisaatioyhteisön toiminnan kehittämiseen. (Sarala 1988, 89.)

"Oppiminen tapahtuu yksilössä. Yksilöiden oppiminen erillisenä toimintana on välttämätöntä, mutta se ei kuitenkaan vielä riitä. *Organisaatiossa erillisten yksilöiden toiminnan on nivouduttava yhteen ja toimintakokonaisuuden tulee kehittyä yhteisöllisenä toimintana. Vasta tällöin voidaan puhua koko organisaation oppimisesta.*" (Sarala 1988, 89.)

Yhdysvalloissa tehdyssä tutkimuksessa suurten yritysten henkilöstöä pyydettiin määrittelemään oppiva organisaatio ja sen eroa organisaation oppimiseen. He totesivat, että organisaatio on kuin norsu, jonka eri osia sokeat tutkivat: näkökanta riippuu siitä, mitä osaa tarkastellaan. Oppiva organisaatio määriteltiin lopulta seuraavasti: laajentaa jatkuvasti kapasiteet-

tiaan saavuttaa haluamiansa tuloksia, tukee uusia ajatustapoja, ja henkilöstö oppii oppimaan toisiltaan. Organisaation oppiminen taas määriteltiin tarkoitukselliseksi toiminnaksi jatkuvasti muuttaa itseään omaksuvan ja uudistavan oppimisen kautta. Organisaation oppiminen on kollektiivista ja muuttuakseen oppivaksi organisaatioksi sen on löydettävä tapoja tehdä oppiminen tarkoituksenmukaisemmaksi, systemaattisemmaksi, tehokkaammaksi, tuottavammaksi ja tavoitteeseen suuntautuvaksi. Erotuksena organisaatioista yleensä, oppiva organisaatio ei toista virheitään vaan oppii sekä niistä että menestyksestä, on avoin epäkohtien osoittamiselle sekä parantamiselle ja välttää sanktioita. Oppiva organisaatio parantaa tulostaan käyttämällä toiminnallista oppimista liiketoimintansa ongelmien ratkaisuun ja uusien mahdollisuuksien löytämiseen sekä reagoimalla niihin oppimiskokemuksiin, jotka estivät tai mahdollistivat uusien ratkaisujen löytämisen. Lisäksi oppiva organisaatio *käyttää hyväksi ensisijaisesti organisaation sisällä olevaa ammattitaitoa* ja turvautuu vasta sen jälkeen ulkopuoliseen kouluttajaan. (Calvert, G., Mobley, S. & Marshall, L. 1994, 38-44.)

Vaikka henkilöstön kehittämisestä ja koulutuksesta puhutaan paljon, todellisuudessa siihen uhrataan muihin menoihin nähden vähän varoja. Voitontavoittelu johtaa taloudellisuuden tavoitteluun. Toiminnan tuottavuus pyritään maksimoimaan ja siitä aiheutuvat menot minimoimaan. Kehittämistoimenpiteiden kannattavuutta voidaan perustella vetoamalla siihen, että hyvin koulutettu, tyytyväinen henkilökunta tekee hyvänlaatuista, luotettavaa työtä. Toisaalta henkilöstökustannuksissa säästäminen parantaa lyhyellä tähtämellä organisaation voittoa. (Sarala 1988, 92 - 93.)

#### 4.2. Osallistujakeskeinen lähestymistapa koulutuksen suunnittelussa

Osallistujakeskeisyys näkyy koulutuksen suunnittelussa siten, että koulutustarvetta *ei tarkastella objektiivisesti vaan se on henkilön itsensä kokemus*, kuten aikaisemmin on jo todettu. Edelleen osallistujakeskeisyys näkyy varsinaisen koulutuksen suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa. Koulutussuunnittelija suunnittelee koulutuksen yhdessä koulutettavien kanssa, perustanaan henkilöiden omat kiinnostuksen kohteet. Tavoitteet johdetaan koulutustarpeista siten, että ensin tarpeet asetetaan tärkeysjärjestykseen ja jaetaan operationaalisiin ja koulutuksellisiin. Seuraavaksi tarpeet ajetaan kolmen suodattimen läpi - organisaation yleisten tavoitteiden ja koulutusfilosofian, saavutettavuuden ja osallistujien kiinnostusten kohteiden. Lopuksi muotoillaan jäljelle jääneistä tarpeista sekä operationaaliset, käytännön toimintaa ohjaavat, että koulutukselliset tavoitteet pääteikäyttämistermein. Operationaaliset tavoitteet ohjaavat käytännön ratkaisuja, koulutuksellisten tavoitteiden avulla pyritään muovaamaan kaikkia tahoja tyydyttävä koulutusratkaisu. Koulutuksen tavoitteet määritellään pääteikäyttämisenä, joka täsmentyy koulutuksen aikana. (Kauppi 1989, 79-85.)

#### 4.3. Ongelmakeskeinen lähestymistapa koulutuksen suunnittelussa

Onnistuneen aikuiskoulutuksen avain on usein tilanne- eli ongelmakeskeinen lähestymistapa opetuksessa. Aikuisella ihmisellä on tapa nähdä elämä sarjana ongelmia tai vaikeuksia, jotka hänen täytyy voittaa tai joiden kanssa hänen on opittava elämään. Aikuinen ihminen osallistuu mieluummin sellaiseen opiskeluun, joka keskittyy ongelmien ympärille kuin sellaiseen opiskeluun, joka kytkeytyy oppiaineisiin. Näin ollen nimenomaan *ongelmat usein tarjoavat lähtökohdan* autettaessa aikuisia heidän koulutustarpeidensa identifioimisessa. Lähdetään liikkeelle niistä ongelmista ja vaatimuksista, joita ihmiset odottavat kohtaavansa työssään tai sen ulkopuolella. Koulutustarpeen määrittely on osa koulutuksen suunnittelua ja sen tulee

suuntautua tulevaisuuteen käyttäen hyväksi tietoja nykypäivästä ja historias-  
ta. (Vaherva 1984, 11-12.)

#### 4.4. Henkilöstökoulutus työvoimatoimistossa

Työvoimahallinto kouluttaa henkilöstöään vuosittain kolmella eri tasolla. Erilaista koulutusta järjestää *työministeriö, työvoimapiirit sekä työvoimatoimistot*. Kurseille haetaan etukäteen ja vain osa hakijoista otetaan koulutukseen, joka on suurelta osin vapaaehtoista ja työnantajan kustantamaa. Lisäksi osa koulutuksesta ostetaan ulkopuolisilta kouluttajilta. Ulkopuolisen kouluttajan opetukseen osallistujat saavat työpäiviä käyttöönsä. Myös itse henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa toimistokohtaisiin koulutuksen sisältöihin ja järjestämiseen. Suuri osa työvoimatoimiston henkilöstöstä on jatkuvasti koulutuksessa, johtuen kolminkertaisesta yhtäaikaisesta koulutustarjonnasta.

Vuoden 1995 Keski-Suomen työvoimapiirin koulutussuunnitelma sisältää paitsi käytännön koulutusta atk-järjestelmän hallintaan myös henkisen jaksamisen kursseja. Vaikean yhteiskunnallisen tilanteen tuomat ongelmat heijastuvat työvoimatoimiston arkeen, asiakaspalvelutyö muuttuu, uudet tilanteet on hallittava. Koulutussuunnitelmassa muutokset näkyvät kursseina muuttuuneesta asiakaspalvelutyöstä. Kansainvälisyys pyritään toteuttamaan läpäisyperiaatteella kaikissa koulutustilaisuuksissa.

Jatkuvat työllisyyslain ja -asetuksen muutokset pakottavat viikottaiseen uudelleen opiskeluun, joka on otettu huomioon myös koulutusta suunniteltaessa.

## 5. TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSONGELMAT

Tässä työssä on tarkoitus selvittää Jyväskylän työvoimatoimiston työvoimaneuvojien *käsityksiä hyvästä, laadukkaasta palvelusta* ja heidän *kokemiaan koulutustarpeita liittyen asiakaspalvelun laadun parantamiseen*.

Tutkimustehtävä virisi niistä muutospaineista, joissa työvoimatoimisto on. *Tulosjohtamiskokeilu* asetti kovia tavoitteita työpaikkojen liikkuvuudelle, työnvälitystoiminta on laajentunut yksityiselle sektorille ja luo sitäkautta tarvetta pysyä *kilpailussa* mukana. Lisäksi työvoimatoimistossa oli tapahtumassa (tutkimuksen tekohetkellä, syksyllä 1994) *organisaatiomuutos*, jolla pyrittiin parantamaan *palvelun laatua*. Alustavat tutkimusongelmat olivat: mitä on palvelun laatu sekä mitkä ovat työvoimaneuvojien koulutustarpeet. Pohjaa teemahaastattelurungolle koottiin kirjallisuudesta sekä suoraan tutkimusongelmista.

Tutkimusongelmat tarkentuivat lopulliseen muotoonsa aineiston lukemisen myötä. Ongelmia ei lyöty lukkoon tutkimuksen alussa, vaan ne muodostuivat aineistoa luettaessa ja vasta aineistosta katsottiin mihin ongelmaan se oikeastaan antaa vastauksen (Alasuutari 1994, luento).

## 6. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 6.1. Kohderyhmä

Kohderymänä oli aluksi tarkoitus olla koko työvoimatoimiston henkilökunta. Ei kuitenkaan ollut mahdollista ottaa niin suurta ryhmää tutkimuksen kohteeksi, joten valitsin joukosta mielestäni tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavimman *-työvoimaneuvojat*. Yhteiskunnan tämänhetkinen tilanne kohdistaa suurimmat paineet juuri työvoiman välitykseen. Joukosta valittiin yhteensä 15 johtavaa, erikois- tai työvoimaneuvojaa, joille haastattelu tehtiin. Haastateltaviksi valittiin työvoimaneuvojia jokaisesta työvoimapalveluryhmästä. Työvoimapalveluryhmät ovat tiedottava-, teollisuus-, rakennus-, nuorten-, kansainvälinen, toimihenkilö-, kurssi-, palvelu- ja työnantajayksikkö sekä tietopalvelu ja starttirahat.

Koska tavoitteena ei ollut otoksen edustavuus tai yleistettävyyys muihin työvoimatoimistoihin vaan kartoittava yhden mahdollisen totuuden esittäminen, ei satunnaisuudesta ole sen kummemmin huolehdittu. Valinta suoritettiin poimimalla työvoimatoimiston henkilöstölistoilta. Ryhmä muodostuu eri ikäisistä miehistä ja naisista, joilla kaikilla on varsin erilainen tausta työelämässä sekä historia työvoimatoimistossa.

## 6.2. Aineiston keruu

Työvoimaneuvojien koettua koulutustarvetta kartoittava tutkimus suoritettiin *teemahaastattelua* käyttäen 20.2 - 10.3.1994 välisenä aikana. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin. Henkilöstöä informoitiin tulevasta haastattelusta ennakkoon, jotta he ehtisivät muodostaa ajatuksia työhön ja koulutukseen liittyvistä asioista. Ennakko informaatio meni tosin hukkaan. Jaettavaksi antamani liuska oli hävinnyt muun paperimassan joukkoon. Kukaan haastatelluista ei ollut valmistautunut.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu tai puolistandardoitu haastattelun muoto. Puolistrukturoitu tarkoittaa sitä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, tarkat kysymykset eivät. Se sopii hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa kysymysaiheet ovat arkoja, selvitetään tiedostamattomia seikkoja tai kun tutkitaan ilmiöitä, joista haastateltavat eivät päivittäin keskustele. Toisin sanoen jos kyseessä ovat arvostukset, aikomukset, ihanteet tai perustelut. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 35-36.)

Haastattelurunkoa laadittaessa ei tehty yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan teema-alueuuttelo. Haastattelutilanteessa teemat operationaalistetaan kysymyksillä. Yksi kysymys voi tähdätä samalla useamman teeman kartoitukseen. Kysymykset tuottavat haastatteluaineiston, jota aletaan käsitellä muuttujien muodostamisella. Muuttujat johtavat takaisin tutkimuksen lähtökohtaan ja vastaavat asetettuihin ongelmiin. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 41-42.)

Haastattelurunko suunniteltiin siten, että siihen sisältyisi kysymyksiä myös vähemmälle huomiolle jäävistä "henkisistä" koulutustarpeista. Kysymyksillä yritettiin tavoittaa myös Scissonsin koulutustarpeita kuvaavan typologian pätevyys, asiaankuuluvuus ja motivaatio koulutustarpeita luovina komponentteina.

Menetelmän valinnalla pyrittiin toimistokohtaisuuteen. Tarkoituksena on saada mahdollisimman suuri hyöty juuri Jyväskylän työvoimatoimiston henkilöstön kehittämiseksi. Tarkoituksena ei ole laaja yleistettävyys vaan syvempi tieto juuri kyseisen toimiston tarpeista ja ongelmista. Haastattelu oli menetelmänä muutoinkin lähes ainoa mahdollinen, koska työvoimatoimisto organisaationa on tutkijalle täysin outo eikä työvoimaneuvojien työnkuvasta ollut ennakkokäsitystä.



### 6.3. Aineiston analyysi

Analyysin kuvaamisessa on käytetty hyväksi Syrjälän (1994, 89-98; vtr. myös Alasuutari 1994, 30-39) esittämiä analyysiprosessin vaiheita. Analyysi alkoi jo haastatteluvaiheessa. Kysymykset muokkaantuivat luontevammiksi, "väärät" kysymykset putosivat pois ja tilalle tuli olennaista täydentäviä kysymyksiä. Ensimmäiset luokittelut muodostuivat mielessä jo tässä vaiheessa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle onkin ominaista, etteivät tutkimuksen vaiheet erotu toisistaan, vaan ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Tynjälä 1991, 394-395).

Koottu aineisto kirjoitettiin puhtaaksi sellaisenaan. Aineistoa lähdettiin analysoimaan luokittelemalla vastauksia tutkimustehtävän ja haastattelurungon pohjalta. Tässä vaiheessa varmistui lopullinen tutkimustehtävä. Samaa ilmiötä kuvaavat osat haastateltujen vastauksista koottiin ja kirjoitettiin yhteen, syntyi viisi koulutustarvekategoriaa ja yksi palvelun laatua kuvaava kategoria.

Tämän jälkeen aloitettiin uusi analyysikierron, jonka avulla löytyneitä kategorioita alettiin tarkentaa osakategorioihin. Vastauksia vertailtiin keskenään kategorian sisällä ja tarkasteltiin selittääkö kukin vastaus juuri tämän kategorian ilmiötä. Osa vastauksista sopii selittämään kahdenkin kategorian ilmiötä, mikä tulososassa osoitetaan.

Teoria on omalta osaltaan tukenut ja helpottanut luokitteluja, käytettäessä koulutustarpeen ja palvelun käsitteitä. Toisaalta ei ole yritetty väkisin työntää saavutettua jaottelua valmiisiin teorioihin. Kunnianhimoinen tavoite käyttää Scissonsian koulutustarpeen typologiaa pohjana haastatteluille ja analyysille epäonnistui. Typologia on kuitenkin jätetty kirjallisuuskat-

saukseen esimerkkinä "täydellisestä" koulutustarpeen kuvausjärjestelmästä. Teoriataustaa on sopivilta osin käytetty analyysin apuna ja johtopäätökset sekä tulkinnot on yhdistetty aikaisempaan tutkimukseen.

#### 6.4. Tutkimusmenetelmien luotettavuus

Tutkimuksen kvalitatiivisesta luonteesta johtuen ovat menetelmien luotettavuuskysymykset ongelmallisia. Käytän tässä Tynjälän (1991) termejä ja ongelmanasettelua. Kysymykseen tulevat *tiedon totuus ja objektiivisuus, tiedon yleistettävyys, tutkimustilanteen arviointi sekä analyysin tekniikkojen luotettavuus* (Tynjälä 1991, 387-398).

*Tiedon totuus ja objektiivisuus.* Pysyttäydyttäköön siinä uskossa, että totta tietoa on mahdollista saada - ainakin jonkinlaista. Jokainen haastateltava on yksilö erilaisine kokemusmaailmoineen mutta hänen mielipiteensä on nähtävä todeksi hänen kohdallaan. Suurin osa laadullista tutkimusta on kiinni siinä mallissa, jonka mukaan on ihmisiä, joilta kysellään ja jonka ongelma on vastausten todellisuus (Alasuutari 1995, luento). Saavutettu tieto on subjektiivinen totuus.

*Tiedon yleistettävyys.* Koska totuuksia on useita, ei yhtä saavutettua totuutta voida yleistää. Toinen tutkija löytäisi toisen näkökulman vaikka haastateltavat olisivat toisiinsa rinnastettavia tai jopa samoja. Tulosten yleistettävyyden arviointi jääköön seuraavan tutkijan harkinnan varaan. *Tutkimustilanne* on aina erilainen, ja eri henkilöt saavat aikaan hieman erilaisia reaktioita ihmisissä. Jo saman haastattelijan haastattelurunko muuttuu haastattelujen aikana. Tämän tutkimuksen haastatteluista kaksi ensimmäistä katsottiin esitutkimukseksi ja kysymysten testaukseksi. Haastattelurunkoon ei tullut niin suuria muutoksia, että se vaikuttaisi tulokseen, joten myös kaksi ensimmäistä haastattelua on otettu mukaan analyysiin. Jonkinlaista rutiinia sen sijaan haastatteluun tuli ja sen myötä viimeiset haastattelut olivat jonkinverran lyhyempiä kuin ensimmäiset. Tieto haastatteluista kulki organisaation sisällä siten, että suurin osa viidestätoista kohdehenkilöstä oli jo haastattelun alkaessa tietoisia millaisia kysymyksiä oli odotettavissa, koska kollegat olivat kertoneet. En kuitenkaan koe, että ennakkovalmistau-

tuminen haittaisi tai vääristäisi tutkimustulosta -päinvastoin- tietoa saatiin kerättyä laajemmin.

*Analyysitekniikojen* luotettavuus perustuu tutkijan määrittelemiin käsitteisiin ja avoimeen ilmiöiden kuvaamiseen. Raakahavaintoja yhdistelemällä aineisto muuttui ilmiöiksi, joita kutakin kuvaa autenttiset haastatteluotteet.

## 7. TULOKSET

### 7.1. Työvoimaneuvojien näkemyksiä palvelusta ja palvelun laadusta

Työvoimaneuvojat kokevat palvelun julkisen sektorin virastossa kuten palvelun yleensäkin. Vaikka joidenkin asiakkaiden ja virkailijoiden palvelusuhdetta varjostaakin eräänlainen "pakko-suhde", koetaan asiakaspalvelu silti aidosti palveluksi ja asiakkaan toiveisiin pyritään vastaamaan ja mielellään jopa ylittämään ne. Amerikkalaisen palvelun kuilumallin mukaan juuri asiakkaan toiveiden toteuttaminen ja niiden ylittäminen aikaansaavat palvelun laadun (Parasuraman, Zeithalm & Berry 1985, 41-50).

Palvelun laatua tavoiteltaessa näkevät virkailijat olevansa selvästi avainasemassa. Palvelutilanteessa asiakas on keskiössä: laatua ei voida saavuttaa kuin asiakaslähtöisesti. Laatuajattelun minimilähtökohdat (Arnkil 1994, liite): asiakaskeskeisyys, palvelualltius, empaattisuus, koko työyhteisön sitoutuminen sekä laadun käsittäminen käytännön tasolla yhteydessä esimerkiksi kuormitukseen ja henkilöstön hyvinvointiin, heijastuivat haastatteluista.

#### 7.1.1. Asiakslähtöinen palvelu

Useissa vastauksissa perätään asiakaslähtöisyyttä. Virkailijat kokevat lähtevänsä turhan usein liikkeelle omista lähtökohdistaan ja niistä oletuksista miten asian pitäisi olla. Enempi toivotaan asiakkaan tilanteen kartoittamista ja todellisten tarpeiden kaivamista esiin mikä ei toisinaan ole ollenkaan helppoa. Asiakaskeskeisyys on ensimmäinen palvelun laatuajattelun minimilähtökohdista (Arnkil 1994, liite).

"Palvelu voi olla vaikka sitä, että yleensä asiakas ei edes osaa niinku sanoin ilmaista sitä mitä se tarvitsee...selvitettäis se todellinen tarve ja sitten vastattais siihen. Asiakas voi kysyä

ihan jotain yksityiskohtaa jostaki asiasta, sit ku pitemmän aikaa haastattelee sitä, niin tajuaakin, että se oikeestaan tartteeki tätä, siinä tulee tietysti virkailijan näkökulma aika voimakkaasti, että se voi olla tietysti vastakkainen, kun sen asiakkaan näkökulma." (työvoimaneuvoja)

### 7.1.2. Asiakkaiden tasa-arvoisuus ja arvostus

Asiakaslähtöisyyttä hyvin lähellä olevia tekijöitä, joiden pohjalta asiakkuus on ihmisyyttä ja jokaisen tulisi saada samanlaista palvelua koulutustaustaan tai asemaan katsomatta. Kaikille tulisi antaa samanlaiset mahdollisuudet. Myös laki turvaa osaltaan näitä seikkoja, kuten esityksestä myöhemmin käy ilmi.

### 7.1.3. Ystävällisyys, puhuminen, ymmärtäminen

Herkkyys asiakkaan tuntemuksille koetaan tärkeäksi osaksi hyvää palvelua. Monelle asiakkaalle työvoimatoimistoon tuleminen on vaikeata, pelätään leimautumista. Kuunteleminen, ystävällinen palvelu ja empaattisuus ovat toinen laatuajattelun minimilähtökohdista (Arnkil 1994, liite).

"Nuorille tää on nykyään itsestäänselvyys mutta niille, jotka on ollut 30 vuotta työelämässä sä et usko miten niillä on vaikeeta tulla tänne, kyllä on monta ihmistä tuossa istunu ja sanonu, että et usko kuinka oli vaikeeta tulla tänne...mutta site ku ne tulee siihen ja sanoo, että ei tää niin kauheeta ollutakaan, suorastaan pelottaa. Se, että osaat ottaa sen ihmisen vastaan..." (työvoimaneuvoja)

"Meidän täytyis niinkun pystyä siihen asiakkaan asemaan asettumaan, että kun ottaa sen toisen pään ja kävelee johonkin

virastoon, varmasti mul on joku ennakko oletus siitä, miten mun asioitten pitäis täällä ratketa." (johtava työvoimaneuvoja)

Moni asiakas tulee työvoimatoimistoon paitsi työnhakuun myös puhumaan sellaisen henkilön kanssa, joka tietää hänen elämäntilanteensa. Työvoimaneuvojat korostavatkin palvelun olevan myös puhumista ja kuuntelemista sellaisenaan, ei välttämättä siinä mielessä, kun uusittaessa työnhaku tai laitettaessa ilmoittautumispäivämäärä papereihin.

"Paneutua siihen ihmisen tilanteeseen, koska mä tiiän, että paljon asiakkaita on niitä, joilla on tällainen puhumisen tarve ja kuuntelemisen tarve hirveän tärkeä, että niillä on joku kelle puhua ja joka puhuu ja vastaa, hän voi kysyä asiasta ku asiasta." (työvoimaneuvoja)

Ymmärtäminen pyritään saamaan molemminpuoliseksi. Asiat eivät aina mene niin kuin asiakas toivoisi. Toisinaan esteenä on lain määräämät rajoitukset, joskus yksinkertaisesti työpaikkojen vähyys. Silti asiakas on saatava ymmärtämään ja hyväksymään ne tosiasiat, jotka kulloinkin ovat syynä siihen, ettei tavoitteeseen päästy, perustelut on löydettävä.

"Palvelu on ollut laadukasta silloin, jos siinä on päästy siihen tavoitteeseen, joka on yhteisesti sovittu ja asiakas kokee, että hänet on huomioitu ja on tyytyväinen siihen ja jos ei se lopputulos tyydytä niin asiakas on kuitenkin tyytyväinen siihen tapaan, millä asiaa on hoidettu ja ymmärtää sen, mistä johtuu, ettei päästy siihen tavoitteeseen mikä on asetettu. Asia on pystyttävä selittämään asiakkaalle." (erikoistyövoimaneuvoja)

#### 7.1.4. Määrällinen vs. laadullinen palvelu

Työvoimatoimistot lähtivät vuonna 1990 mukaan tulosjohtamiskokeiluun ja tavoitteiksi asetettiin valtion menojen kasvun leikkaaminen ja kansantalouden vakaa kasvu, lisäksi tavoitteita asetettiin hallinnon uudistamiselle sekä *erityisesti palvelujen laadun parantamiselle*. (Virkkunen, Voutilainen, Laosmaa & Salmimies 1987, 13-20.) Todellisuudessa työministeriö on tuijottanut pelkkiä lukuja: tuloksiin ei ole päästy jollei työpaikat liiku.

"Tähänasti on puhuttu pelkästään tästä määrällisestä puolesta, mua nauratti, että nyt tulee sitten tää laatu. Mun mielestä se laatu on hyvä silloin, kun asiakas lähtee ulos tosta ovesta ja sanoo, että sain hyvää palvelua vaikka ei olis sille silloin työpaikkaa saatukaan tai koulutuspaikkaa...mut se ei taas määrällisissä kriteereissä näy sit kun katotaan, että toi on tehoton sä et oo saanut työpaikkaa etkä koulutusta välitettyä, mut se asiakas on kuitenkin saanut sen mitä se on halunnut ja lähtenyt hakemaan, se on laatua, miten sen sitte saat viestitettyä eteenpäin kentille asiakkaille ja sitte tonne ministeriöön." (työvoimaneuvoja)

Työvoimaneuvojat näkevät palvelunsa ensisijaisesti laadullisena, vasta sitten määrällisenä. On mahdotonta tarjota jokaiselle asiakkaalle määrällistä laatua, koska työpaikkojen määrä on olematon.

Toisaalta myös eriäviä mielipiteitä nousi esiin laadullisesta palvelusta.

"Minulle on palvelua se, että tarjotaan asiakkaalle mitä se haluaa. Eli jos meet kauppaan ostaan lenkkimakkaraa ja sulle myydään silakoita, ni et sä silloin oo tyytyväinen. Niin kauan



ku meillä on tää tilanne, ettei oo työtä, niin voit olla varma, että sun asiakkaasi ei ole tyytyväisiä." (työvoimaneuvoja)

## 7.2. Työvoimaneuvojien koulutustarpeet

Haastateltujen työvoimaneuvojien vastauksista nousi esiin neljä erilaista koulutustarvealuetta: sosiaaliset ja kommunikatiiviset, psyykkiset, kognitiiviset sekä fyysiset ja ajankäyttöön liittyvät koulutustarpeet. Lisäksi yhtenä selkeänä ryhmänä tulivat esiin organisaation toimintaan liittyvät koulutus- ja kehitystarpeet.

### 7.2.1. Sosiaaliset ja kommunikatiiviset koulutustarpeet

Tämä tarveryhmä sisältää ihmisten välisissä kanssakäymistilanteissa ilmeneviä ongelmakohtia sekä työyhteisön sisäisiä että virkailijoiden ja asiakkaiden välisiä. Kommunikatiiviset koulutustarpeet syntyvät erilaisista tiedonkulkuun liittyvistä vaikeuksista.

Koulutustarpeiden sosiaalinen osa-alue löytyy myös Varilan (1984) jaottelusta, siinä tällä alueella tarkoitetaan ihmissuhteisiin, roolisiirtymiin ja kommunikaation merkitysisältöihin liittyvien ongelmien tai haasteiden virittämää muutostyöskentelyä. Ongelmalliseksi osa-alueen tekee se, ettei sosiaalisia ongelmia useinkaan nähdä koulutustarpeina. (Varila 1984, 11-12.)

#### 7.2.1.1. Ihmissuhdetaidot

Ensimmäiseksi, toimivat ihmissuhteet työtovereiden välillä - sisäinen asiakkuus - koetaan erittäin tärkeäksi ja välttämättömäksi pohjaksi toimiville asiakassuhteille. Työ on luonteeltaan nopeasti muuttuvaa ja vaatii niin paljon nippelitietoa, että jatkuva kanssakäyminen työtovereiden kanssa ja toinen toistensa konsultointi on suorastaan välttämätöntä. Se mitä asiakaspalvelutilanteeseen kaivataan on yksinkertaisesti asiakaspalveluun perehdyt-

tämistä. Talon tapa on laittaa suora pöydän taakse istumaan sen kummempia perehdyttämättä.

"Jos ajatellaan näitä sosiaalisia taitoja, niin niiden opiskelulle ei ole aikaa." (työvoimaneuvoja)

"...tähän henkilökohtaseen asiakaspalveluun liittyvää koulutusta, kun puhutaan tämmöisestä laadukkaasta palvelusta yhä enempi, niin kyllä se silloin edellyttää sitä myöskin, että ihan tähän asiakastilanteeseen liittyvää koulutusta olis syytä jokaisen saada." (työvoimaneuvoja)

"Se mitä mä olen pitkään puhunut, niin on tää työnohjaus, multahan puuttuu totaalisesti tämmönen koulutus niinku esimerkiksi asiakastyöhön, et tää on vaan pitänyt jotenkin niinkun ite opetella, ja tuntuu, että voimat on niinku aika vähissä." (työvoimaneuvoja)

Toisena asiakaspalvelutilanteeseen liittyvänä koulutustarpeena ilmeni erilaisiin erityisryhmiin kuuluvien, lähinnä aggressiivisten asiakkaiden kanssa menettely. Työvoimatoimistossa on erityisryhmille oma osastonsa mutta asiakas ei aina välttämättä ensimmäisellä kerralla hakeudu oikeaan paikkaan.

"Täällähän tämmönen tapaus sattaa tulla ihan yllättäin, semmonen hakija joka on tässä pitkään ollut, niin voi olla että hänen tilansa huonontuu ja voi jonankin kauniina päivänä tulla suorastaan raamit kaulassa tuosta ovesta sisään ja mielenterveys onkin sitten pettänyt. Tämmösissä tilanteissa joskus tuntuu, että kun osais niinkun oikeen toimia ja tarvis melkein psykologin koulutusta, ja onhan niitä ihan tavallisissakin asiakkaissa sitten niitä semmosia hirveen vaativia asiakkaita, jotka vaatii

ihan mahdottomia. Silloin tällöin tulee tilanteita, jossa tuntuu, että apua, mitä tekis!" (työvoimaneuvoja)

### 7.2.1.2. Informaation kulku

Merkittäväksi koulutustarpeeksi osoittautui organisaation sisäinen tiedonkulku. Työministeriöstä ja työvoimapiiristä katsottiin informaation kulkevan luvattoman hitaasti tai toisinaan se jää kokonaan kulkematta. Ottaen lisäksi huomioon, että esimerkiksi keski-Suomen työvoimapiirin toimisto sijaitsee samassa rakennuksessa työvoimatoimiston kanssa. Informaation kulun ongelmat vaikuttavat suoraan myös palvelun laatuun, jos asiakkaan tarpeita ei tunneta (Parasuraman, Zeithalm & Berry 1985, 41-50).

"Talon tulisi pysyä sillätavalla ajan kehityksessä mukana, että pystyisi vastaamaan ulkopuolisiin haasteisiin, nythän työvoimatoimistolla yksi kilpailutekijä on tää yksityinen työnvälitys, joka on tullut rinnalle...silläki tavalla turvata se oma asemansa, nimenomaan toimiston, työvoimapiirin plus työministeriön yhteinen tiedonkulku ja työnjako niin kyllä mä katon, että siinäkin on vielä kehittämisen varaa, nimenomaan ne viestit kulkee niin hitaasti, jos ajatellaan jo toimiston sisällä tai sitte työvoimapiirin ja työministeriön kesken aina siinä tiedonkulusa joku tuntuu klikkaavan." (työvoimaneuvoja)

Työvoimatoimisto on viimevuoden aikana saanut merkittävän uuden tiedonvälittäjän: sähköpostin. Tiimipostiksi tai tiimifoorumiksi kutsuttava atk-yhteys on otettu hyvin vastaan, kuitenkin niin, että ainoastaan ne jotka osaavat tietokonetta luontevasti käyttää ovat saaneet suurimman hyödyn tästä uudistuksesta, koulutusta selvästikin tarvittaisiin. Tietokoneen välityksellä käytävää ajatustenvaihtoa useimmat pitävät hyvänä asiana joskin kylmänä yhteydenpitotapana.

"Meille tuli atk:lle tiimiposti, sähköposti sillähän pystyy aika hyvin tavoittamaan nyt sitte, että ei tarvii välttämättä laittaa sitä paperilappua kiertämään, että siinä pystyy viestittään itse kukin tai sitten on näitä talon yhteisiä isoja asioita niin pystyy nykyään ton tiimipostin tai tiimifoorumin kautta tiedottaan, mutta eihän se ratkase se persoonaton atk-päätökään sitä yhteistä tapaamista tai palaveria" (työvoimaneuvoja)

"Me ollaan saatu uutta tekniikkaa tiimipostit ja -forumit juuri joku aika sitten ja siltäosin kyllä sanoisko tämmönen yleinen tiedottaminen toimii hyvin, se mitä mä oon kaivannut pikkuksen itseasiassa enemmän on tämmönessä keskusteluyhteydessä toisiinsa olemista, että tämä on vähä semmonen kylmä tapa tämmönen tiimin ja forumin kautta keskustelu" (erikoistyövoimaneuvoja)

"Nyt kun meillä on toi sähköpostisysteemi ni musta se on ihan hyvä, kun sitä vaan osaa käyttää" (työvoimaneuvoja)

"Onhen meillä tuolla niitä kahvipäytäkeskusteluja mutta enemmän pitäis olla tämmösiä kokoontumisia" (työvoimaneuvoja)

Vaikka uusi tekniikka on otettu hyvin vastaan, nousee useista haastatte-  
luista esiin toivomus erimuotoisista yhteisistä kokoontumisista, joissa  
voitaisiin keskustella yhteisistä ongelmista kasvokkain. Keskiviikko aamui-  
sin pidettävä aamutunti kahdeksasta yhdeksään koetaan liian lyhyeksi.  
Asioita on paljon ja virkailijoiden on oltava jo tasan kello yhdeksän  
pöytänsä takana. Paljon kiitosta sai eräs koulutuspäivä Peurungassa tammi-  
kuussa 1994. Työvoimatoimisto oli laitettu kiinni ja koko henkilökunta sai  
olla päivän yhdessä pohtimassa ongelmia. Halukkuutta kehittämiseen kyllä  
löytyy, sille vain pitää osoittaa aika ja paikka.

### 7.2.1.3. Viestintä- ja esiintymistaidot

Työvoimatoimistollekin on löytynyt kilpailija: yksityinen työnvälitys. Se on tuonut uusia vaatimuksia myös työvoimatoimiston työntekijöille, jotta pysyttäisiin kilpailussa mukana. Uusia alueita ovat tiedottava työ toimiston ulkopuolelle, lehtiin ja radioon. Tuskin kenelläkään työvoimatoimiston virkailijalla on viestintäalan koulutusta, joten toimeen on ryhdytty kokolla ilman koulutusta.

"Tää tiedottava työ mikä tuli uutena osa-alueena, mitä ei oo tehny hirveesti, jos siihen radio-ohjelmaan ja tähän aikois satsata oikeen kunnolla niin aika heikko on lähteä nimenomaan se viestintä ja tiedottamispuoli ulospäin ei meillä kenelläkään oo, vaikka me ollaan tiedottava yksikkö, varmaan ole mitään viestintäalan koulutusta..." (työvoimaneuvoja)

"Meidän tarkoitus on suuntautua myös ulospäin ja siihen liittyvät valmiudet ja niitten oppiminen on yks, elikkä ihan tämmösestä sanoisko esiintymistaidosta lähtien jopa ja tämä viestittäminen sitten ja tiedottaminen ulospäin..."(erikoistyövoimaneuvoja)

Virkailijat joutuvat työssään jatkuvasti puhumaan ihmisille, joskus suurillekin joukoille. Aina ei ole kyseessä niin sanotusti mainostaminen, kuten yllä kuvatuissa tapauksissa. Tiedottaminen työpaikoista, työllisyyskursseista ja koulutuksesta kuuluu lähes jokaisen virkailijan toimenkuvaan. Muutamissa haastatteluissa tuo tehtävä nousi esiin painajaismaisena. Esiintymistaidon oppimista ja siihen liityvää varmuutta kaipasi vain pari haastateltavaa, mutta sitäkin kipeämmin.

"Ite mitä mä kaipaen olis tää esiintymistaito, jos pitäis mennä pitämään jotakin koulutustilaisuutta useammalle ihmiselle

kerralla, puhuminen ei onnistu, semmonen avuttomuuden tunne iskee jos pitäisi mennä jonnekin tuonne... ja se on sellainen mitä mä haluaisin, että siihen pitäis saada koulutusta."(työvoimaneuvoja)

## 7.2.2. Psyykkiset koulutustarpeet

Psyykkiset koulutustarpeet kertovat työvoimaneuvojien työn henkisestä kuormittavuudesta. Nämä tarpeet ilmenevät erilaisina ongelmina työtilanteista selviytymisessä sekä vaikeuksina palautua työstä vapaa-aikana. Voimattomuuden kokeminen on myös leimallista psyykkisille koulutustarpeille.

Työvoimahallintoa kiiteltiin siitä huomiosta, jota henkilöstön jaksamiselle on annettu. Palvelutyö todellakin tarvitsee sen huomion jota sille tulosjohtamiskokeiluun liityttäessä luvattiin (Virkkunen, Voutilainen, Laosmaa & Salmimies 1987, 13-22). Selvästi kuitenkin tuli esiin puutteita ja toivomuksia paremmista mahdollisuuksista päästä koulutukseen. Käsitetäänhän palvelun laatukin yhteydessä työn kuormittavuuteen sekä henkilöstön hyvinvointiin (Arnkil 1994, liite).

### 7.2.2.1. Ongelma-asiakas

Jo sosiaalisten koulutustarpeiden kohdalla kävi ilmi tarve oppia käsittelemään jollakin tavalla ongelmallisia asiakkaita. Palvelutilanne koettiin uhkaavaksi ja vaikeaksi käsitellä. Ongelma-asiakas nousee esiin myös tässä koulutustarveryhmässä hieman toisesta näkökulmasta: moniongelmaisuus ja asiakkaan henkilön lähelle joutuminen ahdistavat työvoimaneuvojia. Monet heistä kokevat joutuvansa tahtomattaan terapeutin hoitosuhteeseen asiakkaan kanssa.

"Kyllä tässä joskus tuntuu, että pitäis olla vaikka mikä terapeutti ja sosiaalityöntekijä ja hallita monen ammatti-ihmisen taidot. Tää on aika raskasta, sanotaan viimevuosina tää on aika raskaaks käyny ja kuormittaa sillätapaa meitäkin virkailijoita, että tässä pitää olla hirveen hyvä fyysinen ja henkinen kanttiittellä, että jaksaa muitten ongelmia. Niin paljon joutuu tosiaan

kohtaan vaikeeta, että tässä täytyy olla hyvässä kunnossa itte ja toisaalta omatkin asiat suht kunnossa." (johtava työvoimaneuvoja)

"Hirmunen muuntautumiskyky pitää olla, ensin on reipas, kaikki hyvin -asiakas ja seuraavaksi tulee semmonen henkilö joka hautoo itsemurhaa ja muuta, on ehkä menettänyt jonkun omaisensa ja ehkä itkee tai muuta, siis valtava muuntautumiskyky, että pystytään siihen tilanteeseen meneen mukaan - ei tietysti liikaa - mutta kuitenkin, jos niillä on tarvetta puhua niin se heille suotakoon, mutta niinku mulle tässä yhtenä päivänä sanottiinkin, että hän luuli tulevansa työvoimatoimistoon, mutta huomasi tullessaan psykologin vastaanotolle." (työvoimaneuvoja)

#### 7.2.2.2. "Syvät" asiakassuhteet

Hyvin lähelle asiakasta menevät asiakassuhteet aiheuttavat selvästi ongelmia. Työvoimaneuvojan toimenkuvasta niitä lienee kuitenkin mahdotonta poistaa, joten koulutustarve on ilmeinen. Eri työvoimapalveluryhmissä ongelma koetaan hieman eri tavalla: tietopalvelussa toimivat ovat anonyymeissa asiakassuhteissa eikä paineita koeta olevan, kun taas työnvälitystä hoitavat kokevat etteivät ole palkkaansa ansainneet. Edelleen, eri yksilöt kokevat työnsä - samanlaisenkin - eritavalla. Joillekin tuottaa vaikeuksia erottaa asiakkaan ongelmia omasta elämästään ja työt tulevat mukana kotiin.

"Vanhemmiten on tullut sillälaila vähän erilaista näkökulmaa niinku siihen asiaan, enää ei pysty niinku näkemään tätä työtä työnä vaan ehkä vähä liikaa menee näihin asiakkaiden elämäntilanteisiin sisään ja kokee itensä todella turhautuneeks, et sanotaan pari kolme viimeistä vuotta, kun ei oo ollut mitään



järjellistä tehtävissä monelle ihmiselle, niin kyllästyy siihen työhönsä totaalisesti, ei enää nää niinku järkevänä tätä työtä." (työvoimaneuvoja)

"Työ on kuormittavaa, ainakin sillätavalla, että mun tyyppiselle ihmiselle, koska mä aika vakavasti suhtaudun näihin hommiin ja teen näitä aika sydämen pohjasta, niin on todella sillälaila rankkaa...jos nyt tää aikakin on omiaan tuomaan työhön sitä raskautta." (johtava työvoimaneuvoja)

"Tää on sitä kurjuuden jakamista, kyllä se tietysti joskus korvienväliä rassaa, mutta en mä nyt tiä kannattaako siitä kohtuuttomasti itteensä ottaa, jonkun näitä hommia on tehtävä ja siinä on tietty linja säilytettävä ja sillätavalla sielunsa paadutettava, ettei kannu niitä mukanaan, ei tätä kukaan jaksais tehdä jos ottaa niin henkilökohtasesti nää asiat." (johtava työvoimaneuvoja)

### 7.2.2.3. Työstä palautumisen keinot

Asiakkaiden ongelmiin paneutuminen ja sitä kautta työn henkinen kuormittavuus ovat omiaan luomaan tämän ryhmän koulutustarpeita. Työvoimaneuvojat joutuvat pyörittämään päivästä toiseen samanlaista rutiinia, kohtaamaan samat ongelmat ja usein jopa samat asiakkaat. Seurauksina ovat voimattomuuden ja riittämättömyyden tunteet sekä vaikeudet rentoutua vapaa-aikana.

"Kyllä välillä tuntuu, että kun on oikein paljon asiakkaita, kyllä illalla on takki tyhjä. Ei niinku tee mieli kotona seurustella kenenkään kanssa, haluaa niinku olla aivan hiljaa ja ihan omissa maailmoissaan, että ei semmosta sosiaalisen kanssakäymisen tarvetta enää vapaa-aikana oo." (työvoimaneuvoja)

"Oma jaksaminen aiheuttaa koulutustarpeita, että kyllä me sentyyppistä koulutusta tarvitaan, minun mielestä sitäki pitäsi niinku kattoo, et miten me niinku osataan.." (työvoimaneuvoja)

"Than sekin luo koulutustarpeita, oma jaksaminen tai organisaation jaksaminen...kyllä siihenkin tarvitaan koulutusta, hallintaa." (työvoimaneuvoja)

"Minusta tää on henkisesti aika vaativaa, rasittavaa, musta on ainakin vaikea löytää niitä palautumiskeinoja, ettei ne jää päähän pyörimään." (erikoistyövoimaneuvoja)

Paikalleen juuttuminen aiheuttaa motivaation puutetta työssä. Monet työvoimaneuvojista esittivät toivomuksen jonkinlaisesta motivoinnista omaan työhön. Myös työhallinnon ulkopuolista työnohjauksellista tukea tarvittaisiin. Virkailijat kokevat olevansa jollakin tavalla yksin työnsä kanssa. Muutamat ovat löytäneet ratkaisun ongelmiinsa työnkierrosta, osa työhallinnon järjestämästä koulutuksesta. Vuosittain järjestettävä jaksamispäivä työvoimaopistolla on koettu tosi hyväksi ja tarpeelliseksi. Silti selvästi olisi tilaus useammalle vastaavalle päivälle tai samansuuntaiselle koulutukselle.

### 7.2.3. Kognitiiviset koulutustarpeet

Kognitiiviset koulutustarpeet ovat erityyppisiä - muita koulutustarpeita selkeämmin - tiedollisia koulutustarpeita. Kognitiivisten koulutustarpeiden ollessa kyseessä haastateltavat puhuvat muista koulutustarpeista poiketen tarpeesta oppia tai tietää enemmän. Muiden koulutustarpeiden kohdalla tarve ilmenee enemmänkin puutteiden ilmaisuina eivätkä haastateltavat välttämättä edes huomaa, että sosiaalisia ja psyykkisiä tarpeita on olemassa tai niihin koulutuksella pystyttäisiin vaikuttamaan.

#### 7.2.3.1. Ammattitietous

Muuttuva työelämä ja ammattien toimenkuvat aiheuttavat lisäkoulutustarpeita jokaiselle haastatellulle työvoimaneuvojalle. Oppimispaineita luo myös työvoimatoimistossa meneillään oleva muutos, jonka myötä työvoimaneuvojilla ei enää ole omaa vahvuusaluetta vaan kaikille tulee kaikkien asiakkaat eli jokaisen virkailijan ammattituntemuksen pitäisi kattaa koko tämänhetkisten ammattien kirjo. Ammattitietouden kehittäminen on paljolti virkailijoiden omalla vastuulla. Heille on annettu mahdollisuus käyttää työaikaansa ammatteihin tutustumiseen menemällä itse paikanpäälle. Toinen mahdollisuus on lukea materiaalia, jota ministeriö ja työnantajat toimittavat.

"...ihan yksinkertaisesti erinäkösten ammattien selkeesti parempaa tuntemusta." (työvoimaneuvoja)

"Semmosta koulutustarvetta varmaan olis, että oppis niinku eri ammattialoja vielä paremmin tuntemaan." (työvoimaneuvoja)

"Työnkuvat ei sillälaila oo selkeet, että niinkun oppis eri aloista enempi vielä tätä sisällöllistä vaatimustasoo." (työvoimaneuvoja)

"Tietämys meillä pitäis olla paljon suurempi ja siihen pitäis kiinnittää jatkossa huomiota, että pystyttäis hallitsemaan eri ammatit." (työvoimaneuvoja)

### 7.2.3.2. Lainsäädäntö

Lakien ja asetusten muutokset ovat yksi koulutustarpeita luova tekijä, johon ei voida vaikuttaa, ainoastaan vastata lisäkoulutuksella. Työvoimatoimistossa lakien ja asetusten muutokset on tapana käsitellä niin sanotun aamutunnin aikana kerran viikossa. Samaisen tunnin kuluessa käsitellään aina myös juoksevia asioita, eikä uusien lakien ja asetusten käsittelemiseen jää juurikaan aikaa.

"Musta tuntuu, että kaikkein kinkkisimpiä on just tähän lainsäädäntöön liityvät hommat, ne olis hirveen hyvä osata hyvin tarkkaan." (työvoimaneuvoja)

"Sun pitäis kehittää kokoajan ittees, pitää ittes lainmuutosten mukana ajantasalla, että sä et niinku pysty tavallaan erikoistumaan mihinkään, sä et voi sanoo, että ton asian mä osaan kokonaan, että sä niinku aina emmit ja huutelet tonne toisiin huoneisiin, että onko se nyt näin ja miten sää tulkitsisit tän asian..." (työvoimaneuvoja)

"...opetella lakeja ja asetuksia, se koulutus ei mee hukkaan." (työvoimaneuvoja)

"...pakko tankata uusia lakeja ja pykäliä." (erikoistyövoimaneuvoja)

Lait ovat väistämätön tosiasia työvoimatoimiston toiminnassa. Ne eivät välttämättä kuitenkaan aina ole negatiivinen asia, varsinkaan silloin kun on kysymys asiakkaiden tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutumisesta (Turtiainen 1994, 61).

"Lainsäädäntö on se, joka joskus niinkun tukkii tätä terveeseen järjen käyttöä elikkä ei me voimassaoleville laeille ja asetuksille mitään mahdeta mutta sen kielteisen päätöksen voi tehdä niin monella tavalla, että lähteekö ettimään niitä erityisiä syitä, joilla voi tehdä sen kielteisen päätöksen vai lähteekö toista kautta kattomaan, että estääkö sitä mikään. (johtava työvoimaneuvoja)

### 7.2.3.3. ATK-järjestelmän hallinta

Työvoimatoimisto on lähiaikoina saanut uusia sisäisiä järjestelmiä tiedonvälityksen ja -käsittelyn käyttöön. Kuten jo aiemmin kommunikaatioon liittyvissä koulutustarpeissa kävi ilmi, sähköpostilla tapahtuva informaation siirto on hyväksi ja käteväksi havaittu mutta ainoastaan niiden henkilöiden osalta, jotka osaavat niitä käyttää. Atk-järjestelmään perehdyttämiseen ei ole käytetty riittävästi aikaa, esimerkiksi tekstinkäsittely olisi pitänyt oppia yhden päivän kuluessa.

### 7.2.3.4. Oman työn rajaaminen

Tarve osata erottaa ja huomata se raja johon omat resurssit loppuvat, ja jolloin on viisasta käyttää jonkun muun asiantuntemusta hyväkseen. Useista haastatteluista käy ilmi, että se tietomäärä ja ne spesifit osaamisen alueet, joita virkailijoiden on hallittava työssään aiheuttavat lähes paniikkia, kun kaikkea ei millään pysty hallitsemaan.

"Meiltä odotetaan vastausta ihan kaikkeen, meiltä kysytään kodinhoidon tuesta, lisäosasta, asumistuesta, siis kaikki mahdol-

linen mutta se, että ne kysyy kaikkee, työsuhdeasioista kysytään..." (työvoimaneuvoja)

"Kyllähän nää niin äärettömiä asioita on ja kaikki poikii niin hirveesti, että ei edes osaa määritellä, että mitä kaikkee sitä tarvis...kaikesta pitäs vaan tietää ja tietää." (erikoistyövoimaneuvoja)

"Tää muuttuu jatkuvasti, et siis tää leviää tää koko meidän alue ja pitäis hallita...pitäis olla juristi, pitäis olla psykologi, pitäis niinku olla tämmönen ekonomisti, elikkä tää yrityspuolen viidätkko ja lainsäädäntö tuntee, ja kaikkee muuta olla pappi ja psykologi ja ties vaikka mitä, kaikki inhimillisen elämän osat alueet pitäis jollakin tavalla hallita ja olla niinku näpeissä, että siellä pystyy ihmisten kanssa pelaamaan." (johtava työvoimaneuvoja)

Ratkaisuja näiden tietomäärien hallitsemiseen ja lukuisten erityisalojen tuntemiseen muutamat ovat hakeneet työnkierrosta ja suhdeverkostojen luomisesta työnantajiin. Juuri niitä taitoja perätään, joilla pystyttäisiin vetämään raja välttämättömän tiedon ja tarvittaessa toisilta hankittavan tiedon välille.

#### 7.2.4. Fyysiset koulutustarpeet

Tämän ryhmän tarpeet kohdistuvat työympäristöön ja toimintamahdollisuuksiin siinä sekä ajankäytön ongelmiin. Fyysiset ja ajankäyttöön liittyvät

tarpeet ovat enemmänkin kehittämisen- ja muutostarpeita kuin suoranaisesti koulutustarpeita.

#### 7.2.4.1. Asiakaspalvelutilanne

Suureksi puutteeksi koetaan kiire asiakaspalvelutilanteissa. Aikaa toivottaisiin lisää myös päivystyspalvelujen puolelle ei ainoastaan syventäviin palveluihin.

"Jos kokonaisuutena ajatellaan niin musta tuntuu, että se on kyllä aikamoinen ongelma työnhakijapuolella, et pitäis olla yksinkertaisesti aikaa enempi, se on aikamoista liukuhihnatyötä ja semmonen yhden ihmisen asioihin paneutuminen, kyllä se on heikkoa." (työvoimaneuvoja)

"Kyllä kai se suurin ongelma on se aikakysymys, kun on asiakaspalvelussa, täällä täytyy aina homman pelata." (työvoimaneuvoja)

Palvelutilannetta hankaloittaa lisäksi puhelimitse tulevat yhteydenotot. Virkailijoita ei ole erikseen määrätty vastaamaan vain puhelimeen vaan jokaiselle tulee koko palvelutilanteen ajan puhelut läpi. Yhden asiakkaan aikana puheluita saattaa tulla kymmeniä.

#### 7.2.4.2. Yhteiset kokoontumiset työpaikalla

Toinen suuri ajantarve ilmenee yhteisten tapaamisten järjestämisessä. Kuten jo aiemmin selvitettiin ei viikkopalavereja tai yhteisiä aamukokoontumisia voida korvata sähköpostilla. Aikaa pitäisi löytyä lisää kasvokkain tapahtuvaan kanssakäymiseen, koska monen työvoimaneuvojan mielestä uudet asiat vaativat usein keskusteluyhteyttä ja tilaisuutta vaihtaa mielipiteitä "nokakkain".

"Enemmän pitäisi olla tämmösiä kokoontumisia mutta se on aikakysymys. Meillä on aamulla yksi tunti, se on ainoa jolloin pystyy jotakin järjestämään, mut sillon me palaveerataan jo ihan osaston kesken, elikkä se on ongelma täällä osastolla sillä tavalla, että meilläki pitäis olla paljon enemmän semmosta yhteistä aikaa, elikkä kaikkia tämmösiä käytännön asioita, mut ku se ei onnistu siinäkään saatikka sitten näin isossa talossa, että semmoset porukkokokoontumiset niin kyllä ne on vähissä.  
(työvoimaneuvoja)

### 7.2.5. Organisaation koulutus- ja kehitystarpeet

Kyseiset tarpeet käyvät ilmi toimintatapojen ristiriitaisuuksina organisaatiotasolla ja työvoimaorganisaation eräänlaisena itsensä hakemisena osana julkista sektoria. Ulkoinen kuva työvoimatoimistosta koetaan niin ikään vääristyneeksi.

Erityisesti organisaatiotason koulutustarpeiksi käsillä olevat tarpeet tekee se, että muutos toiminnassa tulee tapahtua läpi koko organisaation, jotta palvelua pystyttäisiin parantamaan. Ei riitä, että osa henkilöstöstä kehittää tai muuttaa toimintaansa. Organisaation oppimisen edellytys on, että kaikki yksilöt oppivat (Sarala 1988, 89).

#### 7.2.5.1. Toimintatapojen ristiriidat

Työvoimatoimiston toimintaa sitovat pitkälti erilaiset lait ja asetukset. Tältä pohjalta katsottuna toiminnan pitäisi kaikilta osin olla yhdensuuntaista ja ongelmanratkaisun samankaltaisissa tilanteissa samanlaista. Näin ei kuitenkaan ole. Eri osastojen toimintatavat poikkeavat toisistaan ja aiheuttavat hämmennystä myös asiakkaissa.



"Täällä on kaikilla kuitenkin samantyyppiset asiakkaat ja asiakkailla samantyyppiset murheet ja tämmösiä yhteisiä kysymyksiä...tällä hetkellä se on sitä, että toinen kerros tekee vähän toisella tavalla kun toinen ja sitten asiakas sanoo, että siellä kerroksessa sanottiin näin ja teillä näin, elikkä just semmosia yhteisiä linjoja pitäis vetää ja ne vedettäis nimenomaan tämmöisillä yhteisillä palavereilla ja neuvotteluilla, ei se tuu sillai, että täällä joku paperi kiertää. Pitäis ihan nenätysten olla ja sopia, että näin tehdään ja kaikki tekis." (työvoimaneuvoja)

"Mun mielestä tähän puoleen pitäis enemmän kiinnittää huomiota, että talossa olis yhteneväinen linja miten toimitaan, koska nää kuitenkin perustuu johonkin tiettyyn pykälään nää meidän päätökset, että semmosta mä kaipaisin." (työvoimaneuvoja)

Erilaisten toimintatapojen kirjo kuvastaa selvästi myös sitä muutosta, jossa työvoimatoimiston koetaan tällä hetkellä olevan.

#### **7.2.5.2. Muutoksessa oleva työvoimatoimisto**

Paineita toiminnalle tulee kahdesta suunnasta. Yhtäältä organisaatio on sisäisesti muuttamassa toimintatapaansa yhdistelemällä osastot uudella tavalla päivystys- ja syventäviin palveluihin. Toisaalta toiminnan ulkoiset puitteet ovat muuttuneet: työvoimatoimisto on joutunut kilpailutilanteeseen yksityisen työnvälityksen kanssa.

Sisäiset muutokset aiheuttavat hämmennystä uusien tehtävien muodossa. Myös työtoverit ovat saattaneet täysin muuttua. Vanhan järjestyksen mukaan jokainen ammattiala palveltiin omalla osastollaan nykyisen mukaan palvelupisteen ratkaisee se onko asiakas hakemassa päivystystyyppistä

palvelua vai haluaako varata ajan ja tulla niin sanottuun syvennettyyn palveluun, jolloin hänelle on varattu enemmän aikaa.

"Jokaisella on paikan hakeminen tai systeemin sisäänajo vastamenossa. Ensimmäinen kerros tiedottava ja opastava osa yhdistettynä kasassa ja muut osastot on sitten enempi tai vähempitämmösiä tuoreita tapauksia, meidän yksikkö ollaan suunnilleen tutustuttu toisiimme, kaikki on tullut eri yksiköistä. Tätä kautta tietysti tulee uusia vaatimuksia näissä tehtävissä ja kyllä ne sitten vaatis taas lisäkoulutusta." (erikoistyövoimaneuvoja)

"Täällä on henkilökunnalla suuri epätietoisuus siitä, missä kukin on ja mihin hakeutuu (organisaatiomuutoksen jälkeen) ja miten sitten jatko eteenpäin, elikkä tässä olis jonkinlaista henkistä valmennusta pitänyt jo olla, nyt se alkaa olla myöhästä." (työvoimaneuvoja)

Ulkoiset puitteet muodostuvat osaltaan toiminnasta yksityisen sektorin kanssa. Tämä vuorovaikutussuhde koetaan vaikeaksi. Osaltaan siksi, että yritykset kokevat työvoimatoimiston valvovaksi viranomaiseksi, toisaalta siksi, että pelätään negatiivista leimautumista.

"Työnantajat on käsittänyt, ettei työvoimatoimiston kautta hyviä ihmisiä löydy. Ja sitten kun asioista keskustellaan ja kun se sit se sopiva ihminen löytyy, niin sitten huomataan ettei sitä olisi sitä parempaa missään muualla ollutkaan." (erikoistyövoimaneuvoja)

"Meidän pitäis huomattavasti markkinoida itteemme työnantajiin päin, että työnantajat luottais meihin enempi ja haluais olla meidän kanssa enempi tekemisissä...meitä rasittaa tällänen sosiaalinen työllistäminen, joka pitäis erottaa työnantajan

tarpeista lähtevästä työllistamisestä...että työnantajat tietäis, että kumpaakin väylää voidaan käyttää." (työvoimaneuvoja)

Suhteita yrityksiin mutkistaa myös uusi kilpailutilanne. Työvoimatoimiston henkilöstö ei ole tottunut tilanteeseen, jossa virkamiesmoraaliin tulee sovittaa yhteen yksityisen puolen tyylinen markkinointi. Tilannetta vaikeuttaa entisestään saman viranomaisen välittämät kolmenlaiset työpaikat, joissa jokaisessa työvoimatoimiston tukirooli on hieman erilainen.

"Kyllähän tää sellanen omituinen tilanne kaikkienensa on ja se on nyt semmosta, sanosin, julkisen sektorin ittensä hakemista. Tässä nyt julkinen sektori minusta vähä liikaa ettii tuolta yksityiseltä puolelta semmosia ihanteita ja malleja. Eri sektorit on täysin riippuvaisia toisistaan ja täysin välttämättömiä ja tarpeellisia mutta kun täällä on nyt sellanen saalistus ja olemassaolon oikeutuksen taistelu niinku vähä käynnissä...kyllä mä nään julkisen sektorin suurelta osin yhteiskunnan selkärangaksi, jossa pitää olla suurempi vastuu ja moraalii asioitten hoidossa kuin yksityisellä puolella." (työvoimaneuvoja)

Työnantaja-asiakkaat eivät ole myöskään täysin selvillä saatavilla olevista palveluista ja niiden maksullisuudesta tai maksuttomuudesta.

Työvoimatoimiston on opittava toimimaan sisäisesti uudelleen järjesteltynä organisaationa sekä sopeuduttava ympäristön vaatimukseen ja kilpailutilanteiden luomiin paineisiin. Saman toteavat esityksessään myös Ritala & Tarvainen (1991), jonka mukaan julkishallinnolta vaaditaan erityistä herkkyyttä vaistota muutokset ja sopeutua jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin (Ritala & Tarvainen 1991, 15).

## 8. POHDINTA

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään Jyväskylän työvoimatoimistossa työskentelevien työvoimaneuvojien käsityksiä asiakaspalvelun laadusta, ja palveluun liittyviä koulutustarpeita. Vaikeassa muutostilanteessa olevat työvoimaneuvojat kokivat oman palvelunsa tason korkeaksi huolimatta vaikeasta työllisyystilanteesta ja lisääntyneiden ongelma-asiakkaiden määräs-  
tä. Palvelua pyritään antamaan vaikka asiakas ei itse tilannetta palveluksi työttömyytensä tai muiden vaikeuksien keskellä mieltäisikään. Uudelleen järjestellyn organisaation toimivuutta epäiltiin ja muuttuneeseen tilanteeseen olisi toivottu saatavan jonkinlaista ennakkovalmennusta. Työnohjaus nousi merkittäväksi tarpeeksi monen kohdalla. Varsinaisista koulutustarpeista merkittävimpiä ovat sosiaaliset ja kommunikointiin sekä tiedonkulkuun liittyvät ongelmat eli juuri sellaiset, joihin pitäisi olla helppo koulutuksella vaikuttaa. Koko organisaation tulisi oppia.

Asiakaspalvelun käsite julkisessa hallinnossa ja asiakkaan erityisasema palveluja tarjoavaan organisaatioon nähden tuli hyvin selvänä näkyviin. Työvoimaneuvojien käsityksistä kävi poikkeuksetta ilmi lainsäädännön väistämättömyys suhteessa omaan toimintaan ja voimakas pyrkimys jatkuvaan sopeutumiseen uusiutuviin pykäliin. Asiakkaan parasta ajatellaan jatkuvasti, johon kuuluu läheisesti kyky neuvoa erilaisten lakisääteisten oikeuksien ja velvollisuuksien kanssa. Palvelun laadukkuus syntyy asiakkaan tarpeiden kartoituksesta. Liian usein työvoimaneuvojat myöntävät vievänsä tilannetta eteenpäin omilla ehdoillaan. Asiakaslähtöisyys vaatii myös alttiutta kuunnella, joustaa ja olla empaattinen.

Laadulla on myös hintansa. Henkilöstö, joka tulosvastuupaineiden lisäksi yrittää tarjota laadukasta palvelua yhteiskunnassa, jossa ei ole työpaikkoja, ei voi jaksaa ilman työnohjausta tai koulutuksellisia ratkaisuja. Kuten eräs työvoimaneuvoja toteaa: "on pakko tarjota laadukasta palvelua, koska

määrällisen (työpaikkojen) tarjoaminen on mahdotonta!" Henkinen rasittuneisuus ilmenee pahimmillaan tarpeena olla täysin omissa oloissaan vapaa-aikana. Jo perustarpeiden tyydyttyminen on silloin häiriintynyt eikä ole odotettavissa halukkuutta kehittää omaa työtä. Työvoimaorganisaatio on vastannut henkisesti rasittavan työn ongelmiin jaksamiskoulutuksella mutta paljon lisää tarvittaisiin. Työvoimaneuvojien kokemat koulutustarpeet liittyvät voimakkaasti Varilan (1984) kuvaaman sosiaalisen osa-alueen haasteisiin: ihmissuhteisiin, roolisiirtymiin ja kommunikaation merkityksisältöjen ongelmiin, mikä tulososuudesta käy ilmi.

Niin sanottujen henkisten koulutustarpeiden lisäksi henkilöstö kaipaa jo aiemmin mainittua perehdyttämistä, työnohjausta. Koko organisaation tulisi toimia yhdessä ja valjastaa sen sisäiset voimavarat käyttöön. Toinen toistaan konsultoiden uudet asiakkaat ja uudet sisällöt selviäisivät parhaiten. Työvoima organisaatio kouluttaa henkilöstöään kolmella tasolla: työministeriön, työvoimapiirin ja työvoimatoimiston tasolla. Pitäisi tulla vielä yhtä tasoa lähemmäksi työntekijää: omaan kerrokseen. Siihen, jossa työskentelevät tekevät samankaltaista työtä. Käytännön tasolla toivotaan lisää yhteistyötä ja kokoontumisia, joissa sovitaan yhteisistä toimintatavoista asiakkaan ja organisaation parhaaksi. Samalla yksittäisen työntekijän paineet vähenisivät ja oman työn rajaaminen selkiytyisi.

Teoreettisen osuuden valossa katsottuna tutkimus onnistui hyvin ja huonosti. Tutkimustulokset tukevat aikaisempaa tietoa niiltäosin kuin tulososuudessa ja pohdinnassa on osoitettu. Suurimmiksi puutteiksi tutkimuksessa jäävät palvelun laadun riittävän perusteellinen tarkastelu sekä E.H. Scissons luoman koulutustarpeen typologian vajavainen tulkinta.

Palvelun laadun tarkastelu olisi pitänyt laajentaa toiselle tieteenalalle, taloustieteeseen, joka todellisuudessa on merkittävämpi laatutekijöiden määrittelijä. Lisäksi aikaisempia tutkimustuloksia olisi pitänyt eritellä laajemmin.

E. H. Scissonsin koulutustarpeen typologia tuli tutkimuksessa käyttöön vain puolittain. Tässä tutkimuksessa tuloksina eriteltyt koetut koulutustarpeet ovat kyseisen typologian näkökulmasta ainoastaan pätevyyttä tai tarkoituksenmukaisuutta painottavaa halukkuutta oppia lisää. Oppimishalukkuus perustuu motivaatioon oppia lisää joko siitä toiminnosta, johon ei koe olevansa riittävän pätevä tai jonka kokee tärkeäksi, riippumatta jo olemassaolevasta pätevyydestä. Halukkuudesta puhuttaessa on mukana vain kaksi tarvekomponenttia: motivaatio ja kompetenssi tai relevanssi.

Koulutustarpeista voidaan kyseisen teorian mukaan puhua vasta, kun tarvekartoituksen suorittaa joku muu kuin yksilö itse. Tuloksena voi olla joko erotuksellinen koulutustarve, joka on toivotun ja nykyisen tason erotus tai todellinen koulutustarve, jossa yhdistyvät kaikki kolme tarvekomponenttia: pätevyys, motivaatio ja asiaankuuluvuus.

Aineiston läpikäyminen Scissonsin teorian valossa ei ollut tarkoituksenmukaista. Kysymykset ovat liian ylimalkaisia eivätkä suuntaa haastateltavia riittävästi kyseisiin teema-alueisiin. Teorian hyödyntäminen vaatisi perehtyneisyyttä kunkin tutkittavan työnkuvaan sekä tarkempia kysymyksiä esimerkiksi kyselylomakkeella.

Käsilläolevan tutkimuksen tutkimusmenetelmää voidaan kokonaisuudessaankin kyseenalaistaa. Spesifimpää tietoa olisi ehkä saatu, mutta olisiko koulutustarpeiden joukosta jäänyt pois juuri se painavin: sosiaalinen, tavallaan henkinen koulutustarve. Toisaalta, kuten aiemmin on mainittu, tutkija ei tuntenut organisaatiota tai tutkittavien työnkuvaa ennakolta, joten muut menetelmät eivät tulleet kyseeseen.

Vielä voitaisiin kritisoida tutkimuksen suoritusajankohtaa. Työvoimatoimistossa oli juuri kehitteillä palvelun laadun palautejärjestelmä. Lisäksi tapahtumassa oli organisaatiomuutos, joka muutti lähes kaikkien työntekijöiden työnkuvaa ja loi varmasti määrättömästi koulutustarpeita. Puolen

vuoden kuluttua suoritettujen haastattelujen jälkeen tulos olisi voinut olla vähintäänkin mielenkiintoinen. Tänään tutkimuksesta on ehtinyt kulua kolme (!) vuotta. Jatkotutkimus tuottaisi varmasti todellisia tuloksia. Uuden organisaatiomallin sisäänajo on tapahtunut ja uudet ongelmat nousseet esiin.

Näin jälkiviisaana olisi helpompaa lähteä tätä tutkimusta tekemään. Monta asiaa tekisin toisin tai ainakin perusteellisemmin, varsinkin jos kolmen vuoden päästä olisin tiennyt pohdintaa viimeisteleväni. Tosin aika on antanut paitsi vuosia asiaskaspalvelukokemusta myös tervettä etäisyyttä tehtyyn tutkimukseen.

## KIRJALLISUUS

- Alasuutari, P.** 1994. Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Tampere.
- Alasuutari, P.** 1995. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Luentosarja 10.3.-1.4.1995. Jyväskylä.
- Arnkil, R.** 1994. Työhallinnon palvelun laatua koskevan asiakaspalautteen vuoden 1994 aineiston analysointia sekä aloitteita jatkoanalyysistä sekä palautejärjestelmän edelleenkehittämisestä. Sosiaalikehitys Oy:n työpapereita n:o 42/1994.
- Brackhaus, B.** 1984. Needs assessment in adult education: it's problems and prospects. *Adult education quarterly* 34 (4), 233 - 239.
- Calvert, G., Mobley, S. & Marshall, L.** 1994. Grasping the Learning Organization. *Training and Development*.
- Grönroos, C.** 1983. Palvelujen markkinointi. Espoo.
- Hirsjärvi, S. (toim.)** 1983. Kasvatustieteen käsitteistö. Helsinki. Otava.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H.** 1985. Teemahaastattelu. Jyväskylä. Gaudeamus.
- Järvelin, K., Kvist, H-H., Kähäri, P & Räikkönen, J.** 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Kiviniemi, M.** 1985. Julkisen hallinnon ja toiminnan palvelukykyisyys. Valtionvarainministeriön järjestelyosasto 2/1985. Helsinki.
- Kauppi, A.** 1989. Aikuiskoulutuksen suunnittelun kehityslinjoja. Valtion painatuskeskus. Helsinki.
- Launonen, L.** 1983. Koettu koulutustarve aikuiskoulutuksessa. Jyväskylä.
- Nelson, B. J.** 1981. Client Evaluations of Social Programs. Teoksessa: Charles t. Goodsell (ed.): *The Public Encounter. Where State and Citizen Meet*. Bloomington.
- Orre, T.** 1987. Työyhteisön ilmapiiri. Helsinki. Otava.
- Otala, L.** 1992. Koulutus menestystekijänä. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.



- Parasuraman, A., Zeithaml V. A. & Berry L. L.** 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* Vol. 49, 41 -50.
- Paukku, R.** 1978. Yrityksen esimiestäidollisen koulutustarpeen mittaaminen. Tampereen yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisuja A 14.
- Pohjanoksa, I.** 1990. Kannattavuutta palveluyritykseen. Helsinki. LTK-Erityispalvelut Oy.
- Rantahalvari, V.** 1993. Ajankohtaista työministeriön toimeenpanemasta työvoimapolitiittisesta tutkimuksesta. Julkaisussa: Työpoliittinen aikakauskirja n:o 4. Työministeriö. Helsinki.
- Ritala, R. & Tarvainen, H.** 1991. Henkilöstön kehittäminen. Osaavat ihmiset - menestyvä organisaatio. Helsinki. Kirjayhtymä.
- Saarinen, M., Huuhtanen, P. & Lindström, K.** 1993. Tulosjohtaminen ja henkinen hyvinvointi työhallinnossa: raportti vuoden 1992 kyselytutkimuksesta. Työpoliittinen tutkimus n:o 49. Työministeriö, Helsinki.
- Sarala, U.** 1988. Kohti oppivaa organisaatiota: aikuiskoulutus organisaatiossa. Helsinki: Helsingin yliopisto, Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Scissons, E. H.** 1982. A Typology of needs assessment. Definition in adult education. *Adult education* 33 (1), 20 - 28.
- Scissons, E. H.** 1984. Needs assessment in adult education: a reaction. *Adult education quarterly* 35, 105 - 108.
- Silvennoinen H. & Naumanen P.** 1993. Mihin koulutustarve perustuu? Aikuisten ammatillisen lisäkoulutuksen tarpeesta työelämässä. *Aikuiskasvatus* n:o 3.
- Syrjälä (toim).** 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä. Helsinki.
- Toikka, K.** 1984. Kehittävä kvalifikaatiotutkimus. Valtion koulutuskeskus. Julkaisusarja B 25.
- Tuomisto, J.** 1981. Koulutustarve elinikäisen kasvatuksen näkökulmasta. Teoksessa Alanen & Sihvonen, Elinikäinen kasvatus, 198 - 231. Helsinki. Gaudeamus.

- Turtiainen, J.** 1991. Palvelun käsite työnvälitystoiminnassa. Työpoliittinen aikakauskirja n:o 4. Työministeriö. Helsinki.
- Turtiainen, J.** 1994. Työhallinnon asiakaspalvelun laadun ulottuvuudet ja palvelutoiminnan kahdet kasvot. Työpoliittinen aikakauskirja n:o 2. Työministeriö. Helsinki.
- Tynjälä, P.** 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja Kasvatus vol. 22, n:o 5-6. Kirjapaino Oma. Jyväskylä.
- Vaherva, T.** 1984. Rehtorin ammattikuva ja koulutustarve. Jyväskylä. Kasvatustieteen laitoksen julkaisusarja A 5.
- Vaherva, T.** 1986. Aikuisten opettamisen taito. Vaherva T. & Ekola, J. Aikuisten opettamisen taito. Yleisradio.
- Valpio, J.** 1991. Palvelujen uusi vuosikymmen. Taloustieto Oy. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Varila, J.** 1984. Aikuisopiskelijan koulutustarve -mitä se on? Opistolehti 3, 11 - 12.
- Varila, J.** 1986. Koettu koulutustarve, näkökulmia ja kritiikkiä. Aikuis-kasvatus 6 (1), 40 - 42.
- Varila, J.** 1989. Koetusta koulutustarpeesta ja sitä selittävistä tekijöistä. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitos. Tutkimuksia 121.
- Varmola, T.** 1980. Yhteiskunnallisen koulutustarpeen käsitteestä ja arvioinnista. Jyväskylän kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen selosteita ja tiedotteita 148.
- Virkkunen, J.** 1977. Tarvekäsite henkilöstökoulutuksessa. Julkaisussa: Koulutustarpeen arviointi henkilöstökoulutuksessa. Valtion koulutuskeskus. Julkaisusarja B 1.
- Virkkunen, P., Voutilainen, E., Laosmaa, M. & Salmimies, P.** 1987. Tulosjohtaminen julkishallinnossa.
- Vuorela, T.** 1988. Asiakaspalaute palvelujen laadun arvioinnissa. Helsinki. Valtion painatuskeskus.
- Vuorela, T.** 1989. Miten asiakkaat arvioivat palveluja. Helsinki. Valtion painatuskeskus.

### Taustakysymykset

1. Virkanimeke, missä yksikössä työskentelet?
2. Käyttämäsi henkilöstö- ja lisäkoulutusmahdollisuudet?

### Pätevyys omassa työssä

3. Millaiset ovat työtehtäväsi?
4. Mitä vaatimuksia työ asettaa nyt ja tulevaisuudessa?
5. Työn vaikeat osa-alueet?
6. Työn vaativuus, myös sosiaalinen, viestinnällinen?
7. Henkinen kuormittavuus?
8. Oman ja ryhmätyöskentelyn ongelma-alueet ja kehittämistarpeet?

### Koulutustarve

9. Mitkä tekijät aiheuttavat/luovat koulutustarpeita?
10. Mitä/mistä haluaisit tietää/oppia lisää?
11. Mitä sinun tulisi osata/tietää ollaksesi pätevämpi?

### Palvelu

12. Mitä mielestäsi työvoimaorganisaation tulisi oppia/tehdä toisin ollakseen palvelevampi?
13. Mitä on mielestäsi palvelun laatu?