

Asiakaspalaute julkisten palveluiden laadun kehittäjänä

**Esimerkkinä julkisten työvoimapalveluiden ohjaukselliset
ryhmäpalvelut ostopalveluina**

Merja Mattila

Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Sosiaalipolitiikka

Pro gradu – tutkielma

Huhtikuu 2012

Tampereen yliopisto
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

MERJA MATTILA: Asiakaspalaute julkisten palveluiden laadun kehittäjänä. Esimerkkinä julkisten työvoimapalveluiden ohjaukselliset ryhmäpalvelut ostopalveluina.

Pro gradu tutkielma, 120 s., 29 liites.

Sosiaalipolitiikka
Ohjaaja: Pertti Koistinen
Huhtikuu 2012

Tutkielmani käsittelee asiakaspalautteen ja asiakastyytyväisyyden välistä suhdetta. Tavoitteena on selvittää voidaanko asiakaspalautteen perusteella tehdä johtopäätöksiä asiakastyytyväisyydestä. Lisäksi pyrin arvioimaan asiakaspalautteiden merkitystä ja käyttökelpoisuutta julkisten palveluiden kehittämisen välineenä.

Aineisto koostuu asiakaspalautteista ja palveluntuottajien haastatteluista. Haastatteluissa on käytetty teemahaastattelumenetelmää. Aineistossa oli yhteensä 83 asiakaspalautetta ja teemahaastatteluja oli neljä. Aineistoja on analysoitu kuvailevaa menetelmää sekä sisällönanalyysiä käyttäen.

Tavoitteena on selvittää miten voidaanko asiakaspalautteen perusteella tehdä johtopäätöksiä asiakastyytyväisyydestä ja toiseksi arvioida asiakaspalautteiden merkitystä ja niiden käyttökelpoisuutta palveluiden kehittämisen välineenä.

Analyysi jakaantuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa esitellään asiakaspalautteiden tuloksia. Toisessa osassa käsitellään palveluiden tuottajien näkemyksiä palveluiden laadusta.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että asiakaspalautteiden merkitys ja käyttökelpoisuus palveluiden kehittämisen välineenä eivät ole yksiselitteisiä, vaan aineisto osoittaa, että palauttejärjestelmässä on eri ulottuvuuksia ja näkökulmia, joista ostajalle toimitettavat palautelomakkeet ovat vain yksi taso. Aineiston perusteella palautteet nähdään yleisesti koko toiminnan välineenä, mutta myös yksilön, esimerkiksi kouluttajan, toiminnan kehittämisen ja oman työn analysoinnin välineenä.

University Of Tampere
School of Social Sciences and Humanities

MATTILA, MERJA: Customer feedback developing the quality of public services.
An example on purchased services acquired in the public employment services, group services.

Master's Thesis, 120 pages, 29 appendix pages

Social Policy
Supervisor: Pertti Koistinen
April 2012

This study examines the connection between customer feedback and customer satisfaction.

The goal is to find out whether or not to draw conclusions based on customer satisfaction. In addition, I tried to assess the relevance and usefulness of the services when the target is the development of public services.

The material consists of interviews with service providers and customer feedback. The interviews have been used a thematic interview method. The material had a total on 83 customer feedback, and focused interviews were four. The materials have been analyzed in a descriptive method and content analysis.

The analysis is divided into two parts. The first section presents the results of customer feedback. The second section deals with service providers views on the quality of services.

On the basis of the results, it can be assumed that the importance of customer feedback and usability services, the development of an instrument in ambiguous, but the data show that the feedback system has different dimensions and aspects, that the buyer be submitted feedback forms are only one level. On the basis of the data, the feedback in generally seen as a tool throughout the operation, but also the individual, for example, the trainer, development and self-analysis tool.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	1
2	OSTOPALVELUT JULKISTEN TYÖVOIMAPALVELUIDEN HANKINTAMUOTONA	7
2.1	Julkisten palveluiden laatu	7
2.1.1	Palvelu käsitteenä.....	7
2.1.2	Laatu käsitteenä	11
2.2	Mitä on julkinen hankinta	20
2.3	Julkisen palveluiden asiakaspalaute.....	27
3	TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUKSEN	38
	MENETELMÄT.....	38
3.1	Tutkimuskysymykset	38
3.2	Tutkimusaineisto	38
3.2.1	Tarjouspyynnöt, palveluiden sisältökuvaus ja asiakaspalautteet	38
3.2.2	Teemahaastattelut	47
3.3	Analyysimenetelmät	49
4	AINEISTON ANALYYSI.....	53
4.1	Asiakaspalauteaineiston tuloksia	53
4.1.1	Tyytyväisyys palvelun toteuttamiseen ja sisältöön.....	54
4.1.2	Tyytyväisyys menetelmiin palvelun toteutuksessa.....	61
4.1.3	Tyytyväisyys henkilöstön ammattitaitoon ja pätevyyteen.....	67
4.1.4	Tyytyväisyys palveluiden järjestelyihin	74
4.1.5	Tyytyväisyys viestintään.....	78
4.1.6	Tyytyväisyys mahdollisuuteen vaikuttaa tarvitsemansa palvelun muotoutumiseen.....	79
4.2	Palveluntuottajien käsitykset laadusta	83
4.2.1	Asiakas keskiössä.....	83
4.2.2	Palveluiden toimivuus.....	88
4.2.3	Palautteesta tietoa.....	94
5	TULOSTEN TARKASTELU.....	105
5.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	105
5.2	Tulosten arviointia ja jatkotutkimustarpeet	110

LÄHTEET..... 113

LIITTEET..... 120

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Julkisten palvelujen arvioinnin osapuolet ja kohteet.....	36
Kuva 2. Palvelu 3, Kaikki annetut palautteet.....	56
Kuva 3. Palvelu 5, Kaikki annetut palautteet.....	57
Kuva 4. Palvelu 5, Ryhmä 1 ja 2, Annetut palautteet.....	58
Kuva 5. Palvelu 6, Kaikki annetut palautteet.....	59
Kuva 6. Palvelu 6, Ryhmät 1, 2 ja 3, Palautteet.....	60
Kuva 7. Palvelu 3, Palautteet, Osat Koulutuksen materiaali, Koulutuksen teoria ja.....	63
Kuva 8. Palvelu 5, Kaikki annetut palautteet.....	64
Kuva 9. Palvelu 5, Ryhmä 1 ja 2, Annetut palautteet.....	65
Kuva 10. Palvelu 6, Kaikki palautteet.....	66
Kuva 11. Palvelu 6, Ryhmä 1,2 ja 3, Palautteet.....	66
Kuva 12. Palvelu 3, Palautteet, Osat Opettajan ammattitaito, Opettajan teoriaosuus ja Opettajan käytännön opetus.....	70
Kuva 13. Palvelu 5, Kaikki annetut.....	71
Kuva 14. Palvelu 5, Ryhmät 1 ja 2, Annetut palautteet.....	71
Kuva 15. Palvelu 6, Kaikki annetut palautteet.....	72
Kuva 16. Palvelu 6, Ryhmät 1, 2 ja 3, Annetut palautteet.....	73
Kuva 17. Palvelu 3, Annetut palautteet.....	75
Kuva 18. Palvelu 5, Kaikki annetut palautteet.....	75
Kuva 19. Palvelu 5, Ryhmät 1 ja 2, Annetut palautteet.....	76
Kuva 20. Palvelu 6, Kaikki annetut palautteet.....	77
Kuva 21. Palvelu 6, Ryhmät 1 ja 2 ja 3, Annetut palautteet.....	77
Kuva 22. Palvelu 5, Kaikki annetut palautteet.....	80
Kuva 23. Palvelu 5, Ryhmät 1 ja 2, Annetut palautteet.....	81
Kuva 24. Palvelu 6, Kaikki annetut palautteet.....	82
Kuva 25. Palvelu 6, Ryhmä 1 ja 2 ja 3, Annetut palautteet.....	82

Taulukko 1. Palvelujen ja fyysisten tavaroiden väliset erot	8
Taulukko 2. Palvelun laadun ulottuvuudet	13
Taulukko 3. Poliitikkojen, johtavien virkamiesten, asiantuntijavirkamiesten, palvelun käyttäjien ja kansalaisten näkökulmat julkisen organisaation tuottamien palvelujen laatuun.	18
Taulukko 4. Palveluiden sisältöön liittyvien kysymysten muotoilut	55
Taulukko 5. Tunnusluvut, Palvelu 3, Palautteet	56
Taulukko 6. Tunnusluvut, Palvelu 5,	57
Taulukko 7. Tunnusluvut, Palvelu 5, Ryhmät 1 ja 2, Palautteet.....	58
Taulukko 8. Tunnusluvut, Palvelu 6, Kaikki palautteet.....	59
Taulukko 9. Tunnusluvut, Palvelu 6, Ryhmä 1, Palautteet.....	60
Taulukko 10. Tunnusluvut, Palvelu 6, Ryhmä 2, Palautteet.....	60
Taulukko 11. Tunnusluvut, Palvelu 6, Ryhmä 3, Palautteet.....	61
Taulukko 12. Palveluiden menetelmiin liittyvien kysymysten muotoilut	62
Taulukko 13. Tunnusluvut, Palvelu 3, Osat Materiaali, Teoria ja Käytäntö	64
Taulukko 14. Tunnusluvut, Palvelu 5, Kaikki palautteet.....	64
Taulukko 15. Tunnusluvut, Palvelu 5, Ryhmät 1 ja 2, Palautteet.....	65
Taulukko 16. Tunnusluvut, Palvelu 6,	66
Taulukko 17. Tunnusluvut, Palvelu 6, Ryhmät 1, 2 ja 3, Palautteet.....	67
Taulukko 18. Henkilöstön ammattitaitoon ja pätevyyteen liittyvien kysymysten muotoilut	68
Taulukko 19. Tunnusluvut, Palvelu 3, Osat Opettajan ammattitaito, Opettajan teoriaosuus ja	70
Taulukko 20. Tunnusluvut palvelu 5, Palautteet	71
Taulukko 21. Tunnusluvut, Palvelu 5, Ryhmät 1 ja 2, Palautteet.....	72
Taulukko 22. Tunnusluvut palvelu 6, Kaikki annetut palautteet	72
Taulukko 23. Tunnusluvut, Palvelu 6, Ryhmät 1, 2 ja 3, Palautteet.....	73
Taulukko 24. Palveluiden järjestelyt.....	74
Taulukko 25. Tunnusluvut palvelu 3, Palautteet	75
Taulukko 26. Tunnusluvut palvelu 5, Kaikki palautteet.....	75
Taulukko 27. Tunnusluvut, Palvelu 5, Ryhmä 1 ja 2, Palautteet.....	76
Taulukko 28. Tunnusluvut palvelu 6, Kaikki palautteet.....	77
Taulukko 29. Tunnusluvut, Palvelu 6, Ryhmä 1,2 ja 3, Palautteet.....	78
Taulukko 30. Palveluiden viestintään liittyvien kysymysten muotoilut.....	79
Taulukko 31. Asiakkaan mahdollisuus vaikuttaa tarvitsemansa palvelun muotoutumiseen liittyvien kysymysten muotoilut.....	80
Taulukko 32. Tunnusluvut palvelu 5, Kaikki palautteet.....	80

Taulukko 33. Tunnusluvut, Palvelu 5, Ryhmä 1 ja 2, Palautteet.....	81
Taulukko 34. Tunnusluvut palvelu 6, Kaikki palautteet.....	82
Taulukko 35. Tunnusluvut, Palvelu 6, Ryhmä 1, 2 ja 3, Palautteet.....	82

1 Johdanto

Käsite julkinen työvoimapalvelu (Public Employment Service, PES) on kansainvälisesti vakiintunut käsite, jota käytetään sekä työvoimapolitiikan toimeenpanosta vastaavasta organisaatiosta että organisaation tarjoamasta palveluvalikoimasta. Käsite on vakiintunut käyttöön sekä Euroopan Unionin että Kansainvälisen työjärjestön ILO:n piirissä. Julkinen työvoimapalvelu kuuluu Suomessa valtion keskeisiin tehtäviin. Julkisia työvoimapalveluja ovat palvelut, joita työvoimaviranomainen järjestää tai hankkii. Suomessa työvoimapalveluilla tarkoitetaan työnvälitystä, työvoimapoliittista aikuiskoulutusta, ammatinvalinnanohjausta, ammatillista kuntoutusta sekä koulutus- ja ammattitietopalvelua sekä toisaalta työvoimapalveluja erillisiin työllisyyden hoidon toimenpiteisiin. Tällöin julkinen valta välittää tietoa työpai-koista, työnhakijoista ja yleensä työmarkkinoista ja järjestää toimenpiteitä, jotka edistävät työnhakijoiden työllistymistä.

Palvelut ovat ensisijaisia toimenpiteitä, joilla pyritään edistämään työttömän työllistymistä avoimille työmarkkinoille ja turvaamaan työnantajan työvoiman saantia. Työvoimapalvelu-
jen ensisijaisena tavoitteena on edistää työmarkkinoiden toimivuutta.

(Heinonen & Hämäläinen & Räisänen & Sihto & Tuomala 2004, 71.)

Kaikissa läntisen Euroopan maissa julkisiin työvoimapalveluihin kuuluu vähintään kaksi en-
sin mainittua tehtäväaluetta. Eri maiden välillä on eroja siinä, miten laajasti palveluvalikoi-
maan sisältyy työllistymistä edistävää koulutusta ja erilaista työllistymiseen liittyviä toimen-
piteitä. Kansallisista eroista riippumatta tätä kokonaisuutta kutsutaan vakiintuneesti yhteis-
käsitteellä julkinen työvoimapalvelu

Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD laati vuonna 1964 suosituksen ” Työ-
voimapolitiikka taloudellisen kasvun edistämisen keinona” ja nosti esille aktiivisen työvoi-
mapolitiikan strategian. Aktiivista työvoimapolitiikkaa¹ onkin sittemmin pidetty niin Suo-
messä kuin myös muissa kehittyneissä teollisuusmaissa oppina, joka toimii työvoimapoliti-
kan strategisena perustana.

¹ Aktiivinen työvoimapolitiikka on nimitys hallituksen toimenpiteille ja ohjelmille, joilla pyritään parantamaan työttömien työllistymistä. Termi aktiivinen viittaa siihen, että työttömän tilanteeseen pyritään puuttumaan suoraan eikä ainoastaan epä-suorasti esimerkiksi talouskasvua edistämällä. (Wikipedia)

Yleisemmän käsityksen mukaan aktiivinen työvoimapolitiikka tarkoittaa nimenomaan sitä, että passiivitoimien, kuten työttömyysturvan, sijasta työvoimapolitiikan tulisi koostua aktiivitoimista, kuten työvoimakoulutuksesta.

Aktiivisen työvoimapolitiikan keskeinen tavoite on täystyöllisyyteen pyrkiminen.

Työttömyyden poistamiseen ja täystyöllisyyden palauttamiseen tavalla, joka ei kärjistä työmarkkinoiden² tasapainottomuuksia, tarvitaan aktiivista työvoimapolitiikkaa. Tämä on mahdollista sen keskeisen ominaisuuden, selektiivisyyden, vuoksi. Työvoimapolitiikkaa voidaan kohdistaa halutuille osatyömarkkinoille.

Selektiivisyyden rinnalle alkoi kuitenkin kehittyä jo aktiivisen työvoimapolitiikan alkuaikoina politiikan toinen keskeinen ominaisuus, työvoiman tarjontaan kohdistuvat toimenpiteet.

Työvoiman tarjontaan kohdistuvien toimien myötä työvoimapolitiikan keinovalikoima monipuolistuu. (Heinonen ym. 2004, 51-58.)

Myös Sihto (2010, 49) viittaa työvoimapolitiikan selektiivisyyteen, valikoivuuteen. Juuri selektiivisyys erottaa työvoimapolitiikan yleisvaikutteisemmista toimista. Selektiivisyyden vuoksi työvoimapolitiikka voidaan kohdistaa halutulle osatyömarkkinalle, tietylle alalle, tiettyyn ammattiin, tietylle alueelle, tiettyyn työttömien ryhmään yms. Selektiivisyyden vuoksi työvoimapolitiikka on myös paremmin ajoitettavissa. Voidaan päättää, milloin toimet aloitetaan ja milloin lopetetaan.

Aktiivisen työvoimapolitiikan teoreettisen perustan luojina pidetään ruotsalaisia taloustieteilijöitä Gösta Rehniä ja Rudolf Meidneriä. Mallissa korostettiin myös aktiivisia toimia työmarkkinoiden toimivuuden parantamiseksi. Painopisteenä oli työmarkkinoiden sopeutumisen ja työvoiman liikkuvuuden edistäminen (Koistinen 1999, 325.)

Työvoiman liikkuvuutta edistävillä toimilla voidaan edistää talouden rakennemuutosta ja ohjata työvoimaa taantuvilta aloilta kasvaville aloille. Työvoimapoliittisilla toimilla voidaan puolestaan tukea niiden alueiden, tuotantoalojen ja yksittäisten yritysten työllisyyttä, joissa muuten olisivat uhkana lomautukset ja työttömyys. Valikoivilla työvoimapoliittisilla toimil-

² Työmarkkinoita tarkastellaan työvoiman kysynnän ja tarjonnan sekä niiden kohtaamisen eli työmarkkinoiden tasapainon kautta. Väestö jakaantuu työmarkkina-aseman mukaisiin pääryhmiin, joista 17–74-vuotiaat muodostavat työikäisen väestön. (Tilastokeskus)

la voidaan myös tukea vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien tilapäistä työllistämistä ja kouluttamista. (Koistinen 1999, 334.)

Työvoimapolitiikan toimenpidevalikoima on Suomessa pysynyt suhteellisen yhtenäisenä vaikkakin yksittäisiin toimenpiteisiin on vuosien varrella tehty vaihteleva määrä muutoksia toimenpiteiden muodon ja tavoitteiden osalta. Seuraavassa aktiiviset työvoimapolitiittiset toimenpiteet on luokiteltu kolmeen varsin laajaan ryhmään niiden ensisijaisten yksilötason tavoitteiden perusteella: julkiseen työvoimapalveluun, välittömään työllistymiseen avoimille työmarkkinoille tähtääviin toimenpiteisiin (ammattillinen työvoimakoulutus, tukityöllistäminen ja oppisopimuskoulutus) sekä osallistujien työmarkkinavalmiuksia edistäviin aktiivitoimiin (valmentava työvoimakoulutus, työmarkkinatuen työharjoittelu, työnhakukoulutus). Kaikkiin kolmeen ryhmään ja myös niiden alaryhmiin mahtuu suuri kirjo yksittäisiä toimenpiteitä. (Heinonen 2004, 97.)

Joidenkin aktiivisten työvoimapolitiittisten toimenpiteiden ensisijainen tavoite ei aina ole välittömän työllistyminen avoimille työmarkkinoille vaan pikemminkin työuran edistäminen. Näin ollen toimenpiteiden työllistävä vaikutuksen voidaan olettaa jäävän suhteellisen heikoksi varsinkin lyhyellä aikavälillä verrattuna niin ammatilliseen työvoimakoulutukseen kuin myös tukitoimenpiteisiin luettaviin toimiin.(Asplund 2009, 105.)

Heinonen ym. (2004, 68) mukaan osa työttömistä vaatii eri tukea työn etsinnässä tai työmarkkinavalmiuksiensa parantamisessa. Myös entistä vaikeammin työllistyvien työpanoksen hyödyntäminen on välttämätöntä. Erityisesti vaikeasti työllistyvien työmarkkinavalmiuksien parantamisessa ovat olennaisia kokemukset, joiden mukaan sensitiiviset, työnhakijoiden motivaation ja yksilölliset ominaisuudet huomioon ottavat, räätälöidyt ratkaisut ovat tarpeen.

Aktiivisen työvoimapolitiikan suhdanne- ja rakennepoliittiset tavoitteet ovat talouspoliittisia tavoitteita, mutta ne ovat samalla myös sosiaalipoliittisia tavoitteita. Täystyöllisyys, työllisyyden lisääminen ja työttömyyden vähentäminen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä ovat perusteiltaan juuri sosiaalisesti motivoituja tavoitteita. Yksilöiden sopeutumisen takaaminen työmarkkinamuutoksiin on kylläkin sosiaalinen tavoite, mutta samalla sitä perustelee myös taloudellinen pyrkimys kasvun edistämiseen. (Heinonen ym. 2004, 69.)

Työvoimapolitiikan yhtenä keskeisenä tavoitteena on kautta aikojen ollut ehkäistä työttömyyden pitkittyminen ja se, etteivät työttömät joutuisi pitkäksi aikaa työmarkkinoiden ulkopuolelle. (Koistinen 1999, 335.)

Työvoiman saatavuuden turvaaminen on viime vuosina noussut yhä keskeisemmäksi koko yhteiskunnan haasteeksi ja tavoitteeksi. Suomen taloudellisen tilanteen vaihtelut eivät ole poistaneet ko. tavoitetta vaan lähtökohtana on edelleenkin turvata työvoiman saatavuutta nostamalla osaamisen tasoa ja tukemalla työelämävalmiuksien parantumista eri keinoin.

Työ- ja elinkeinoministeriö³ mukaan työvoiman saatavuuden turvaaminen edellyttää yritysten kilpailukyvyn turvaamista tarkoittaa ennakoivaa otetta rakenteellisiin haasteisiin, edistään töiden ja tekijöiden kohtaantoa, kehitetään työvoiman osaamista ja ammatillista liikkuvuutta, vahvistetaan työvoiman tarjontaa sekä vähennetään työttömyyttä.

Hallituksen esityksessä (2002) Eduskunnalle laiksi julkisesta työvoimapalvelusta ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi, työmarkkinoilla tapahtuvat muutokset ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet edellyttävät joustavuutta ja nopeaa reagointia palvelujen kehittämisessä ja tarjoamisessa. Tämä on lisännyt työvoimapalveluiden hankintaa ostopalveluna. Tässä yhteydessä ostopalvelulla tarkoitetaan julkisia työvoimapalveluja, jotka hankintaan ulkopuolisilta palveluntuottajilta.

Ostopalveluina hankittavia julkisia työvoimapalveluita ovat työnvälityspalvelut (esim. työnhakuvalmennus) ja ammatillisen kehittymisen palvelut (esim. työvoimakoulutus ja ammatillinen kuntoutus kuten terveydentilaa ja soveltuvuutta selvittävät tutkimukset, työ- ja koulutuskokeilut, asiantuntijakonsultaatiot, työkyvyn tutkimukset, kuntoutustutkimukset ja vaajakuntoisten työhönvalmennus).

³ Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) on Suomeen 1.1.2008 perustettu ministeriö. Siihen sisällytettiin entisen kauppaja teollisuusministeriön tehtävät, työministeriön tehtävät (pl. maahanmuutto- ja kotoutusasioita) sekä sisäasiainministeriön alueiden ja hallinnon kehittämisosasto (pl. alue- ja paikallishallintoyksikköä). Samalla kauppaja teollisuusministeriö sekä työministeriö lakkautettiin. TEM vastaa Suomen yrittäjyyden ja innovaatiotoiminnan toimintaympäristöstä, työmarkkinoiden toimivuudesta ja työntekijöiden työllistymiskyvystä sekä alueiden kehittämisestä globaalissa taloudessa. (<http://www.tem.fi>)

Lisäksi ostopalveluiden käyttöä on edistänyt myös valtiontalouden kehyspäättös, jonka mukaan julkisten menojen kasvua pyritään hillitsemään myös tuottavuuden parantamisella, jonka keskeisenä välineitä ovat kunta- ja palvelurakennehanke sekä valtion tuottavuusohjelma. Tuottavuuden edistäminen liittyy erityisesti tehtävien sisältöjä, työprosesseja sekä toimintamalleja koskeviin kehittämistoimenpiteisiin. Tuottavuuden kehittäminen edellyttää merkittävää työn laadullisten näkökulmien huomioon ottamista. (Työministeriö 2006.) Ostopalveluilla on ollut mahdollisuus vapauttaa työ- ja elinkeinotoimistojen (TE-toimisto) asiakaspalveluhenkilöstöjen resurssia TE-toimistojen keskeisten tehtäväalueiden hoitamiseen ja niiden asiakkaiden palveluun, jotka erityisesti hyötyvät henkilökohtaisesta palvelusta TE-toimistossa.

Tutkielmani tarkoituksena on selvittää asiakaspalautteen merkitystä osana julkispalveluiden laatua ja niiden kehittämistä. Esimerkkinä ovat julkiset työvoimapalvelut. Julkisista työvoimapalveluista tutkimuksen kohteeksi olen valinnut vuonna 2010 toteutetut ohjaukselliset ryhmäpalvelut.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on vastata kysymykseen millaista asiakaspalautetta työ- ja elinkeinohallinto kerää ja saa ja voidaanko asiakaspalautteen perusteella tehdä johtopäätöksiä asiakastyytyväisyydestä. Lisäksi arvioidaan palautteiden käyttökelpoisuutta palveluiden kehittämisen välineenä. Esimerkkinä käytän ostopalveluina hankittavia työvoimapalveluiden ohjauksellisia ryhmäpalveluita. Laajemmassa kehyksessä tutkimus kiinnittyy aktiivisen työvoimapolitiikan ja julkisen työvoimapalvelun käsitteeseen.

Tutkimuksen aineisto koostuu avoimessa kilpailutusmenettelyssä olleista ohjauksellisista ryhmäpalveluiden tarjouspyynnöistä vuosille 2009- 2011. Tarjouspyyntöjä oli kaksi, jotka sisälsivät kuusi palvelua vuosille 2009- 2010 ja viisi palvelua vuosille 2010 -2011. Tämä opinäytetyö keskittyy vuonna 2010 järjestettyihin palveluihin ja niistä kerättyihin asiakaspalautteisiin. Asiakaspalautteet kerättiin kaikista järjestetyistä palveluista palveluntuottajan toimesta. Palaute kerättiin kirjallisesti lomakemuotoisesti. Palautelomakkeet eivät ole yhteneväisiä keskenään. Kerätyt lomakkeet palveluntuottaja on toimittanut sen TE-toimiston alueelle, joka on ollut varsinaisesti tilannut palvelun asiakkailleen.

Lisäksi aineistona ovat neljän palveluntuottajan haastattelut asiakaspalautteen merkityksestä palveluiden kehittämiseksi.

Oma kiinnostukseni aiheeseen on syntynyt niiden vuosien aikana jolloin olen työskennellyt eri tehtävissä sekä TE-toimistossa että ELY-keskuksessa. Olen ollut myös mukana käynnistämässä työvoimapalveluiden ja niitä täydentävien palveluiden kilpailuttamista Kaakkois-Suomen alueella. Ko. palveluiden laatuun ja myös vaikuttavuuteen on kiinnitetty näiden vuosien aikana paljon huomiota. Asiakaspalautteen merkitys yhtenä palveluja kehittävästä tekijänä on kuitenkin jäänyt vähemmälle huomiolle. Viime aikoina paikallisella tasolla on herännyt keskustelua ko. palveluiden asiakaspalautejärjestelmien laadusta, sisällöstä ja sen merkityksestä palveluiden kehittämiseen. Pro gradu-tutkielmani on tuoda tähän keskusteluun keskustelua jatkavia ja laajentavia näkökulmia.

Opinnäytetyön alkuperäisenä ajatukseni oli selvittää miten julkisille työvoimapalveluille asetetut laatuksiteerit vastaavat yleensä julkisille palveluille asetettuja laatuksiteereitä. Työn edistyessä ja työn ohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen muutin tutkimusasetelmaa edellä kuvatun mukaiseksi. Lisäksi otin mukaan ko. palveluiden tuottajien haastatteluja, jotta pystyin laajentamaan aiheen näkökulmaa.

Tutkimus jakaantuu viiteen pääluokkaan. Toisessa luvussa tarkastelen tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia eli julkisten palveluiden laatua, palvelua ja asiakaspalautteen käsitteitä tutkimuskirjallisuuden valossa. Lisäksi selvitetään mitä on julkinen hankinta ja kuvataan palveluiden hankintaprosessi. Kolmannessa luvussa esittelen tutkimuskysymykset, tutkimusaineiston ja tutkimusmenetelmät. Aineiston hankinnassa olen käyttänyt valmiin asiakirja-aineiston lisäksi palvelun tuottajien teemahaastatteluja. Tutkimus on tehty perustuen kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen niin, että asiakaspalautteista on tehty kuvaileva, keskiarvojen vertailuun perustuva analyysiosio ja teemahaastattelut on käsitelty käyttäen sisällönanalyysiä menetelmänä. Tutkimuksen neljäs luku on analyysiluku, joka on jaettu kahteen osaan. Luvun ensimmäisessä osassa olen esitellyt ohjauksellisten ryhmäpalveluiden tarjouspyynnöt palveluiden hankintakuvauksineen ja tarkastellut asiakaspalautteita kuvailevan analyysin kautta palveluittain ja toisessa osassa olen tarkastellut palvelun tuottajien teemahaastatteluja teemoittain sisällönanalyysin kautta. Viides luku on tulosten tarkasteluluku, joka sisältää tulosten yhteenvedon ja keskeiset tulokset.

2 Ostopalvelut julkisten työvoimapalveluiden hankintamuotona

2.1 Julkisten palveluiden laatu

Tutkimuskirjallisuudessa sekä opinnäytetöissä on tutkittu runsaasti palveluja, niiden laatua ja myös sitä miten palveluista saatua palautetta voidaan kehittää nykyisestään. Tutkijoiden keskuudessa on myös näkökulmaeroja (Kekäle & Lehikoinen 1999, 35).

Tutkimusaiheet ovat kohdistuneet sekä yksityiseen että julkiseen sektoriin. Julkisella puolella on erityisesti tutkittu kunnallisia palveluja ja etenkin sosiaali- ja terveystalvveluja. Asia on ollut esillä ostopalveluiden lisääntyessä kunnallisella sektorilla ja nimenomaan sosiaali- ja terveystalvveluissa.

Tarkastelen seuraavassa palvelun, laadun ja palautteen käsitteitä yleisellä tasolla kiinnittäen sen myös julkisen sektorin palveluihin.

2.1.1 Palvelu käsitteenä

Kirjallisuudessa tapaa monenlaisia määritelmiä palveluista. Grönroos (1990) korostaa kuitenkin, että määritelmien sijasta olisi hedelmällisempää tarkastella niitä piirteitä, jotka ovat useimmille palveluille yhteisiä. Grönroos on tyypitellyt palveluja neljän peruspiirteen mukaan, joissa hän korostaa erityisesti palveluja aineettomina tekoina tai tekojen sarjoina, jotka tuotetaan tai kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti niin, että asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jossakin vaiheessa. (Grönroos 1990, 47- 49.)

Lisäksi Grönroos (1990, 49- 50) on kuvannut palvelujen ja fyysisten tavaroiden välisiä eroja seuraavasti:

Taulukko 1. Palvelujen ja fyysisten tavaroiden väliset erot

Fyysiset tavarat	Palvelut
Konkreettisia	Aineettomia
Homogeenisiä	Heterogeenisiä
Tuotanto ja jakelu erillään kulutuksesta	Tuotanto, jakelu ja kulutus ovat samanaikaisia prosesseja
Asia	Teko tai prosessi
Ydinarvo tuotetaan tehtaassa	Ydinarvo tuotetaan ostajan tai myyjän välisessä vuorovaikutuksessa
Asiakkaat eivät (tavallisesti) osallistu tuotantoprosessiin	Asiakkaat osallistuvat tuotantoon
Voidaan varastoida	Ei voi varastoida
Omistajuus siirtyy	Omistajuus ei siirry

Lähde: Grönroos (1990), 49- 50

Palvelua voidaan kuitenkin pitää monimutkaisena ilmiönä kuten Grönroos (1990) toteaa. Sanan merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Käsitettä voidaan käyttää laajemminkin. Koneesta ja miltei mistä tahansa tuotteesta voi tehdä palvelun, jos myyjä pyrkii mukauttamaan ratkaisun asiakkaan yksityiskohtaisimpienkin vaatimusten mukaisesti.

Palvelu koetaan yleensä subjektiivisesti. Palvelujen aineettomuuden vuoksi palvelua kuvailtaessa usein käytetään sellaisia ilmauksia kuin kokemus, luottamus, tunne ja turvallisuus. Palvelut ovat tekoja ja tekojen sarjoja, jotka tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti ja siksi myös laadunvalvonnan ja markkinoinnin on tapahduttava ainakin osittain samanaikaisesti. Asiakas on myös tuotantotekijä, ei ainoastaan palvelun vastaanottaja. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka palveluja ei voi varastoida, asiakkaita voi yrittää pitää varastossa esim. odottamassa kampaajalla tuolin vapautumista.

(Grönroos 1990, 46–51.)

Palvelu-käsitteestä puhuttaessa on syytä erottaa termit palvelutapahtuma eli palvelusuorite, palvelutapa ja palvelukonsepti. Palvelutapahtumalla tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakas saa palvelun. Sen on varsinaista palvelun suorittamista ja toimittamista eli palvelun saajan ja palvelun tuottajan välinen vuorovaikutus. (Hallipelto, 11.)

Tässä tutkimuksessa palvelutapahtuman eli palvelusuoritteen muodostavat ostopalveluina hankitut ohjaukselliset ryhmät. Tässä tutkimuksessa ei perehdytä koko palvelun prosessiin,

joka muodostuu itse ryhmän lisäksi niistä toimenpiteistä joita on ollut sekä ennen ryhmää että ryhmän jälkeen, vaan yhteen osaan koko prosessista.

Rissanen(2005, 18) korostaa palvelun määrittelyssään palvelun vuorovaikutusluonnetta seuraavasti: Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jolla asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvänä, ajan tai materian säästönä jne.

Oulasvirran mukaan (Oulasvirta 1993; ref. Oulasvirta 2007, 78) julkisia palveluja alettiin painottaa Suomen julkisessa hallinnossa erityisen voimakkaasti 1980-luvun loppupuolella. Syitä palvelun kehittämisen tulolle olivat mm. hallinnon omat ongelmat liittyen esim. rahoitukseen, tehokkuuteen ja legitimizeettiin, hyvinvointivaltion ja kollektivismiin kritisointi yleensäkin sekä erityisesti Ruotsin julkisen hallinnon esimerkki.

Kuten edellä todettiin, palvelua voidaan pitää monimutkaisena ilmiönä. Myös julkiset palvelut mielletään usein hyvinkin eri lähtökohdista; mikä on toiselle palvelua, on toiselle pakkoa. Usein julkiset palvelut määritellään valtion ja kuntasektorin (kunnat ja kuntayhtymät) tuottamiksi ja rahoittamiksi palveluiksi. Tämä tuottajakeskeinen määrittely johtaa kuitenkin siihen, että julkisia palveluja olisivat vain julkisen sektorin itsensä tuottamat palvelut.

(Hallipelto 2008, 12.)

Lainsäädäntö antaa yleensä hyvin väljät puitteet ja suuren harkintavallan palvelujen järjestämiselle. Yhteiskuntapoliittinen tavoitteenasettelu näkyy myös julkisen hallinnon resursoinnissa: poliittiset päätöksentekijät ottavat kantaa niissä ratkaisuihin, jotka koskevat kunkin viraston ja laitoksen toiminnan rahoittamista siihen, miten paljon resursseja palveluihin on käytettävissä. Huolimatta siitä, että julkisessa hallinnossa onkin alettu puhua asiakaslähtöisyydestä, julkinen toiminta ohjautuu hyvin pitkälle yhteisölähtöisesti ja niiden tavoitteiden pohjalta, jotka on ”yhteisesti” asetettu.(Oulasvirta 2007, 18.)

Palveluiden tuottamistavat vaihtelevat nykyään melkoisesti. Sekä kunnat että valtiosektori hankkii runsaasti palveluja ostopalveluina myös yksityiseltä sektorilta kilpailuttamalla.

Hallipelto (2008, 13-14) on määritellyt julkisten palveluiden eroja suhteessa yksityisiin palveluihin. Merkittävimmät erot syntyvät rahoituksessa, palvelumäärittelyssä ja markkinoiden

olemassaolossa. Julkiset palvelut rahoitetaan pääsääntöisesti verovaroista. Julkisissa palveluissa julkinen sektori voi toimia palvelumarkkinoilla tilaajana, kilpailuttaa eri palveluntuottajia ja osoittaa palvelut niitä tarvitseville. Silti voidaan puhua julkisista palveluista, koska palvelun oston rahoittaa julkinen sektori ja se vastaa myös palvelumäärittämisestä (kuten palvelun laatu ja saatavuus).

Tässä tutkimuksessa julkinen sektori eli työ- ja elinkeinohallinto määrittää palvelun laatuineen, kilpailuttaa palveluntuottajat ja osoittaa palvelut niitä tarvitseville.

Palvelun käsite julkisen hallinnon toimintaympäristöön sovellettuna saa kokonaan toisenlaisia ulottuvuuksia kuin yksityisen sektorin palvelun käsite.

Palveluiksi voidaan nimittää myös suoritteita, jotka on tuottanut palveluorganisaationa pidettävä organisaatio. Julkiset organisaatiot voidaan jaotella niiden toiminnan luonteen mukaisesti valvontaluonteisiin, tuotantoluonteisiin ja palveluluonteisiin organisaatioihin. Palveluluonteisia tehtäviä ovat opetus, tiede ja kulttuuri, terveydenhuolto, sosiaalihuolto, työvoima ja osin liikenne. On kuitenkin syytä huomata, että myös useiden palveluluonteisten julkisten organisaatioiden palvelut toteuttavat jotain yhteisöllistä tehtävää: ne esim. haluavat muuttaa ”asiakkaidensa” toimintaa, integroida heidät yhteiskuntaan, kontrolloida heitä tai muuta sellaista. (Oulasvirta 2007, 80-81.)

Julkiset palvelut eroavat muista palveluista siinä, että ne ovat tarkoitettuja kaikille ja ne ovat ilmaisia tai lähes ilmaisia. Julkisten palvelujen asiakas voi olla palvelun käyttäjä, maksaja ja päättäjä tai vain jossakin näistä rooleista sen mukaan, millaiset palvelutarpeet hänellä on ja millainen palvelun sisältö on (Julkisen sektorin laatulinjauksia 1998, 42-52). Edellä mainituissa laatulinjauksissa todetaan myös, että julkisten palvelujen tarkoitus ja olemassaolon oikeutus on asiakkaan ja koko yhteiskunnan palveleminen. Kansalaiset vaativat yksilöllisiä tarpeitaan vastaavia julkisia palveluja. Kansalaiset odottavat myös tasavertaisuutta julkisten palvelujen saatavuudessa sekä avoimuutta ja tietoa palveluista, omista oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan sekä menettelytavoista virheiden ja ongelmien sattuessa. Nämä vaatimukset edellyttävät julkisten palvelujen laadun ja saatavuuden jatkuvaa kehittämistä ja laatutyön yhtenäistä linjaa.

Julkisilla hallinnoilla on palveluissa selvä kaksoisrooli. Sen lisäksi, että viranomainen on palvelujen järjestäjä ja usein myös tuottaja, viranomainen on myös palvelun käyttäjien edustaja. Asiakkaan kannalta tilanne ei siis ole ideaalinen. (Havanka 2006, 12.)

Kirjallisuudessa esiintyy myös kannanottoja, joissa arvostellaan julkisten palvelujen joka näkee, että vaikka julkinen hallinto nykyisin pyrkii korostamaan vallankäytön sijasta palvelua, asennemuutos sillä alueella on Suomessa vasta aluillaan.

2.1.2 Laatu käsitteenä

Laatuajattelu on peräisin yksityiseltä sektorilta (Oulasvirta 2007, 14). Varsinaisesti laatu-toiminta syntyi teollistumisen myötä ja oli sen kehityksen edellytys. Laadun kehityssuunta on ollut laajeneminen ja laatuajattelun painopisteet ovat muuttuneet ajan mukana seuraavasti

- huomio yksittäisistä tuotteista kokonaisvaltaisesti systeemeihin ja prosesseihin
- tarkastuksesta tilastolliseen prosessien ohjaukseen ja oppimiseen
- ongelmien etsimisestä, ”bad apples” – ajattelusta ja korjauksesta ennaltaehkäisyyn ja resurssien kehittämiseen
- laaduntarkastusyksiköstä koko yrityksen ja sen toimintaympäristöön
- virheettömyydestä asiakastyytyväisyyteen ja kestävään kehitykseen (Tuurala 1998, 3).

Myöhemmin laatuajattelu on levinnyt muillekin toimialoille kuin teollisuuteen ja ajattelua on kehitetty uusien kohdealueiden omaksumisen myötä. Julkinen hallinto on ollut sovelluskoh-teista myöhempiä. Yksityiseltä sektorilta peräisin olevan laatuajattelun soveltamista julki-seen hallintoon vaikeuttaa se, että julkisessa hallinnossa on yksityisen sektorin toimintaan verrattuna monia erityispiirteitä. Tällaisia erityispiirteitä ovat esim. vahva toiminnan säädös-sidonnaisuus, palvelujen asiakkuuden moniulotteinen ja usein yhteisöllinen luonne, toimin-nan poliittinen ohjaaminen ja julkisen hallinnon moniportainen rakenne. (Oulasvirta 2007, 14.)

Palvelu on monimutkainen ilmiö, joka johtaa siihen, että myös palvelujen laatu on väistämät-tä monimutkainen asia (Grönroos 1990, 58). Meillä jokaisella on oma käsityksemme siitä mitä laadulla tarkoitetaan mutta emme välttämättä pysty sitä yksilöimään tai erottelemaan; mielipiteemme on sidoksissa tilanteeseen, palvelun luonteeseen, mielikuviin jne. Ja niin kuin Grönroos alla toteaa; palveluja, jotka ovat enemmän tai vähemmän aineettomiksi koet-tuja prosesseja, jossa tuotantoa ja kulutusta ei voi täysin erottaa ja joissa asiakas usein osal-listuu aktiivisesti tuotantoprosessiin, on pakko pitää äärimmäisen monimutkaisina. (Grön-roos 1990, 58).

Grönroos (1990, 65-70) tuo esille myös koetun kokonaislaadun käsitteen. Laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Jos odotukset ovat epärealistisiä, koettu kokonaislaatu on alhainen, vaikka laatu olisikin jollain objektiivisella tavalla mitattuna koettu hyväksi.

Grönroos (1990, 69-70) ja Sipilä (2005, 215-216) tuovat esille palveluiden laadun ulottuvuuksista asiakkaan näkökulmasta. Olen alla olevaan taulukkoon koonnut sekä Grönroosin että Sipilän käsityksiä palveluiden laadun ulottuvuuksista.

Taulukko 2. Palvelun laadun ulottuvuudet

Grönroos	Sipilä
Luotettavuus merkitsee suorituksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta.	Luotettavuus. Palvelu tuotetaan jämäkästi ja virheettömästi tavalla, joka synnyttää asiakkaassa luottamuksen tuottajan asianhallintaan.
Reagointialttius koskee työntekijöiden halua ja valmiutta palvella.	Palvelualttius, palveluvaste.
Pätevyys merkitsee tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa, joka merkitsee mm. kontaktihenkilöiden/tukihenkilöiden tietoja ja taitoja.	Pätevyys ja ammattitaito. Tarkoittaa palvelun tuottajan ammattitaitoa palvelun ydinalueella.
Saavutettavuus merkitsee yhteydenoton mahdollisuutta ja helppoutta.	Saavutettavuus. Asiakas voi saavuttaa palvelun kohtuullisella tavalla.
Kohteliaisuus	Kohteliaisuus
Viestintä merkitsee, että asiakkaalle puhutaan kieltä, jota he ymmärtävät, ja että heitä kuunnellaan.	Viestintä. Laadukas viestintä on selkeää, asiakkaan ymmärtämää.
Uskottavuus merkitsee luotettavuutta, rehellisyyttä ja asiakkaiden etujen ajamista.	Uskottavuus. Asiakas saavuttaa luottamuksen siihen, että palvelujen tarjoaja toimii asiakkaan edun vaatimalla tavalla.
Turvallisuus merkitsee sitä, että vaaroja, riskejä tai epäilyksiä ei ole.	Turvallisuus
Asiakkaiden ymmärtäminen ja tunteminen merkitsee aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita.	Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen. Palvelun tuottajalla on ammattitaito syventää ja varmistaa asiakkaan palvelutarvetta.
Fyysinen ympäristö sisältää palvelun fyysiset tekijät, joita ovat mm. fyysiset tilat ja palvelussa käytettävät apuvälineet tai koneet.	Palveluympäristö

Lähde: Grönroos (1990), 69- 70 ja Sipilä (2005), 215- 216

Grönroosin ja Sipilän käsitykset palveluiden laadun ulottuvuuksista ovat lähes yhteismitalliset. Molemmat korostavat samoja ulottuvuuksia ja edellä olevista kriteereistä voidaan tunnistaa yleisemmin käytetyt laadun ulottuvuudet ja kriteerit kuten esim. palveluiden saatavuus ja henkilöstön ammattitaitoon ja osaamiseen liittyvä ulottuvuus. Kumpikaan ei ole korostanut ulottuvuutena asiakkaan mahdollisuutta vaikuttaa tarvitsemansa palvelun muotoutumiseen mutta se on kyllä tunnistettavissa esitetyissä ulottuvuuksissa.

Laatu-käsitteeseen liittyvien erilaisten näkökulmien ja määrittelytapojen ymmärtäminen on välttämätöntä, silloin kun olemme kiinnostuneita laadusta ja sen kehittamisestä. (Sarala & Sarala 1996, 95.) Paul Lillrank (1998, 19) toteaa, että ei ole hukkaanheitettyä aikaa miettiä huolellisesti laadun täsmällistä määritelmää sekä yleisellä tasolla että kunkin toimialan, tuotteen ja prosessityypin mukaisesti. Tämä koskee mielestäni myös ostopalveluina hankittuja työvoimapalveluja; mitä tavoitteita niille asetetut laatuvaatimukset palvelevat ja millaisia prosesseja laatu edellyttää kultakin toimintaa osallistuvalla taholla.

Määritelmää laadittaessa tulee ensin sopia siitä, mistä ilmiöstä puhutaan, mitä siihen kuuluu ja – mikä on tärkeintä – mitä siihen ei kuulu. Kun ilmiö on riittävän täsmällisesti määriteltä ja rajattu, mietitään, mikä on siihen liittyvä kysymys, johon halutaan saada vastaus tai ongelma, johon halutaan saada ratkaisu. (Paul Lillrank 1988, 19.) Samoin Sarala ja Sarala (1996, 96) toteavatkin, että yleensä ensimmäinen tehtävä laadusta ja sen kehittamisestä puhuttaessa on muodostaa yhteinen näkemys siitä, mitä laadulla tietyssä tilanteessa tai organisaatiossa tarkoitetaan. Myös monet laatuasiantuntijat määrittelevät laatua eri tavoin (Sarala & Sarala 1996, 96). Sarala ja Sarala tuovat esille joitakin asiantuntijoita, jotka ovat määritelleet laatua kuten esim. J.Juran, joka toteaa, että laatu on tuotteen tai palvelun sopivuus käyttötarkoitukseen tai K. Ishikawa, joka laatu on tuotteeseen tai palveluun tyytyväinen asiakas. Myös P.Lillrank toteaa, että laatu on sitä, mistä minä tykkään. Laadun määrittämisessä on useita näkökulmia. Laatuasiantuntijoista osa korostaa selkeästi enemmän asiakastyytyväisyysnäkökulmaa laadun ulottuvuutena ja osa laatua standardina ja etukäteen tehtyinä spesifikaatioina kuten P.Corsby.

Nykysuomen sanakirjan mukaan laatu määritellään seuraavasti: laatu on ne (olennaiset tai tilapäiset) ominaisuudet, jotka tekevät jonkin siksi, mikä se on tai jotka olennaisesti kuuluvat johonkin; se, mikä antaa jollekin sen olennaisen leiman tai on omin ominaista jollekin yleensä tai jossakin tietyssä suhteessa. (Nykysuomen sanakirja, Osat III ja IV, 7.)

Laadun määrittämisen lisäksi kirjallisuudessa ja tutkimuksessa on erilaisia näkökulmia laatuun. Lipponen (1993, 34) esittelee laadulle seuraavat näkökulmat David Garvinin mukaan: valmistus-, tuote-, arvo- ja käyttäjakeskeinen sekä erinomainen laatu ja Paul Lillrankin mukaan: valmistus-, tuote-, arvo-, kilpailu-, asiakas- ja ympäristökeskeinen laatu. Lipposen (1993, 34) mukaan Garvinin ja Lillrankin ryhmittelytapa on periaatteessa samanlainen.

Laatu käsittelevässä kirjallisuudessa asiakaskeskeiset laatumääritelmät ovat useimmiten lähtökohtana. Laadun teoriat rakentuvatkin pitkälti asiakaskeskeisten määritelmien varaan. (Lipponen, 36.) Oulasvirta (2007, 21) toteaaakin väitöskirjassaan, että yhteistä lähes kaikille ”laatu”-käsitteen määritelmille on se, että niissä keskeisenä on asiakasnäkökulma. Laadun kehittämisessä on lähes aina kyse asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tyydyttämisestä. Tämän vuoksi asiakkaan äänen kuunteleminen on laatutyössä erittäin tärkeää, ja asiakkaiden kuuntelemisella hankittu tietopohja laatutyössä täysin välttämätöntä. Palvelun laatua voidaan arvioida vain arvioijalle näkyvissä olevien piirteiden ja ominaisuuksien osalta.

Haverinen (2003) näkee, että palvelun laatu on viime kädessä sitä, mitä asiakas saa. Palvelun laatu todentuu mikrokokemuksina ihmisen ja palvelujärjestelmän kohtaamisissa ja vuorovaikutuksessa. Tällöin ovat tärkeitä: kohtaaminen, eettisesti kestävät toimintatavat ja interventiot, työmenetelmät ja niiden edellyttämä ammattitaito arjessa. Palveluoikeuksien kriteereiden määrittely ja luvatussa palvelutasossa pysyminen ovat palvelujen tarvisijoiden kannalta vahvoja välineitä. Niitä ovat myös systemaattiset palautejärjestelmät, mikäli ne johtavat toimintatapojen muutoksiin

Edellä olevat laadun määrittelyt tuovat esiin sen, että mitään universaalia laadun määrittelyä ei ainakaan toistaiseksi ole (Parrila 2002.)

Laatua määriteltäessä on tärkeää tiedostaa myös se, että mikään ilmiö ei ole niin yksinkertainen, että yhden näkökulman kautta tavoitettaisiin laadun olemus kokonaisuudessaan. Laatua täytyy tarkastella aina monesta käsiteltävään ilmiöön liittyvästä perspektiivistä.

Tietty tuote tai palvelu määritellään omien mielikuvien ja kokemusten mukaan joko huonotai hyvälaatuiseksi tai ehkä laadultaan keskinkertaiseksi. Asiakkaiden näkemykset tuotteen tai palvelun laadusta voivat perustua joko oletettuun tai koettuun. Koetun laadun ilmentymänä voidaan pitää asiakastytyväisyyttä. (Parrila 2002.)

Yksityisen sektorin myötä myös julkisen sektorin toimijat ovat alkaneet kiinnittää huomiota palvelujen ja toiminnan laadun merkitykseen. Haverisen (2003) mukaan Pohjoismaiseen

kontekstiin laatuajattelu ja laadun käsite määriteltiin julkispalveluihin soveltuvaksi. Myös tutkijakeskustelussa julkispalvelujen modernisaation vaihtoehtoja käsitteineen on käsitelty laajalti. Julkisen alan yksiköiden toiminnassa ja tavoitteissa on kuitenkin yrityksiin verrattuna erityispiirteitä, jotka otettava huomioon etsittäessä niille soveltuvia laadunhallinnan menetelmiä. (Anttonen ym.(toim.) 1995, 77.)

Oulasvirta (2007, 16) on väitöskirjassaan todennut, että julkisen organisaatioiden tuottamien palvelujen laadun arvioimisessa on ongelmallista se, kenen näkökulmasta laatua arvioidaan. Hallinnolla, politiikoilla ja palvelua tuottavilla henkilöillä on selvästi toisiinsa nähden erilaiset intressit palvelutuotannosta. Palvelutaso painottaa asiakkaiden ongelmia ratkaisevaa ja asiakkaiden tarpeisiin erikoistunutta työorientaatiota, jossa painotetaan mm. hyvää toiminnan laatua, toiminnan itsesäätelyä ja autonomiaa.

Se, minkä eri osapuolen näkökulmia painotetaan ja missä määrin, on sinänsä jo arvovalinta. Sen lisäksi, että erilaisilla sidosryhmillä ja intressiryhmillä voi olla keskenään ristiriitaisia odotuksia palvelujen laadun suhteen, odotukset voivat vaihdella myös sidosryhmien tai intressiryhmien sisällä. Oulasvirta mukaillee Mladenka (Mladenka 1981; ref. Oulasvirta 2007, 146), joka kysyy miten palvelujen tuottajan tulee toimia esim. silloin kun asiakkailla on ristiriitaisia näkemyksiä tai kun enemmistö toivoo toisenlaista palvelua kuin vähemmistö tai kun suurin osa asiakkaista ei ilmaise mielipidettään palvelusta.

Gastersin (Gaster 1995; ref. Oulasvirta 2007, 87) mukaan julkisten palvelujen laadun määrittelyssä olisi yleensä hyödyllistä omaksua sellainen laadun määrittely, jossa palvelun laadun piirteet määriteltäisiin tiettyjen avainulottuvuuksien osalta ja jossa otettaisiin huomioon palveluodotusten ja – kokemusten välinen kuilu, nk. tyytyväisyyskuilu.

Kuten edellä todettiin, asiakasnäkökulma on monien laatumääritelmien pohjana. Julkisella sektorilla hyvän palvelun ainoaksi kriteeriksi ei aina riitä palvelujen välittömän käyttäjän tyytyväisyys, vaan sen lisäksi on arvioitava myös laajemmat yhteiskunnalliset laatutavoitteet. Lisäksi on otettava huomioon, että julkisen toiminnan tehtävät ja palvelut ovat usein sellaisia, joissa tulosta voidaan arvioida vasta pitkällä aikavälillä. Julkisten palvelujen laadun määrittelyn erityispiirteisiin kuuluu myös se, että monissa tapauksissa palvelun käyttäjän ja tuottajan välinen suhde on epätasapainoinen: asiakkaalla ei ole aina riittävästi tietoa laadun arviointiin. (Anttonen ym. (toim.) 1995, 77.)

Valtion keskushallinnon uudistaminen-hankkeessa painotetaan kansalaisten mielipidettä julkisten palvelujen kehittämisessä. Kansalaisten ja yritysten palveluista saamat kokemukset antavat suunnan julkisten palvelujen laatutyölle ja laadun jatkuvalla parantamiselle. Suomessa on erityisesti kehitettävää hallinnon avoimuuden, kansalaisten ja asiakkaiden kuulemisen ja osallistumisen kohdalla. Muiden hyvin toimivan hallinnon periaatteiden osalta Suomi sijoittuu kansainvälisesti vertaillen arvioiden kärkijoukkoon (hallinnon puolueettomuus, korruption vähäisyys, lainsäädännön kehittyneisyys, koulutusjärjestelmän toimivuus jne.).

Julkisia palveluja kehitettäessä on otettava huomioon kunkin palvelun erityispiirteet ja asiakkaiden tarpeet. Periaatepäätös nostaa esille mm. palvelusitoumukset ja asiakaspalautteen, joiden avulla voidaan parantaa laatua ja julkisten hyödykkeiden kuluttajasuojaa. (Julkisen hallinnon toimivuuden...2001)

Palvelun tuottajan tulee julkisissa organisaatioissa ratkaista, kenen tai keiden ”ääniä” se ottaa palvelutuotannossaan huomioon. Voidaankin kysyä, kenen määrittelemästä laadusta on viime kädessä kyse: onko kyse esim. palvelun käyttäjinä olevien kansalaisten, poliittisen päätöksentekijöiden, johdon, asiantuntijoiden vai asiakastyöntekijöiden, määrittelemästä laadusta. (Oulasvirta 2001, 16).

Myös Hilka Summa toteaa, että julkiseen hallintoon sovellettuna asiakasnäkökulma on välttämätön mutta ei yksi riittävä näkökulma. Hänen mielestään hyvän laadun ainoaksi kriteeriksi ei aina riitä palvelujen välittömän käyttäjän tyytyväisyys, vaan sen lisäksi on arvioitava myös laajemmat yhteiskunnalliset laatutavoitteet. Julkisten palvelujen ”asiakkaana” on usein koko yhteiskunta, ja yleisen edun näkökulma liittyy esim. koulutuspalveluihin. Asiakas ei julkisen sektorin palvelujen kyseessä ollessa ole hänen mukaansa aina välttämättä oikeassa. (Anttonen ym. (toim.) 1995, 77-79.)

Julkisiin organisaatioihin soveltama kokonaislaadun käsite, joka sisältää panosten, laadun, prosessin eli toiminnan laadun sekä järjestelmän laadun, lopputuotoksen laadun sekä tarpeisiin (asiakkaan ja yhteiskunnan tarpeisiin) vastaaminen, hyödyttää palvelun tuottajaa. Näin siksi, että siinä palvelun tuottajalle välittyy viesti, jonka mukaan kaikkien em. osa-alueiden tulee olla kunnossa, jotta toiminta olisi laadukasta. (Huuskonen & Ijäs & Lehtoranta 1997, 30-31)

Edellä mainittu asetelma syntyy myös ostopalveluina hankittavien työvoimapalveluiden kohdalla. Vaikka palveluun ohjautuminen tapahtuu asiakkaan kanssa sopien, ei hänellä välttämättä ole täyttä kuvaa siitä mihin hän on sitoutunut. Lisäksi kyseessä olevat palvelut täyttävät myös laajempaa yhteiskunnallista tehtävää, jonka intressit eivät välttämättä aina ole yhdensuuntaiset asiakkaan intressien kanssa.

Seuraavaan taulukkoon (Oulasvirta 2007, 66) on koottu pelkistetyksi ja tiivistetyksi, millainen on eri intressiryhmien näkökulma julkisen organisaation tuottaman palvelun laatuun yleensä.

Taulukko 3. Poliitikkojen, johtavien virkamiesten, asiantuntijavirkamiesten, palvelun käyttäjien ja kansalaisten näkökulmat julkisen organisaation tuottamien palvelujen laatuun.

	Näkökulma palvelun laatuun
Poliittiset pää-töksentekijät	Yhteisönäkökulma (me-näkökulma) Yhteisönäkökulma (miten palvelee jotain väestöryhmää). Palvelun laadun arvioinnin oleellisin lähtökohta ovat palvelun laatua koskevat tavoitteet. Palvelun vaikutukset kiinnostavat eniten. Tavoitteet ovat epäselviä ja vaihtuvat helposti.
Organisaation johto	Tuloksellisuusnäkökulma Oman yksikön tavoitteiden saavuttaminen keskeinen kriteeri. Laatua suhteutetaan kustannuksiin (tehokkuus- ja taloudellisuusnäkökulmat)
Asiantuntijat	Asiakkaan auttamisen näkökulma Palvelun käyttäjien auttaminen keskeisin näkökulma. Edustaa yksilökohtaista asiakasnäkökulmaa.
Palvelun loppukäyttäjät	Yksilönäkökulma(subjektiivinen minä-näkökulma) Vain palvelun lopputulos omalta kannalta katsottuna kiinnostaa.
Kansalaiset	Yhteisönäkökulma (me-näkökulma) Palvelun yhteisölliset näkökulmat kiinnostavat.

Lähde: Oulasvirta (2007), 66

Kuten edellä olevassa taulukossa kuvataan, näkökulma julkisen organisaation tuottaman palvelun laatuun eri intressiryhmissä vaihtelee suuresti. Yksilön näkökulmasta tärkeintä on palvelun hyvä lopputulos subjektiivisesta näkökulmasta katsottuna. Asiakkaan näkökulmasta hyvää lopputulosta tavoittelee myös asiakasta auttava asiantuntija mutta joutuu mahdollisesti sopeuttamaan omaa toimintaansa organisaation johdon asettamiin tavoitteisiin ja resursseihin. Vaikka asiantuntija haluaa auttaa asiakasta hyvään lopputulokseen, ei se aina ole mah-

dollista esimerkiksi resurssien riittämättömyyden tai uudistuneiden tavoitelinjausten vuoksi. Tavoiteltu hyvä palvelu ei ole yhteiskunnan näkökulmasta riittävän tehokasta ja taloudellista suhteessa panoksiin.

Myös Suomen Kuntaliitto julkisti vuonna 1998 julkisen palvelujen laatustrategian, jossa on listattu julkisille palveluille keskeisiä laatutekijöitä. Suomen kuntaliiton laatutekijät ovat samansuuntaiset kuin edellä mainitut Grönroosin ja Sipilän laadun ulottuvuudet. Kuntaliiton strategiassa on nostettu myös asiakkaan mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua itseään koskevassa asiassa omaksi kohdakseen. (Julkisten palvelujen laatustrategia 1998, 7.)

Edellä mainitun laatustrategian valmisteluun osallistui valtion, kuntien, elinkeinoelämän ja tiedeyhteisöjen sekä järjestöjen edustajia. Strategiaan sisältyy 12-kohtainen suositusosa, jossa linjataan koko julkisen sektorin yhteistä laatu politiikkaa ja laatutyötä. Suositusten mukaisesti eri toimialojen, hallintokuntien ja palveluntuottajien tulisi määritellä oman toimintansa palvelun laatutavoitteet, joissa otetaan huomioon kunkin toimialan julkisen palvelun erityispiirteet ja asiakkaiden tarpeet

Työministeriö (nykyinen Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM) on määritellyt työhallinnon laatupolitiikan. Vaikka kyseisiä laatukriteereitä ei ole vuoden 2007 jälkeen päivitetty ja myös sekä keskushallinto että aluehallintotaso on sen jälkeen uudistunut, pidän määriteltyjä kriteereitä edelleenkin käyttökelpoisena ja relevantteina. Kriteerit mukailevat selkeästi julkisten palvelujen laatu strategiaa. Kriteerit (Tuotekansio, 2007) lähtevät siitä, että asiakas määrittää laadun ja laatukriteerit kuvaavat palveluperiaatteita ja toimintatapoja asiakkaille ja henkilöstölle. Liitteessä numero 1 on esitetty edellä mainitut asiakaspalvelun laatukriteerit.

Sekä Kuntaliiton että Työministeriön julkaisemat laatuun liittyvät kriteerit ovat yhteneväisiä tutkimuskirjallisuudessa julkaistujen kriteereiden kanssa.

2.2 Mitä on julkinen hankinta

Julkisen hankintatoimen tehostamiseksi valtionhallinnon hankintatoimea on kehitetty aktiivisesti 2000-luvulla osana valtion hankintojen yleistä ohjausta ja valtion tuottavuusohjelmaa. (Valtion hankintastrategia 2009, 13.)

ETA-vapaakauppasopimus tuli voimaan vuonna 1994, joka synnytti varsinaisesti kilpailutamisvelvollisuuden. Suomesta tuli Euroopan Unionin täysivaltainen jäsen vuonna 1995, joka yhdenmukaisti julkisten hankintojen säännöstöä vastaamaan yhteisöoikeuden säännöstöä.

Hankintatoimen kehittämistä ja uudelleenorganisointia ovat ohjanneet vuonna 2001 laaditut valtion hankintatoimen kehittämishankkeen ehdotukset sekä vuonna 2004 julkaistu valtion konsernitason hankintastrategia ja valtionhallinnon tuottavuusohjelma. Mielenkiinto julkisia hankintoja kohtaan on lisääntynyt kun uusi laki julkisista hankinnoista (384 /2007) tuli voimaan 1.6.2007. (Valtion hankintastrategia 2009, 13.)

Julkisten hankintojen sääntelyssä on tapahtunut suuria muutoksia viimeisten kolmen vuoden vuosikymmenen aikana. Julkisia hankintoja koskevat periaatteet ovat muuttuneet merkittävästi. (Kalima ym. ref. Tuominen, 10.) Vuonna 1992 hankinnoista säädetyn lain mukaan kunnat tulivat myös kilpailuttamisvelvollisuuden piiriin kun aikaisemmin voimassa olleet säännökset julkisista hankinnoista koskivat vain valtion tekemiä hankintoja.

Hankintoihin, jotka on aloitettu 1.6.2007 jälkeen, sovelletaan uutta hankintalakia eli lakia julkisista hankinnoista (348/2007). Kaikkiin 1.6.2007 jälkeen aloitettuihin hankintoihin sovelletaan lisäksi hankinta-asetusta (614/2007). Hankinta katsotaan aloitetuksi hankintailmoituksen julkaisemishetkellä. Hankinnoissa, joissa ei edellytetä hankintailmoituksen julkaisemista, hankinta katsotaan aloitetuksi hetkellä, jona tarjouspyyntö tai neuvottelukutsu lähetetään, taikka neuvottelut toimittajien kanssa aloitetaan.

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan sellaisia tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta vastiketta vastaan. Myös omalta organisaatiolta tehtävät hankinnat ovat julkisia hankintoja, jos ne tehdään kilpailutuksen seurauksena. Julkiset hankinnat tulee tehdä hankintalainsäädännössä säädettyjä menettelytapoja noudattaen. (Kuusniemi & Takala 2008, 1.) Hankintoja koskevan säätelyn

tarkoitus on ohjata hankintayksiköt aikaansaamaan kilpailua sekä kohtelemaan tarjousmenettelyyn osallistuvia yhdenmukaisesti ja tasapuolisesti. Taustalla on tarve julkisten hankintojen markkinoiden paremmasta kilpailuttamisesta. (Hyvönen & Kess & Piisi & Tuomela & Uotila 2007, 16.)

Hankintalain 6 §:ssä on määritelty, mikä on hankintayksikkö. Hankintayksiköitä ovat esimerkiksi valtio, kunta ja kuntayhtymä. (Hyvönen ym. 2007, 37.)

Eri hankintakanavia koskevat yleensä erilaiset hankintalain menettelyvaatimukset. Hankintayksikön näkökulmasta tämä myös jakaa hankintakanavat markkinoilla kilpailutettaviin hankintoihin, kilpailuttamisvelvoitteen ulkopuolisiin hankintoihin, sidosyksiköltä tai samaan oikeushenkilöön kuuluvalta yksiköltä tehtäviin (suora) hankintoihin, yhteishankintayksikön kilpailuttamasta sopimuksesta tehtäviin hankintoihin ja oman sisäisen tuotannon käyttöön. Tässä työssä keskitytään markkinoilla kilpailutettaviin hankintoihin. (Valtion hankintastrategia 2009, 17.)

Hankinta voidaan toteuttaa usealla toteutustavalla. Julkinen hankinta on toteutettava noudattamalla jotakin lain mukaisista määrämuotoisista menettelyistä. Hankinnoissa on pääsääntöisesti käytettävä niin sanottua avointa menettelyä tai rajoitettua menettelyä, joiden välillä hankintayksiköt voivat vapaasti valita. (Kuusniemi ym. 2008, 71.)

Hankintamenettelytavat ovat avoin menettely, rajoitettu menettely, neuvottelumenettely, kilpailullinen neuvottelumenettely, puitejärjestelyt, suunnittelukilpailut, suorahankinnat, dynaaminen hankintajärjestelmä ja sähköinen huutokauppa.

Menettelyjä voidaan kuvata seuraavasti (Kuusniemi ym. 2008, 69-103.):

Avoin menettely tarkoittaa hankintamenettelyä, johon kaikki halukkaat tarjoajat voivat osallistua. Tämä menettely on aina käytettävissä julkisissa hankinnoissa. Avoimessa menettelyssä ei voida käydä varsinaisia neuvotteluja tarjousten vastaanottamisen jälkeen

Rajoitetulla menettelyllä tarkoitetaan hankintamenettelyä, jossa hankintayksikkö voi rajoittaa osallistuvien tarjoajien määrää. Tämä menettely on aina käytettävissä sekä EU-hankinnoissa että kansallisissa hankinnoissa.

Neuvottelumenettelyä voidaan käyttää vain lain määrittelemissä tapauksissa, jotka on määritelty hankintalain 25 §:n 2 momentissa. Kansallisissa hankinnoissa menettelyä voidaan käyt-

tää tavara- tai palveluhankinnoissa mm. silloin kun hankinnan ennakoitu kokonaisarvo on alle 50 000 euroa.

Kilpailullista neuvottelumenettelyä voidaan käyttää sekä kansallisissa että EU-hankinnoissa. Menettelyllä voidaan aiempaa joustavammin toteuttaa hankintoja, joissa tarjouspyynnön laatiminen ennakolta on vaikeaa tai epätarkoituksenmukaista.

Puitejärjestelyillä tarkoitetaan hankintayksikön ja toimittajan välistä sopimusta tietyssä ajankautana toteutettavista hankintasopimuksista. Puitejärjestely tai puitesopimus ei välttämättä muodosta toimittajalta tehtävää tilausta. Puitejärjestelyssä valitaan mahdollinen toimittaja (tai toimittajat), mutta hankittavia määriä ja toimitusaikoja jätetään tyypillisesti auki. Puitesopimus ei myöskään välttämättä velvoita hankintayksikköä tekemään kyseistä hankintaa.

Suorahankinta tarkoittaa erityistä hankintamenettelyä, jossa laissa tarkkaan määritellyissä tilanteissa, hankintayksiköllä ei ole velvollisuutta julkaista hankintailmoitusta eikä kilpailuttaa hankintaa, vaikka hankinta kuuluisi arvonsa ja laatunsa puolesta hankintalain soveltamisalaan.

Pienhankintojen osalta on olemassa erikseen ohjeet valtion hankintakäsikirjassa miten niiden osalta voidaan tehdä suorahankintoja.

Toteutustavan valinta tapahtuu pääosin strategisista ja tarkoituksenmukaisuusperusteista sekä markkinoiden toimivuudesta riippuen, mutta osin myös hankintalaki rajoittaa valinnanvapautta.

Vaihtoehtoinen ovat hankintatarpeen täyttäminen hallinnon omana työnä tai hankinnan kohteen ostaminen markkinoilta. Kyseessä on tärkeä poliittinen valinta, myös hallinnon henkilöstön ja hallinnollisen yksikön vaikutuspiirissä olevien yrittäjien kannalta. Hankintayksiköllä on oikeus päättää, missä määrin oma organisaatio tuottaa palveluja ja missä määrin käyttää ostopalveluja.

Oman tuotannon kehittämisen ja tuotannon jatkamisen sekä toisaalta ulkoisten palveluiden ostamisen väliseen rajanvetoon liittyy usein merkittäviä työvoiman käyttämiseen liittyviä kysymyksiä. Koska kyseessä on strateginen ratkaisu, hallinnon yksikön tai kunnan tulee arvioida vaihtoehtoja useista näkökulmista. (Kuusniemi ym. 2008, 56.)

Työ- ja elinkeinoministeriö toimialaan kuuluvissa tehtävissä ja niihin liittyvissä hankinnoissa noudatetaan lakia julkisista hankinnoista niin kuin myös tässä opinnäytetutkielman aiheena olevissa ostopalveluina hankittavissa ryhmäpalveluissa. Työ- ja elinkeinoministeriön internet-sivuilla on edellä olevan määrittelyn lisäksi avattu noudatettavia asetuksia seuraavasti:

Julkiset hankinnat tulee tehdä hankintalainsäädännössä säädettyjä menettelytapoja noudattaen niin, että noudatetaan kansallisia hankintalakeja ja EU-hankintadirektiivejä. Tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä.

Julkisia hankintoja koskevien säännösten pääperiaatteita ovat hankintojen avoin ja tehokas kilpailuttaminen sekä tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu.

Hankintojen kilpailuttamisella pyritään julkisten verovarojen mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön eli siihen, että niillä ostettaisiin hinta-laatusuhteeltaan mahdollisimman edullisia tuotteita tai palveluita ja urakoita. Kilpailuttaminen lisää myös tarjolla olevia vaihtoehtoja.

(Pekkala & Pohjonen 2010, 22.)

Edelleen työ- ja elinkeinoministeriön internet-sivuilla korostetaan, että avoimuuden periaate mm. edellyttää, että hankinnoista ilmoitetaan riittävän laajasti. Tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaate puolestaan tarkoittaa tarjoajien yhdenvertaista kohtelua ja hankintapäätöksen tekemistä ennalta ilmoitettujen valintaperusteiden mukaisesti.

Saaduista tarjouksista on valittava joko kokonaistaloudellisesti edullisin tai hinnaltaan halvin. Jos tarjouksen valintaperusteena käytetään kokonaistaloudellista edullisuutta, otetaan tarjousten vertailussa huomioon ennalta ilmoitetut vertailuperusteet.

EU:n hankintasääntelyn tavoitteena on myös parantaa eurooppalaisten yritysten – siis myös suomalaisten yritysten - kilpailukykyä. Hankintasääntelyllä pyritään turvaamaan tavaroiden, palveluiden, pääomien sekä työntekijöiden vapaa liikkuvuus. Nämä ovat Euroopan unionin perustamissopimuksessa sovittuja perusvapauksia.

Avoin ja tasapuolinen kilpailuttaminen avaa yrityksille ja palveluntarjoajille mahdollisuuksia tarjota tuotteitaan ja palveluja entistä enemmän myös julkiselle sektorille. Suomalaisten hankintayksiköiden on noudatettava hankinnoissaan kansallisen lainsäädännön ja EY:n direktiivien lisäksi Maailman kauppajärjestön julkisia hankintoja koskevaa ns. GPA- sopimusta.

Voidaan todeta, että hankinnan määritelmä on laaja sillä laissa tarkoitetaan tavaroiden ja palvelujen ostamista lisäksi myös vuokraamista tai siihen rinnastettavaa toimintaa (kuten osamaksukauppaa, leasingkauppaa sekä optiosopimuksia) sekä rakennusurakan teettämistä. Julkisesta hankinnasta on kyse, kun hankintayksikkö hankkii tavaraa, palvelua tai rakennus-

alan taloudellista vastinetta vastaan. Vastikkeetonta hankintaa ei pidetä julkisen hankintana. Julkiset hankinnat muodostuvat erityyppisistä hankinnoista kuten esimerkiksi tavara- ja palveluhankinnoista. (Kuusniemi ym. 2008, 25).

2.2.1 Hankintaprosessi

Julkisen hankintaprosessin hahmottaminen kokonaisuutena on ensiarvoisen tärkeää sekä ostajan että myyjän työsuorituksen onnistumiseksi. Julkinen ostotoimi eroaa yksityisen sektorin vastaavasta toiminnasta monelle tavalla, mutta yksi keskeisimmistä eroista on se, että hankintayksikkö ei voi yhdistää prosessin vaiheita tai jättää niitä tekemättä esimerkiksi epä-tarkoituksenmukaisia, vaan kaikki vaiheet on suoritettava voimassa olevien oikeusohjeiden mukaisesti. Kokonaisuus muodostuu toinen toistaan seuraavista prosessin vaiheista, joista kaikista on pääsääntöisesti laadittava kirjalliset asiakirjat. (Kuusniemi ym. 2008, 107.)

Hankintatoimen terminologia ei ole yhteneväistä. Suomessa käytetään usein synonyymeinä sanoja osto, hankinta, osto- ja hankintatoimi. Hankintatoimen yläkäsitteet, eli se, puhutaanko hankintojen yhteydessä logistiikasta, tarjontaketjun hallinnasta, materiaalin hallinnasta tai jostain muusta sekoittavat osaltaan terminologian käyttöä. (Remes 2005, 8-9).

Remeksen (2005, 10-11) mukaan hankintatoimella viitataan useimmiten strategiseen toimintaan kun taas ostotoimea pidetään yleisesti operationaalisenä toimintana. Hankintatoimi kattaa kaikki toiminnot tuotteen saamisesta toimittajalta tuotteen toimittamiseen loppukäyttäjälle.

Terminologian käyttö näiden yhteydessä eroaa kuitenkin merkittävästi. Ostotoimi ei rajoitu vain teollisuusyrityksiin vaan se on tarkoituksenmukainen toiminto myös yksityisen ja julkisen sektorin palveluiden hankkimisessa (Remes 2005, 9.)

Hankintalaissa säädellään kilpailuttamismenettelyistä ja toimintavelvoitteista, joita julkisten viranomaisten ja muiden lain soveltamisalaan kuuluvien hankintayksiköiden on hankinnoissaan noudatettava. Toimintavelvoitteiden taustalla ovat Euroopan yhteisön perustamissopimuksen mukaiset syrjimättömyyden-, yhdenvertaisuuden-, avoimuuden- ja suhteellisuuden periaatteet. Koska hankintamenettelyssä esille tulevia lukuisia yksittäisiä tulkintatilanteita ei voida kattavasti säätää, tulee näissä tilanteissa tehtävien ratkaisujen perustua toimintavelvoitteiden taustalla olevien periaatteiden soveltamiseen. Hankintamenettelyä koskevia syrjimät-

tömyyden-, yhdenvertaisuuden-, avoimuuden- ja suhteellisuuden periaatteita tuleekin noudattaa kaikissa hankintamenettelyn vaiheissa. (Hakinnat.fi-sivusto, 2012.)

Liitteessä 4 on avattu, mitä edellä mainitut periaatteet tarkoittavat.

Hankintaprosessin päävaiheet

Alla on kuvattu hankintaprosessin kulku ja dokumentointi pääpiirteittäin eri vaiheineen.

Kuva on työ- ja elinkeinohallinnon Julkisten työvoimapalveluiden ja niitä täydentävien palveluiden hankinta ohjeesta, Ohje O/13/2007/TM. Ohje on voimassa 1.11.2007 alkaen toistaiseksi.

Hankintaprosessin päävaiheet

Kansallinen kynnyksarvon ylittävän palveluhankinnan hankintaprosessin vaiheet

Prosessin dokumentointi



Kuva 1. Hankintaprosessin eri vaiheet ja dokumentointi. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2007)

Kuvasta näkyy hankintaprosessin kulku. Liitteessä 5 on kuvattu hankintaprosessista vaiheet tarpeen määrittely, tarjouspyynnön laatiminen, tarjousten vertailu, päätöksen tekeminen ja seuranta ja arviointi. Prosessissa tarpeen määrittelyllä on keskeinen osa, koska keskeistä on tunnistaa minkä tarpeen täyttämiseksi hankintaa tehdään, mihin käyttöön se tulee ja mitä siltä edellytetään. Tämän opinnäyte koskee palveluhankintoja ja palvelun laatuun liittyvät tekijät ovat silloin tärkeitä. Tarjouspyyntöön tulee selkeästi määritellä haluttu tuote tai palvelu myös lopputuloksineen niin, että halutun palvelun sisältö tulee selkeästi ja täsmällisesti esiin. Palveluiden laadun seuraaminen on myös hankintaprosessin tärkeitä osa-alueita. Ostopalveluna hankittaviin työvoimapalveluihin liittyy sopimuksen toteuttamiseen sekä palvelun laatuun liittyvää seuranta. Hankintasopimuksissa edellytetään esimerkiksi asiakaspalautteen keräämistä.

2.3 Julkisen palveluiden asiakaspalaute

Asiakkuus tuo usein mieleen kuluttajuuteen liittyviä näkökohtia. (Oulasvirta 2007, 82.) Emt. viittaa väitöskirjassaan mm. Potteriin (Potter 1988; ref. Oulasvirta 2007, 82). Potter on tarkastellut kuluttajuuteen liittyviä periaatteita ja kuluttajuusajattelun soveltumista julkiseen hallintoon. Hän katsoo, että kuluttajuuteen liittyy sellaisia periaatteita kuin palvelujen saatavuuden, valinnan, tiedotuksen, valitusmahdollisuuden ja edustuksellisuuden periaatteet.

Lisäksi Oulasvirta (2007, 83) viittaa Pollitiin (Pollit 1990; ref. Oulasvirta 2007, 83), joka on kritisoinut kulutusajattelun soveltumisesta julkiseen hallintoon. Hänen mukaansa kuluttajuusajattelu ei sovi kaikkiin julkisen hallinnon organisaatioihin. Joissakin julkisen hallinnon organisaatioissa kansalaisten asiointi voi olla pakon sanelemaa eikä kansalainen voi valita eri organisaatioiden välillä (esim. poliisi, vankila ja lastensuojelulaitokset), tai sitten hänellä ei varattomana ole tosiasiallista vaihtoehtoja esim. koulujen, sairaaloiden yms. suhteen.

Asiakkaan käsite on peräisin yksityiseltä sektorilta mutta on käsitteenä hallinnossa lisääntynyt ja nyt puhutaan viraston asiakkaista ja heidän palveluistaan (Julkisen sektorin laatulinjauksia 1998, 26). Emt. linjausten mukaisesti asiakas-käsite nähdään julkisessa hallinnossa moniulotteisena ja ei aina ole ristiriidaton; kuten edellä todetaan, asiakas ei aina halua sitä palvelua, jota hänelle tarjotaan esim. erilaiset pakkotoimet tai hän haluaa jotain palvelua enemmän kuin hänelle on mahdollisuus tarjota tai myöntää esim. erilaiset tuet.

Julkisten palvelujen asiakkaan rooli vaihtelee. Asiakas voi olla suhteessa palveluntuottajaan asiakas, toimeksiantaja, kansalainen tai hallintoalamainen. (Huuskonen ym. 2007, 10.)

Julkisten palvelujen asiakas-käsitettä on myös kritisoitu. Mm. Lillrank (1998, 91) on todennut, että julkisesti rahoitetuilla ja suoritetuilla palveluilla ei ole valitsevaa ja maksavaa asiakasta, vaan käyttävä kansalainen. Emt. toteaa, että valitsevan ja maksavan asiakkaan puuttuminen johtaa siihen, että laadun määrittely ja johtaminen täytyy toteuttaa eri tavoilla kuin asiakasohjatussa toiminnassa. Julkisten palvelujen tuottajien on hankittava ohjausta varten palautetta ja luotava normeja, sanktioita ja insenttiivejä jollakin muulla tavalla kuin markkinaohjauksessa tehdään.(Lillrank 1998, 92.) Myös Pohjola (Salmela (toim.) 1997, 176.) pohdii asiakkuuden käsitettä ja toteaa, että palvelukulttuurin kannalta on olennaista, miten asiakas ymmärretään. Onko hän kaltaisemme toimiva, tunteva ja tahtova ihminen vai onko hän yleistynyt kuva asiakkaan kategoriasta? Haetaanko asiakaspalautteessa arviointia yksilölliseltä asiakkaalta, jonka elämäntilanne ja kokemukset ovat omalla ainutkertaisella tavalla eriytyneet vai asiakkailta yleensä?

Palautekulttuuria voidaan jäsentää eräänlaisena asiakkaiden valtaistamisen (empowerment) askeleena. Asiakassuhteen kiinteys ja palautteen toteuttamistavat määrittävät valtaistumisen asteen. (Salmela (toim.) 1997, 182.)

Julkisista palveluista hankitaan nykyisin laajasti asiakaspalautetta. Näin toteaa myös Pohjola: Asiakkaan näkökulman merkityksen oivaltaminen tuotti nopeasti erilaisen asiakaspalautteiden ja asiakastyytyväisyyden mittaamisen aallon. Asiakkaan mielipiteelle tehtiin näyttävästi tilaa mutta erilasiin tyytyväisyysmittauksiin on organisaatioissa siirrytty usein toisaalta tuotetun mallin mukaisesti pohtimatta sen perusteluita tarkemmin. (Salmela (toim.) 1997, 170.)

Palautetta kerätään erilaisten kyselyiden ja tutkimusten avulla, joiden tarkoituksena ei ole kerätä tietoa tieteellisiin tarkoituksiin, vaan käytännön toiminnan tueksi. Näillä mittauksilla selvitetään yleensä tuotteiden ja prosessien laatua. (Jakosuo, 2005, 35.)

Asiakaspalautteen tutkimisessa voidaan erottaa eri tyyppisiä kuten organisaatiokuvatutkimukset, palvelun laadun tutkimukset, asiakastyytyväisyystutkimukset ja asiakasuskollisuustutkimukset. (Mäkinen 1997; ref. Mattila 1999, 28.)

Asiakaspalvelututkimuksella tarkoitetaan yleensä tutkimusta, jossa kysely kohdistetaan organisaation palelujia joskus käyttäneille henkilöille. Toisistaan erotetaan pitkäkestoiset asiakassuhteeseen perustuvat arviot organisaation palvelusta sekä asiakkaiden kokemukset yksittäisestä palvelutapahtumasta (Dutka 1994; ref. Mattila 1999, 30.)

Jakosuon (2005, 35) mukaan asiakastyytyväisyysmittaukset voidaan jakaa strategisiin ja operatiivisiin mittauksiin. Strategiset tutkimukset ovat kertatutkimuksia, joiden tarkoituksena on löytää asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Operatiiviset tutkimukset ovat puolestaan jatkuvaa mittausta, jonka tarkoituksena on selvittää yrityksen asiakastyytyväisyyden taso säännöllisin väliajoin. Edellä mainittujen ohella laatua voidaan kontrolloida esim. asiakaspalautteiden avulla.

Palautepyyntö voi kohdistua yksittäiseen palveluun kuin laajoihin kokonaisuuksiin. Palautetta hankitaan monilla eri tavoilla kuten esim. erilaisilla haastattelumenetelmillä, puhelinhaastatteluilla, lomakkeilla jne. Tässä tutkimuksen aiheena olevat asiakaspalautteet ovat kyselylomakkeita, joissa on osittain valmiit kiinteät vastausvaihtoehdot ja valmiit kysymykset, joihin palautteenantajan on mahdollisuus vastata.

Asiakaspalautteen hankkimisen motiiveina on monia eritasoisia tekijöitä. Lähtökohtana ovat asiakkuuteen, asiakkaan rooliin ja asemaan liittyvät kysymykset. Palvelumuutosten ja palvelujen toimivuuteen liittyviä arviointeja voidaan pitää toisena ulottuvuutena, palvelujen mainetta, imagoa sekä palautteen hankinnan kehittämistä kolmantena. (Salmela 1997, 11.)

Yrityssektorilla asiakastyytyväisyyden mittaamisen syynä on tarve säilyä markkinoilla tai kasvattaa markkina-osuutta. Syyt asiakastyytyväisyyden mittaamiseen julkisella sektorilla liittyvät kysymykseen tietyn julkisen sektorin organisaation olemassaolon oikeutuksesta. Syyt liittyvät niin kansalaisten hyvinvoinnin turvaamiseen kuin myös tehokkuuteen.(Huuskonen ym. 1997, 39-40.)

Asiakaspalautteella mitataan myös asiakkaan tyytyväisyyttä saatuun palveluun.

Tyytyväisyys-sana viittaa tosiasiallisesti tyytyväisyysasteeseen tyytyväinen -tyytymätön- ulottuvuudella. Tyytyväisyyden vastinpari ovat aina henkilön odotukset ja henkilöstö-, tuote-, tukijärjestelmä –ja /tai miljöökontakteissa syntyvät kokemukset. (Rope ja Pöllänen 1995, 29.) Rope ym. korostavat, että odotustaso muodostaa lähtökohdan ja vertailuperustan koke-

muksille. Odotustasot jakaantuvat kolmeen luokkaan, jotka ovat ihanneodotukset, ennakkoodotukset ja minimiodotukset. Ihanneodotukset kuvaavat henkilön oman arvomaailman mukaisia toiveita siitä toiminnasta, jota hän odottaa joltain yritykseltä tai tuotteelta. Ennakkoodotukset kuvaavat sitä odotustasoa, joka henkilöllä on tarkasteltavasta yrityksestä ja/ tai tuotteesta ja sen eri ominaisuuksista. Ennakkoodotukset ovat käsitteisällöllisesti sama asia kuin imago eli kohderyhmän mielikuva yrityksestä tai tuotteesta. Ennakkoodotukset rakentuvat mm. aikaisemmista kokemuksista eli asiakassuhteen pohjalta muodostuneista mielikuvista tai suusta-suuhun viestinnästä, joka ihmisten saamien kokemusten pohjalta leviää suosituksina tai varoituksina asiakkailta tuttavapiiriin ja sieltä aina edelleen. Minimiodotukset kuvaavat sitä tasoa, jonka asiakas on asettanut itselleen vähimmäistasoksi, jota hän edellyttää yrityksen/tuotteen toiminnalta. (Rope ym. 1995, 31-35.)

Asiakkaiden kokemukset jakaantuvat erilaisiin tyytyväisyysasteisiin kokemuksen voimakkuuden ja suunnan (=suhteessa odotuksiin) mukaisesti. Rope ym. (1995, 41) toteavat, että valtaosa (80% prosenttia) asiakkaista on tyytyväisiä saamaansa palveluun tai tuotteeseen. Korkea tyytyväisyysaste ei välttämättä vielä kerro palvelusta riittävästi. Asiakkaiden suuri tyytyväisyys voi johtua siitä, ettei heillä ole kokemuksia vastaavista palveluista muualta. (Mattila 1999, 31.)

Palautetta hankittaessa on Salmelan (1997,12) mukaan mietittävä mihin tarkoituksiin ja kenen tarpeisiin palautetta hankitaan ja mihin tietoa käytetään. Menetelmävalinnan tulee nousta palautteenhankinnalle asetetuista tavoitteista, ei päinvastoin (Salmela 1997, 27).

Asiakastyytyväisyyden tutkiminen tarkoittaa tutkimusmenetelmin tehtyä markkinointitutkimusta asiakastyytyväisyydestä ja siihen kytkeytyvistä seikoista. Suoran palautteen kerääminen puolestaan tarkoittaa kaikkien erilaisten tyytyväisyyttä selvittävien palautevälineiden (puhelinpalautte, palautekortit jne.), joiden avulla yritys saa nopeasti asiakkaan kokemuksista itselleen tiedon. (Rope ym. 1995, 56.)

Kuten edellä on todettu, asiakkailta on erilaisia odotuksia. Asiakastyytyväisyys on siis suhteellinen ja aina subjektiivinen, yksilöllinen näkemys. Asiakastyytyväisyyden selvittäminen edellyttää aina jatkuvaa ja systemaattista mittaamista. Asiakastyytyväisyyden selvittämisessä onkin kyse jatkuvan palautteen hankkimisesta asiakkaalta hänen asiakaskontaktitilanteissaan. (Rope ym. 1995, 58-57.)

Huuskonen ym. (1997) tuovat esille, että palautetiedon hankkimiseen liittyy kuitenkin useita ongelmia koko prosessin matkalla liittyen mm. vastausten tulkintaan ja vastaamatta jättämisen analysointiin (katoanalyysi). Puutteellisesti valmistellut kyselylomakkeet voivat antaa ristiriitaisia ja epäselviä tuloksia, jolloin kyselyllä ei saavuteta sille asetettuja tavoitteita ja saattaa johtaa täysin väärin johtopäätöksiin. Samoin ongelmina nähdään abstraktit ja yleiset tyytyväisyyden mittarit, kysymysten heikko muotoilu, tyytymättömyyttä koskevien kysymysten puuttuminen, erityyppisten asiointilanteiden sekä yksilön persoonallisuuden ja tyytyväisyyden välisten suhteiden puutteellinen tunnistaminen ja tutkimusten epäteoreettisuus. (Huuskonen ym. 1997, 42)

Asiakaspalautteen hankintaan vaikuttaa myös se, miten asiakas mielletään tai määritellään. Esimerkiksi tilanteet, joissa palvelujen hakijan valinnanvapaus on pieni, mutta viranomaisilla laaja harkinnanvalta, syntyy palvelujen saajan, ”suojatin” suhde. Tällöin viranomaisilla on ikään kuin monopoliasema tai ainakin ”markkinajohtajuus” ja asiakkaalla vastaavasti valinnanvapautta vähän. Koska vaihtoehdot ovat vähissä, asiakkaan tulee sopeutua palvelun tarjoajan sääntöihin. Lisäksi asiakkaalle vastentahtoiset toimenpiteet asettavat haasteen palauttejärjestelmälle. Tuolloin esiin nousee tunteita, joiden läpi palaute välittyy. (Salmela 1997, 17-19.) Kananojan mukaan on palveluita, joissa onnistunut tulos edellyttää asiakkaan omaa toimintaa tilanteensa muuttamiseksi eli aina asiakkaan ja ammattilaisen tavoitteet taikka arviot lähtötilanteesta eivät ole yhteneväiset, eikä aina ole yhteistä kuvaa myöskään siitä miten tavoitteeseen parhaiten päästään. (Salmela (toim.) 1997, 120.) Mutta kuten Kananoja toteaa, aina ei ole mahdollista jäädä odottamaan yhteisen päämäärän kehittymistä, vaan työntekijä joutuu yhteiskunnan antamin valtuuksin tekemään ratkaisuja joita asiakas ei halua. Usein näissä tilanteissa asiakas ei kykene myöskään erittelemään prosessia rationaalisesti – esim. mitkä asiat sujuivat hyvin, mitä huonosti. (Salmea (toim.) 1997, 120.)

Salmela pitää tyytyväisyys-käsitettä ongelmallisena siitä näkökulmasta, että taustalla on oletus autonomisesta, valintoja tekemään pystyvistä kuluttajasta mutta Salmelan mukaan julkisissa palveluissa välttämätön ei ole kutienkaan aina valinnanvaraista. Lisäksi kyselyillä on taipumus tuottaa aina sanantyyppisiä vastauksia ja vastausjakaumia. Yleisin tulos näyttää olevan ”80 prosenttia oli tyytyväisiä”. Ylityytyväisyyden katsotaan liittyvän ns. ”tyytyväisyyskulttuuriin”. Jos asiakkaalle annetaan mahdollisuus antaa palautetta omin sanoin, saadaan usein aivan toisenlaisia tuloksia. Salmela toteaa, että itse tyytyväisyys-käsite on mittarina epämääräinen ja jäsentymätön. Tyytyväisyyden käyttäminen mittarina ei ole luotetta-

vaa: sen avulla ei voi ennakoida tulevia tilanteita. Tyytyväisyyskyselyjen lähestymistapaa syytetään pinnallisuudesta, koska palvelut ovat usein vasta lähtökohtia toivottujen vaikutusten aikaansaamisesta: vaikutukset eivät heti näy palvelutapahtumassa, vaan vasta kaukaisessa tulevaisuudessa. (Salmela 1997, 14-15.)

Lisäksi Kananaja (Salmela (toim.) 1997, 120) nostaa esiin kysymyksen: Miten asiakaspalaute tulisi toteuttaa silloin, kun asiakas itse on palvelun päähenkilö?

Storbacka ym. (Storbacka & Blomqvist & Dahl & Haeger 1999, 81) tuovat esiin myös erilaisen näkökulman ja toteavat, että kun yritys tutkailee säännöllisesti sekä nykyisiä että mahdollisia asiakkaitaan, se saa ajantasaiset tiedot asiakkaiden tarpeiden muutoksista ja pystyy siten kehittämään uudenlaisia tuotekokonaisuuksia ja uusia prosesseja. Kirjoittajien mukaan tässä lähestymistavassa on se ongelma, että vastuu yrityksen kehittämistoiminnasta siirretään epäsuorasti asiakkaalle.

Ydinkysymys tässä tilanteessa on ymmärtää, miten asiakkaalta saatavaa palautetta käytetään. Storbackan (1999) ym. mukaan käyttöalueita on neljä: asiakasdialogi, henkilöstödialogi, toiminnan kehittäminen ja toiminnan ohjaus. Myös Salmela (1997, 13) nostaa esiin saman kysymyksen: mihin tarkoituksiin ja kenen tarpeisiin palautetta tarvitaan ja mihin tietoa käytetään? Salmelan (1997, 13) mukaan osa palautejärjestelmistä vahvistaa nykyisiä rakenteita ilman, että palautteella on suuremmin merkitystä. Hallintoa tukeva palaute poikkeaa tästä siinä, että palautetta ollaan hakemassa korostaen sen demokraattisia piirteitä ja samalla oman organisaation positiivista kuvaan. Näissä tilanteissa asiointitapahtumaa ja – prosessia tarkastellaan vallitsevan palvelujärjestelmän näkökulmasta. Asiakkaan näkökulma tulee tällöin harvoin aitona esiin, koska kieli ja käsitteet on annettu viranhaltijoiden toimesta.

Tässä tutkimuksessa palautteen hankinnan motiiveina ensisijaisesti on mahdollisuus kehittää ostettavia palveluja myös annetun palautteen kautta.

Palautejärjestelmien lisäksi julkisten palveluiden arvioinnin kehittämiseen on viime vuosina kiinnitetty erityistä huomiota ja perustana voidaan nähdä perustuslain suomat kansalaisten perusoikeudet (Kohti julkisten palvelujen... 2001, 8). Julkisten palveluiden kehittämistyön yhteydessä on nostettu esiin laatuun ja arviointiin liittyviä linjakysymyksiä. Valtion keskushallinnon uudistaminen-muistiossa (2001, 8) korostetaan laadun ja vaikuttavuuden arvioinnin merkittävyyttä niin, että arvioinnin lähtökohtia tulee painottaa eri näkökulmiin.

Oulasvirta (2007, 52- 53.) Kiviniemen (Kiviniemi 1989; ref. Oulasvirta 2005, 52- 53) tarkastelun julkishallinnon erityispiirteisiin, jotka vaikuttavat oleellisesti siihen, miten julkisten organisaatioiden tuottamia palveluja on tarkoituksenmukaista arvioida. Kiviniemen mukaan julkinen sektori eroaa yksityisestä sektorista mm. seuraavasti:

1. Toimintaa ohjaavat yhteiskuntapoliittiset tavoitteet
2. Toiminta on säädösidonnaista
3. Toiminta on budjettisidonnaista
4. Organisaatorakenne on usein moniportainen, koska julkiset palvelut ovat valtakunnallisesti ohjattuja
5. Julkisten palvelujen hallintoa ja ohjausta hoidetaan useilla eri hallinnonaloilla, minkä vuoksi palvelurakenteet ovat lohkoutuneet ja erikoistuneet sekä valtion että kuntien sisällä

Yhteiskuntapoliittisia tavoitteita ovat edustuksellisen demokratian kautta muodostetut kannanotot siitä, miten tietyt yhteiset asiat tulisi hoitaa. Usein nämä päätökset puetaan normin, lain tai sitä alemman tasoisen sääntelyn muotoon. Näissä päätöksissä otetaan kantaa mm. siihen, kuka palvelun saa ja millä ehdoilla sekä siihen, millainen palvelu on ydinsisällöltään. Yhteisöllinen näkökulma on mukana kaikessa julkisen hallinnon toiminnassa, olipa kyse millaisista julkisen hallinnon tehtävistä tahansa. Laadun tavoitteita asetetaan siten pikemminkin yhteisön kuin yksilön tarpeiden näkökulmasta.

Julkisen sektorin yhteisöllisiin ominaisuuksiin kuuluu myös kansalaisten yhdenvertaisen kohtelun periaate. Julkisten organisaatioiden laatutyössä voidaan vaikuttaa eniten palvelujen tuottamistapaan ja asiointiprosessiin eikä juurikaan siihen, mitä palveluja tarjotaan ja kenelle. Toiminnan budjettisidonnaisuus tarkoittaa, että julkiset organisaatiot saavat varat käyttöönsä usein pääasiassa budjetin kautta. Palvelutoiminnassa nämä taloudelliset reunaehdot rajoittavat palvelujen laadun ja määrän sääntelyä.

Tarkastelen tässä yhteydessä lyhyesti myös arvioinnin käsitettä, sillä yleisessä muodossa arvioinnilla tarkoitetaan havainnoitavan kohteen (esimerkiksi ohjelman, uudistuksen, politiikan sisällön, muun julkisen toiminnan) arvottamista, jossa sovelletaan vaihtelevassa määrin tieteellisen tutkimuksen menetelmiä. Arvottamisessa verrataan kohteen ominaisuuksia valittuihin arvoperusteisiin, kriteereihin, jotka johdetaan aina arvoista. (Sinkkonen 1994, 37.) Arviointi on aina sidoksissa arvoihin ja samaakin arviointikohdetta voidaan lähestyä eri näkö-

kulmista ja painottaa hyvin erilaisia asioita, joka tekee arvioinnista kokonaisvaltaisempaa. Keskustelualoitteessa Kohti julkisten palvelujen (2001) yhteistä arviointia linjataan julkisten palvelujen arvioinnin lähtökohtia ja arvopohjaa, joita on esimerkiksi asiakaslähtöisyys, jota myös arviointitiedot palvelevat. seuraavasti:

Kriteeriksi voidaan asettaa esim. palvelujen laatuvaatimukset. Kohti julkisten palvelujen yhteistä arviointia (2001,12) keskustelualoitteessa arviointi luonnehditaan systemaattiseksi yritykseksi määrittää tarkasteltavan kohteen arvo, arvokkuus ja/tai merkitys päätöksentekoa varten.

Arviointi erotetaan usein tarkastuksesta, seurannasta ja laadunhallinnasta, vaikka kaikki nämä toiminnot kuuluvat tavalla tai toisella yhteen. Arviointi voi kohdistua esimerkiksi organisaation kaikkien toimintaan, jolloin kyseessä on kokonaisarviointi tai johonkin toiminnan kannalta tärkeään kohteeseen, esimerkiksi asiakaspalvelun sujuvuuden arviointiin. (Kohti julkisten palvelujen yhteistä... 2001, 12.) Peruskysymys julkisten palveluiden arvioinnissa on, kuinka hyvin julkisessa palvelutehtävässä on onnistuttu ja edistytty suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin ja määriteltyihin tavoitteisiin.

Keskustelualoitteessa Kohti julkisten palvelujen yhteistä arviointia (2001, 9) pidetään tärkeänä, että jos halutaan vastata tulevaisuuden tarpeisiin ja antaa lisäarvoa julkiseen palvelutoiminnan suunnitteluun, arvioinnin tulee olla myös ennakoivaa. Julkisten palvelujen arvioinnin tulee perustua jatkuvaan toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seurantaan, muutosten syiden analysointiin sekä tulevien kehitystrendien ennakointiin (Kohti julkisten palvelujen yhteistä... 2001, 9). Edellä olevaan viitaten arviointi voi ajoittua etukäteiseksi (ex ante, appraisal), toiminnan aikaiseksi (ex nunc, intermediate monitoring) tai jälkikäteiseksi (ex post, evaluation). Sitä voidaan tehdä suhteessa asetettuun tavoitteeseen tai standardiin, poikittaisvertailuna (benchmarking) tai pitkittäisvertailuna(aikasarjana tai kehityksen tarkasteluna). Ajallisesti arviointi voi kohdistua hyvin pitkällä aikavälillä tapahtuvien muutosten ja kehityssuuntien arviointiin tai se voi kohdistua jatkuvaan toiminnan oikeellisuuteen ja oikeasuuntaisuuden arviointiin. (Kohti julkisten palvelujen yhteistä... 2001, 12.)

Arviointiin liittyviä määritelmiä on kuitenkin useita ja esim. Oulasvirta on väitöskirjassaan tuonut esille Vedungin (Vedung 1997; ref. Oulasvirta 2007,102-103) näkemyksen siitä, että arviointi on jälkikäteistä ja kohdistuu toiminnan tuloksiin ja vaikutuksiin ja jossa arvioinnilta odotetaan käytännöllisyyttä ja tulevaisuussuuntautuneisuutta.

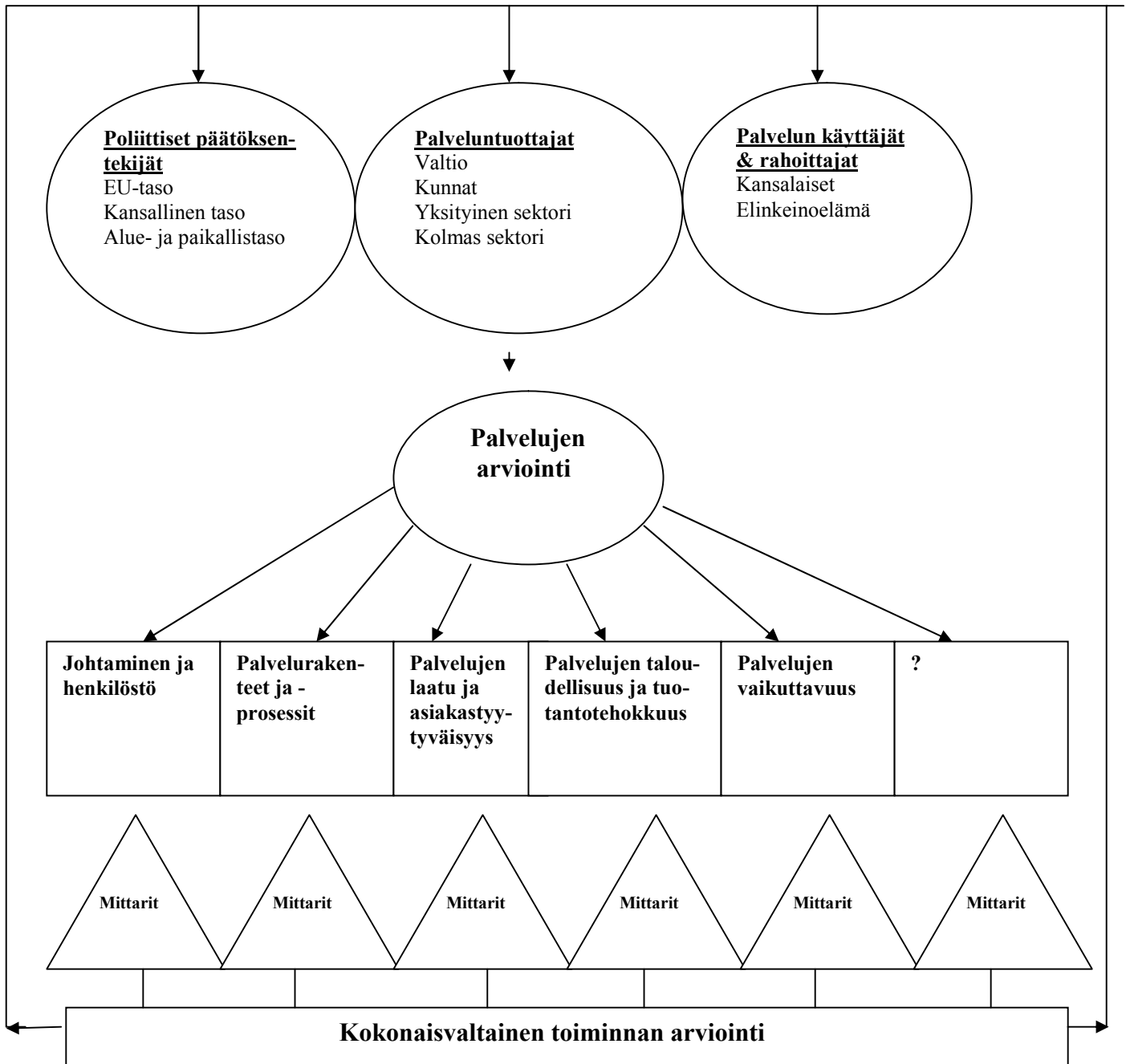
Lainsäädäntö antaa palvelujen järjestämiselle usein väljät puitteet. Palvelujen tarkempi suunnittelu jää erityisesti ”miten” kysymyksen osalta varsin suuressa määrin viranomaisen itsensä ratkaistavaksi. Arvioinnin kriteerejä yleensäkin on tarpeen lähtökohtaisesti hakea niistä tavoitteista, jotka kullekin toiminnolle on asetettu. (Oulasvirta 2007, 113.)

Kun on kyse palvelun laadun arvioimisesta, on täysin perusteltua arvioida palvelujen onnistuneisuutta eri intressitahojen, erityisesti palvelun käyttäjien, näkökulmasta sen sijaan, että tyydyttäisiin arvioimaan vain palvelulle asetettujen ”virallisen ” tavoitteiden toteutumista. Palvelussahan on tutkimuksessa valitun määritelmän mukaan kyse toimimisesta toisen hyväksi, tukemiseksi ja auttamiseksi. Kyse ei siis tutkijan näkemyksen mukaan ole totuudesta vaan palvelun hyödyllisyydestä, käyttökelpoisuudesta ynnä muusta vastaavista seikoista intressitahojen kannalta katsottuna. (Oulasvirta 2007, 121.)

Arviointikriteerit ovat ratkaisevan tärkeitä arvioinnissa. Toiminnan vaikutusten arvioinnissa voidaan erottaa toisistaan välittömät (immediate), välilliset (intermediate) ja lopulliset (ultimate) vaikutukset. Arviointi voi olla joko kuvailevan (descriptive) tai normatiivisa (prescriptive). Kuvailevassa arvioinnissa lähdetään liikkeelle toisten asettamista arvoista, kun taas normatiivisessa arvioinnissa toisten asettamat arvot eivät ole lähtökohtia.

Vastaavasti Chelimskyn (Chelimsky 1997; ref. Oulasvirta 2007, 103) näkee myös etukäteisarviointin mahdollisuuden esim. tilanteissa, joissa halutaan yksimielisyyttä tavoitteista ja mittaamisesta.

Julkinen palvelutuotanto on monimuotoista ja tämä lisää tarvetta tehdä arviointeja eri näkökulmista. Alla kuvio (Kohti julkisen palvelujen... 2001, 22) julkisen palvelujen arvioinnin osapuolista ja kohteista. Kuvioista näkyy, että arviointi kohdistuu myös palvelujen laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Eri tahojen asettamat vaatimukset palvelun laadulle, mahdollisuudet arvioida palvelua ja intressit arviointitiedon hyödyntämiseen poikkeavat ainakin osin toisistaan. (Oulasvirta 2007, 6.) Koska laatutyössä on asiakas- tai käyttäjänäkökulma oleellinen, voidaan ajatella, että palvelun laadun arvioinnin oleellinen tietopohja ovat ”virallisten” tavoitteiden ohella asiakkaiden ja sidosryhmien odotukset ja kokemukset palvelusta. Myös palvelujen käyttäjien intressit palveluun voivat vaihdella. (Oulasvirta 2007, 23)



Kuva 1. Julkisten palvelujen arvioinnin osapuolet ja kohteet.

Kuvio pyrkii laajentamaan ja osin yhdenmukaistamaan näkökulmia, joista julkista palvelutuotantoa arvioidaan sekä osoittaa ne arviointialueet, jotka kokonaisvaltaisen toiminnan arvioinnin tulisi ainakin sisältää. Kuvio ei ole tyhjentävä (vrt. tyhjä laatikko) eikä poissulje sektori-, yksikkö ja hankekohtaisten arviointialueiden, -mittareiden ja -indikaattoreiden tarvetta. (Kohti julkisten palvelujen yhteistä arviointia 2001, 23.)

Johtamisen ja henkilöstön arviointialueella keskeistä on toiminnan suunnan, vision ja strategioiden luominen, niihin perustuvien tavoitteiden selkeä määrittely sekä tavoitteiden toteutumisen arviointi.

Palvelurakenteet ja – prosessit arviointialueella keskeistä on niiden prosessien, toimintojen tai rakenteiden tunnistaminen, joiden suorituskykyä tai toimivuutta tulisi parantaa.

Palvelujen laatu ja asiakastyytyväisyys arviointialueella palvelujen asiakas arvioi laatua palvelutilanteessa kokemansa perusteella ja vertaa saamaansa palvelua omiin odotuksiinsa ja tarpeisiinsa. Julkisen palvelutuotannon perusluonteesta johtuen on huomioitava, ettei palvelujen arviointia tai kehittämistä voida perustaa pelkästään asiakastyytyväisyyden/tyytymättömyyden varaan. Julkisten palvelujen laadussa on otettava huomioon esimerkiksi kansalaisten tasavertaiseen kohteluun ja palvelujen (alueelliseen) saatavuuteen liittyvät vaatimukset.

Palvelujen taloudellisuus ja tuotantotehokkuus arviointialueella keskeistä on osoittaa poliittisille päätöksentekijöille ja veronmaksajille, että yhteiskunta ja sen järjestämiä palveluja tuottava/tilaava organisaatio käyttää sille annettuja yhteiskunnallisia panoksia ja muita voimavaroja taloudellisesti, tuottavasti ja kustannustehokkaasti.

Palvelujen vaikuttavuus arviointialueella keskeistä on tarkastella palveluprosessien tai kokonaisten palvelujärjestelmien kykyä saada aikaan haluttuja tuloksia ja vaikutuksia. Vaikuttavuudessa voidaan erottaa toisistaan yhteiskunnallinen ja asiakasvaikuttavuus sen mukaan, kuinka välittömästi tai välillisesti organisaation yhteiskunnallinen tehtävä kohdistuu kansalaisiin asiakkaina, palvelujen käyttäjinä, oikeutensa käyttäjinä tai velvollisuutensa täyttäjinä. (Kohti julkisten palvelujen yhteistä... 2001, 23-25.)

3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen menetelmät

3.1 Tutkimuskysymykset

Tutkielmani tarkoituksena on selvittää asiakaspalautteen merkitystä osana julkispalveluiden laatua ja niiden kehittämistä. Esimerkkinä ovat julkiset työvoimapalvelut. Julkisista työvoimapalveluista tutkimuksen kohteeksi olen valinnut vuonna 2010 toteutetut ohjaukselliset ryhmäpalvelut.

Tavoitteenani on selvittää

- Millaista asiakaspalautetta työ- ja elinkeinohallinto kerää ja saa ostopalveluina hankituissa työvoimapalveluissa
- Voidaanko asiakaspalautteen perusteella tehdä johtopäätöksiä asiakastyytyvyydestä
- Lisäksi arvioidaan asiakaspalautteiden merkitystä ja niiden käyttökelpoisuutta palveluiden kehittämisen välineinä

Tutkielmassa ei selvitetä hankitun palvelun vaikuttavuutta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

3.2 Tutkimusaineisto

3.2.1 Tarjouspyynnöt, palveluiden sisältökuvaus ja asiakaspalautteet

Tässä osassa on kuvattu tutkimuksen jo valmiina ollutta aineisto-osaa: tarjouspyyntöjä, palveluiden sisältöjä, hankintakriteereitä ja asiakaspalautteita. Osa tarkennuksista on työn liitteinä. Koska ko. materiaali oli Kaakkois-Suomen TE-keskuksen materiaalia, hain siihen tutkimuslupaa, jonka myönsi minulle Kaakkois-Suomen TE-keskuksen johtaja. Työssä ei käy-

tetty TE-hallinnon asiakastietojärjestelmiä, joten tutkimuslupaa ei tarvinnut hakea ministeriöstä.

Suomen julkinen työnvälitys alkoi vuonna 1903. Toiminta keskittyi alkuvaiheessa suurimpiin kaupunkeihin, ja valtio korvasi noin puolet töiden järjestämisestä kaupungeille aiheutuneista kustannuksista. Valtion ohjaus työttömyyden hoidossa vakiintui 1930-luvulla. Keskushallinnossa työvoima-asioita hoidettiin aluksi kulkulaitosten ja yleisten töiden ministeriössä. Sen työvoimaosastosta muodostettiin vuonna 1970 työvoimaministeriö.

Vuonna 1989 ministeriö sai hoidettavakseen myös työlainsäädäntö- ja työsuojeluasiat (jälkimmäiset vuoteen 1997 saakka) ja samalla ministeriön nimeksi tuli työministeriö. Työministeriön tehtäviin liitettiin myös pakolaisia ja turvapaikanhakijoita sekä maahanmuuttoa koskevat asiat vuonna 1997, jotka siirtyivät sisäasiainministeriöön vuoden 2008 alussa. Nykyinen työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) aloitti toimintansa 1.1.2008. Ministeriön tehtäviin kuuluvat entisen kauppaja- ja teollisuusministeriön ja työministeriön tehtävät. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2010)

Aluehallintoviranomaisena toimii elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskus), jotka aloittivat toimintansa 1.1.2010. Toimintaa ohjaavat omilla toimialoillaan sisäasiainministeriö, opetusministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö ja ympäristöministeriö tai keskushallinnon virasto. ELY-keskukset edistävät alueellista kehittämistä hoitamalla valtionhallinnon toimeenpano- ja kehittämistavoitteita alueilla, joihin kuuluvat myös työmarkkinoiden toimivuuteen, työvoiman saatavuuteen ja työllisyyteen liittyvä asiat (20.11.2009/897). Suomessa on tällä hetkellä 15 ELY-keskusaluetta.

ELY-keskukset korvasivat 1.1.1997 toimintansa aloittaneet työ- ja elinkeinokeskukset.

ELY-keskusten alaisena alaisina paikallishallinnon viranomaisina toimivat työ- ja elinkeinotoimistot (TE-toimisto). Työvoimatoimistot muuttuivat vuoden 2009 alusta työ- ja elinkeinotoimistoiksi.

Työ- ja elinkeinotoimistojen tehtävänä on

- 1) edistää työvoiman saatavuuden turvaamista ja työllisyyden parantamista
- 2) toimeenpanna julkinen työvoimapalvelu
- 3) edistää maahanmuuttajien kotoutumista
- 4) tarjota yrityspalveluihin liittyvää neuvontaa

5) hoitaa muut sille säädetyt tai elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen sille määräämät tehtävät (11.12.2008/832).

Kuten johdannossa on kerrottu käsite julkinen työvoimapalvelu (Public Employment Service, PES) on kansainvälisesti vakiintunut käsite, jota käytetään sekä työvoimapolitiikan toimeenpanosta vastaavasta organisaatiosta että organisaation tarjoamasta palveluvalikoimasta. Käsite on vakiintunut käyttöön sekä Euroopan Unionin että Kansainvälisen työjärjestön ILO:n piirissä. Julkinen työvoimapalvelu kuuluu Suomessa valtion keskeisiin tehtäviin. Toimintaa säätelee julkinen työvoimapalvelulaki, jota on vuosien aikana uudistettu ja muokattu useita kertoja. Viimeiset muutokset tulivat voimaan 1.1.2011.

Lain mukaan julkisen työvoimapalveluin tarkoituksena on edistää työmarkkinoiden toimivuutta ja julkisia työvoimapalveluja ovat palvelut, joita työvoimaviranomainen järjestää tai hankkii työvoimapalveluna työnvälityspalveluita, työvoimapoliittista aikuiskoulutusta ja muita ammatillisen kehittymisen palveluita sekä edistää työttömien työllistymistä työllistämistuen avulla. Julkiseen työvoimapalveluun kuuluvat myös muut tämän lain mukaiset tuet, avustukset ja etuudet (Työministeriö, 2002). Palvelut ovat ensisijassa toimenpiteitä, joilla pyritään edistämään työttömän työllistymistä avoimille työmarkkinoille ja turvaamaan työnantajan työvoiman saantia (Heinonen ym., 2004.) Eri maiden välillä on eroja siinä, miten laajasti palveluvalikoimaa sisältyy työllistymistä edistävää koulutusta ja erilaista työllistymiseen liittyviä toimenpiteitä. Kansallisista eroista riippumatta tätä kokonaisuutta kutsutaan vakiintuneesti yhteiskäsitteellä julkinen työvoimapalvelu (Eduskunta, 2002).

Julkinen työvoimapalvelun suunnittelusta, kehittämisestä ja toteuttamisesta vastaa työ- ja elinkeinoministeriö. Ministeriö suuntaa työvoimapalveluja sekä henkilöasiakkaille että työnantajille.

Valtion konsernitason hankintastrategialla luodaan yhtenäinen perusta valtion hankintatoimen ohjaus- ja kehittämistoimenpiteille sekä määritetään ne osa-alueet ja toimenpiteet, joihin valtion hankintatoimen kehittämisessä lähivuosina keskitytään. Valtion konsernitason hankintastrategiaa sovelletaan valtionhallinnossa. Konsernitason hankintastrategia muodostaa yhdessä hallinnonalan sekä yksittäisen ministeriön, viraston tai laitoksen hankintastrategian kanssa yhtenäisen kokonaisuuden.

Hallinnonalan ministeriön vastuulla on oman hallinnonolansa hankintatoimen strateginen ohjaus. Valtion konsernitason hankintastrategia ohjaa ministeriöitä oman hallinnonalan strategian laadinnassa sekä tarjoaa näkökulmia hankintatoimen kehittämiseen.

Valtion virastot ja laitokset vastaavat hankintayksiköinä hankintatoimensa kehittamisestä sekä omista hankinnoistaan. Yksittäisiä hankintoja koskevat hankintapäätökset tehdään hankintayksiköissä näiden käytössä olevien määrärahojen puitteissa valtion talousarviosta annetun asetuksen ja viraston tai laitoksen työjärjestyksessä määriteltyjen hyväksymisvaltuuksien edellyttämiä menettelyjä noudattaen. (Valtion hankintastrategia 2009, 15-27.)

Julkisen työvoimapalvelulain (2002) mukaan palveluja ja täydentäviä palveluja voidaan ostaa tai järjestää tai ostaa yhdessä muiden toimijoiden kanssa, jos tätä pidetään taloudellisena ja tarkoituksenmukaisena. Hankinnoissa noudatetaan lakia julkisista hankinnoista sekä erillisiä työ- ja elinkeinoministeriön ohjeita.

Julkiset työvoimapalvelut on määritelty työvoimapalvelulaissa. Laki julkisesta työvoimapalvelusta (31.12.2002/1295) mukaan työvoimaviranomainen järjestää tai hankkii julkisena työvoimapalveluna työnvälityspalveluita, työvoimapolitiittista aikuiskoulutusta ja muita ammatillisen kehittymisen palveluita. Ostopalveluina hankittavia julkisia työvoimapalveluita ovat työnvälityspalvelut (esimerkiksi työnhakuvalmennus) ja ammatillisen kehittymisen palvelut

(esimerkiksi työvoimakoulutus ja ammatillinen kuntoutus kuten terveydentilaa ja soveltuvuutta selvittävät tutkimukset, työ- ja koulutuskokeilut, asiantuntijakonsultaatiot, työkuoron tutkimukset (ELMA), kuntoutustutkimukset ja vajaakuntoisten työhönvalmennus.

Kaakkois-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, ELY (entinen TE-keskus) toteuttaa alueella julkista työvoimapalvelulakia (31.12.2002/ 1295). Kaakkois-Suomessa työvoimapalveluiden hankinnat on keskitetty pääsääntöisesti Kaakkois-Suomen ELYyn, johon TE-toimistot ja työvoiman palvelukeskukset ovat sen kirjallisesti valtuuttaneet. Kaakkois-Suomen ELY hankkii vuosittain alueen työ- ja elinkeinotoimistojen ja työvoiman palvelukeskusten käyttöön työnhakijoiden tarpeen mukaan erilaisia työvoimapalveluita ostopalveluina. Hankinta perustuu asiakkaan palvelutarpeen arviointiin. Julkisen työvoimapalvelulain 2§ määrittelee, että asiakkaan palvelutarve arvioidaan vuorovaikutuksessa asiakkaan työ- ja elinkeinotoimiston kesken. Palvelutarpeen arvioinnin perusteella tarjotaan palveluja, jotka parhaiten turvaavat osaavan työvoiman saatavuutta ja edistävät henkilöasiakkaan sijoittumista avoimille työmarkkinoille. Tietyissä tapauksissa TE-toimisto ja työvoiman palvelukeskukset voivat tehdä myös suoraan hankintaa ilman kilpailutusta.

Työministeriön (2007) ohjeen julkisten työvoimapalveluiden hankinta mukaan hankintayksikköjä ovat TE-keskukset (nykyinen ELY-keskus) ja työvoimatoimistot (nykyinen TE-toimisto). Ohjeen mukaan edellä mainitut tahot voivat sopia hankintatoiminnan organisoinnista eli siitä, kumpi taho huolehtii hankintaprosessin toteuttamisesta. Työ- ja elinkeinotoimistolla on määrärahat hankinnan tekemiseen, mutta se valtuuttaa ELY-keskuksen hoitamaan kilpailuttamisprosessin puolestaan. Näissä tapauksissa palvelun tosiasiallinen ostaja on TE-toimisto.

Hankinnat tehdään noudattaen Lakia julkisista hankinnoista (384/2007), jonka säädökset ohjaavat valtion hankintainta. Säädosvalmisteluvastuu on työ- ja elinkeinoministeriöllä, joka myös ohjeistaa alueita. Hankintojen kannalta merkittäviä ovat myös EU:n suunnalta tulevat säädökset, joilla julkisia hankintoja pyritään ohjaamaan.

TE-toimistot ja työvoiman palvelukeskukset tekevät ELY-keskukselle esitykset hankinnoiksi. Näiden esitysten pohjalta laaditaan yhteisesti TE-toimistojen ja työvoiman palvelukeskusten kanssa sopien kirjallinen tarjouspyyntö. Työministeriön (2007, 17-18) julkisten työvoimapalveluiden hankintaohjeen mukaan tarjouspyyntöä laadittaessa on otettava erityisesti huomioon tasapuolisen kohtelun vaatimus. Tarjouspyynnössä on tuotava esiin, mitä hankittavassa palvelussa pidetään tärkeänä. Kohteen kuvauksen tulee olla tarkka ja yksiselitteinen. Julkisten työvoimapalveluiden ja niitä täydentävien palveluiden hankinnassa noudatetaan ensisijaisesti avointa hankintamenettelyä. (Työministeriö 2007, 20.) Avoimella menettelyllä tarkoitetaan hankintamenettelyä, johon kaikki halukkaat tarjoajat voivat osallistua. Hankintalain 24 § mukaan avoin menettely on aina käytettävissä julkisissa hankinnoissa.

Kilpailutukset tehdään pääsääntöisesti kerran vuodessa mutta muutkin aikataulut ovat mahdollisia. Työministeriön (2007, 9) julkisten työvoimapalvelujen ohjeen mukaan sopimuskauden pituus on harkittava tapauskohtaisesti. Palveluiden hankinnassa hankintasopimuksen suositeltava enimmäiskesto ilman optioita on pääsääntöisesti kaksi vuotta. Pitkäkestoisen sopimuksen kilpailuttamisen tarve ja sopimuskauden pituus tulee ratkaista 3 -4 vuoden välein, jollei vuotuisella kilpailuttamisella ole taloudellista tai toiminnallista perustetta. Samassa yhteydessä sovitaan myös aikaisemmin hankittujen palvelujen kohdalla optioiden käytöstä tulevalle/ tuleville vuosille.

Työvoimapalveluiden hankinnassa käytetään tarjouspyynnössä valintakriteerinä kokonaistaloudellista edullisuutta. Tällä halutaan taata ostettavien palveluiden laatu. (Työministeriö 2007, 24.) Ko. vertailun tekevät ELY-keskus, TE-toimistot ja työvoiman palvelukeskukset yhdessä. Yleisesti käytettäviä kokonaistaloudellisen edullisuuden arviointikriteereitä ovat hinnan lisäksi yleensä muun muassa toimitusvarmuus ja palvelujen tuottajan ammattitaito ja kokemus vastaavanlaisesta toiminnasta. Tämä lisäksi voidaan käyttää ko. tarpeiden mukaisesti räätälöityjä arviointikriteereitä. Ostettavan palvelun sisältö ja ostajan tarpeet määrittelevät sen, mitä arviointikriteerit ovat keskeisiä. (Työministeriö 2007, 24.)

Hankittavista palveluista elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus tekee kirjallisesti päätökset ja sopimukset. Sopimukset ovat luonteeltaan pääsääntöisesti puitesopimuksia. Hankintalain 31 ja 32§ mukaisesti puitejärjestely (puitesopimus) tarkoitetaan ostajan ja palvelun tuottajan välistä sopimusta tietyinä ajanjaksona. Puitejärjestely ei välttämättä takaa palvelun tuottajalle yhtään tilausta ostajalta ja hankittavat määrät ja toimitusajat saattavat muuttua tai vaihdella. Palvelusta luonteesta johtuen samasta palvelusta saatetaan tehdä puitesopimus useamman palvelun tuottajan kanssa, jotta palveluiden määrä ja saatavuus pystytään turvaamaan.

Sopimusten teon jälkeen palvelu ovat TE-toimistojen ja työvoiman palvelukeskusten käytössä asiakkaiden tarpeita varten. TE-toimistot ja työvoiman palvelukeskukset sopivat palveluiden käytöstä palveluiden tuottajien kanssa kirjallisesti puitesopimusten raamien mukaisesti. Palveluista kerätään asiakaspalautetta sovitun mukaisesti. Käytännön palautteen keräämisen toteutuksen tekee palveluntuottaja, joka toimittaa kerätyn palautteen työvoimapalveluiden ja niitä täydentävien palveluiden osalta TE-toimistojen ja työvoimanpalvelukeskusten käyttöön.

Vuosille 2009– 2011 Kaakkois-Suomen ELY-keskus kilpailutti tai hankki palveluiden tuottajilta seuraavia julkisia työvoimapalveluja

- ammattitaito- ja osaamiskartoitus
- ohjaukselliset ryhmät
- ryhmämuotoisena toteutettavat työnhakuvalmennukset
- työhönvalmentajan palvelut
- työkyvyn arviointipalvelut, joka sisältää työkykytutkimukset, pitkäaikaistyöttömien eläkemahdollisuuksien selvitykset, kuntoutustutkimukset, terveydentilan ja työkyvyn tutkimukset ja asiantuntijakonsultaatiot)
- työvoimapalveluja täydentävät palvelut

- yksilövalmentajan palvelu

Tässä tutkimuksessa keskitytään avoimella menettelyllä kilpailutettuihin ohjauksellisiin ryhmäpalveluihin, joista Kaakkois-Suomen ELY-keskus (alueen työ- ja elinkeinotoimistojen ja työvoima palvelukeskusten valtuuttamina) ja palveluntuottajat ovat tehneet puitesopimukset vuosille 2009- 2011. Tarkastelussa ovat vuoden 2010 aikana päättyneet ohjaukselliset ryhmäpalvelut.

Avoimessa kilpailutusmenettelyssä ohjauksellisia ryhmäpalveluita vuosille 2009 - 2011 oli yhteensä yhdeksän kappaletta. Näistä kolme palvelua vuosille 2009- 2010 ja kuusi palvelua vuosille 2010 -2011. Edellä oleva sisältyivät kahteen tarjouspyyntöön, jotka olivat Tarjouspyyntö ohjauksellisista ryhmäpalveluista ajalle 1.1.2009 - 31.12.2010 ja Tarjouspyyntö Ohjauksellista ryhmäpalveluista ajalle 01.01.2010 -31.12.2011. Tarjouspyynnöt eivät ole liitteinä mutta niihin sisältyvät yksilöidyt palvelukuvaukset ovat liitteenä numero 2. Vuodelle 2010, joka on tämän tutkimuksen tarkasteluvuosi, tulleista tarjouksista Kaakkois-Suomen ELY-keskus teki seitsemän puitesopimusta viiden eri palveluntuottajan kanssa vuodelle 2010, yhteen ei saatu lainkaan tarjouksia ja yksi tulleista tarjouksista hylättiin. Yksi ostetuista palveluista peruuntui tässä vaiheessa, koska ryhmään ei saatu osallistujia. Ryhmiä toteutettiin tehtyjen palvelupuitesopimusten sisällä yhdeksän ja lisäksi kaksi seurantaryhmää. Ryhmiin osallistui kaiken kaikkiaan 88 eri henkilöä. Palautetta antoi 83 eri henkilöä, 3 oli palautteen antopäivänä poissa. Kahden ryhmän osalta annettujen palautteiden määrää ei voida yksilöidä vaan palautteen on koonnut palveluntuottaja ryhmäläisten antamista palautteista. Olen tulkinnut, että kaikki ovat tällöin antaneet palautteen jos heitä ei ole ilmoitettu poissaolleiksi.

Asiakaspalaute on kerätty palvelun toteuttajien toimesta ryhmän lopussa nimettömänä palautekyselylomakkeella. Palautelomakkeen sisältö vaihteli palveluittain. Palveluntuottajien käyttämät palautelomakkeet ovat liitteenä numero 7. Palautelomakkeet ovat skannattuja kopioiden kopioita alkuperäisistä kappaleista, joka selittää niiden heikon ulkoasun. Lisäksi poistin palautelomakkeista kaikki tunnistetiedot tietosuojasyistä.

Seuraavassa kuvaan lähemmin tutkimukseen liittyvää aineistoa

- Tarjouspyyntö ja palvelukohtainen hankintasuunnitelma
- Ohjauksellisen ryhmäpalvelun arviointikriteerit (kokonaistaloudellinen edullisuus)
- Tarjouslomake

- Puitesopimus
- Asiakaspalaute

Tutkimukseen sisältyy kaksi tarjouspyyntöä ohjauksellisista ryhmäpalveluista, tarjouspyyntö vuosille 1.1.2009 - 31.12.2010 ja tarjouspyyntö vuosille 1.1.2010- 31.12.2011. Tarjouspyynnöt ovat yleisiltä ehdoiltaan yhteneväiset, erot syntyvät palvelukohtaisten hankintasuunnitelmien osassa, jotka kuvataan erikseen.

Tarjouspyynnössä tuotiin esiin ohjauksellisten ryhmäpalveluiden yleinen tavoite ja sisältö: asiakkaiden omien mahdollisuuksien ja vahvuuksien kartoittaminen, urasuunnitelman selkiyttäminen, itsetuntemuksen lisääminen ja elämänhallinnan parantaminen. Ryhmien tavoitteena oli auttaa asiakasta tunnistamaan omat mahdollisuutensa ja osaamisensa suhteessa työelämään sekä tekemään suunnitelma mahdollisten osaamisvajeiden täyttämiseksi. Ohjauksellisia ryhmäpalveluja hankitaan henkilöasiakkaille. Lisäksi tarjouspyynnössä jokaiselle palvelulle määriteltiin erikseen järjestämispaikkakunta, kohderyhmä, arvioitu palvelun määrä vuositasolla, ryhmän kesto ja ryhmän koko.

Tarjouspyynnössä tuodaan esille tarjouksen hyväksyttävät reunaehdot, jotka liittyvät tarjouksen sisältöön, hankintamenettelyyn, palvelun tarjoajaan koskeviin vaatimukseen, tarjousten käsittelyyn jne.

Tarjouspyynnössä hankintalain mukaisesti selvitetään myös ohjauksellisten ryhmäpalveluiden arviointikriteerit ja todetaan, että hankinnan valintaperusteena on kokonaistaloudellinen edullisuus.

Vertailussa käytetään tarjouspyynnössä määriteltyjä kokonaistaloudellisuuden arviointikriteereitä. Tarjousten vertailusta laaditaan vertailupöytäkirja, josta ilmenee myös voittanut tarjous sekä valintapäätöksen perusteet. (Työministeriö 2007, 24.)

Tässä tutkimuksen kohteena olevissa palveluissa kokonaistaloudellinen edullisuus on arvioitu seuraavien arviointikriteereiden ja painoarvojen mukaisesti:

1. Palvelujen toteuttamissuunnitelma, painoarvo 30 %
2. Toteuttaja- ja/tai asiantuntijaresurssit, painoarvo 25 %
4. Asiakastyytyväisyys, painoarvo 20 %
5. Hinta, painoarvo 25 %

Yhteensä pisteitä voi saada enimmillään 500. Tarjouksista voidaan pääsääntöisesti hyväksyä vain tarjoukset, jotka ovat saaneet vähintään 300 pistettä. Muussa tapauksessa hankinta perustellaan kirjallisesti.

Valintaperusteet on pistetty asteikolla 1-5, jossa 5 on erittäin hyvä ja 1 on heikko. Hinnan osalta edullisin tarjous saa 5 pistettä ja muiden tarjousten hinnat suhteutetaan edullisimpaan hintaan.

Jos yksi tai useampi tarjous saa saman pistemäärän, tulee valittavaksi se tarjous, joka saa painoarvoltaan suurimmasta arviointikriteeristä eniten pisteitä. Mikäli tästäkin on sama pistemäärä, niin valitaan hinnaltaan halvin tarjous.

Tarjousten arviointikriteerit on selvitetty tarkemmin liitteessä numero 2.

Tarjouspyynnössä todetaan, että yksilöity tarjous tulee laatia ohjauksellisten ryhmäpalveluiden tarjouslomakkeelle eli tarjouslomake on kaikille tarjoajille samanlainen. Muihin tarjouslomakepohjiin tehdyt tarjoukset voidaan hylätä. Lisäksi jokaista palvelukohtaista hankintasuunnitelmaa koskeva tarjous tehdään omalle lomakkeelle. Tarjouksessa on esitettävä kaikki kohdat mitä tarjouspyynnössä edellytetään, muutoin tarjous hylätään. Palvelun tuottajan tulee ilmoittaa tarjouksessa tarjottavan palvelun perustiedot, palvelun toteuttamissuunnitelman, toimintansa palvelun tuottajana, käytettävät tilat ja välineet, toteuttaja- ja asiantuntijaresurssit.

Palveluiden ostosta laaditaan puitesopimus. Sopimuksessa sovitaan sopimuksen tarkoituksesta ja kohteesta, palvelusta, palveluun ohjaamisesta ja ostettavan palvelun määrästä, sopimuskaudesta, optioiden käytöstä, hinnasta ja maksuehdoista, palvelun toteuttamissuunnitelmasta, palvelun järjestämipaikasta, tiloista ja välineistä, vastuuhenkilöstä ja alihankinnasta, laadun seurannasta ja sopimuksen valvonnasta ja sopimusrikkomuksiin liittyvistä menettelyistä.

Puitesopimuksessa laadusta todetaan, että myyjä sitoutuu sopimuskauden aikana kehittämään palvelujaan. Palvelun jatkuva kehittäminen suoritetaan yhteistyössä sopijaosapuolten sekä palvelun ostajan kanssa. Tarvittaessa järjestetään yhteisiä arviointi- ja kehittämiskeskusteluita. Lisäksi sekä tarjouspyynnössä että sopimuksessa korostetaan, että palvelun tuottajan tulee toimittaa palvelun ostajalle laskun liitteenä palveluun osallistuneet, osallistujapalaute, osallistujan jatkosuunnitelma ja arvio osallistujan osaamisesta ja tilanteesta.

Osallistujapalautteen muodosta, sisällöstä tai laajuudesta ei sopimuksissa ole erillistä mainintaa.

3.2.2 Teemahaastattelut

Erilaisia haastattelutyyppisiä on useita, samoin nimityksiä eri haastattelutyypeille. Esimerkiksi strukturoidussa haastattelussa (tai lomakehaastattelussa) kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama. Tämä perustuu ajatukseen, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille.

Puolistrukturoitu haastattelu poikkeaa edellisestä siinä, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin. Avoimessa haastattelussa haastateltava ja haastattelija keskustelevat tietyistä aiheista, mutta kaikkien kanssa ei käydä läpi kaikkia teema-alueita jne.

(Aaltola & Valli (toim.) 2001, 26-27.)

Teemahaastattelulle on ominaista, että se kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelu on strukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit, teema-alueet ovat tiedossa. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys.

(Hirsjärvi & Hurme 1985, 35-37.)

Haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Haastattelijalla on jonkinlainen tukilista käsiteltävistä asioista, ei valmiita kysymyksiä.

Teemahaastattelua käytettäessä on tärkeää haastatteluteemojen suunnittelu. Haastattelurunko sisältää teema-alueuuttelon sen sijaan, että se sisältäisi yksityiskohtaisen kysymysluttelon. Valittujen teema-alueiden tulisi olla niin väljiä, että tutkittavan ilmiön moninaisuus tulee esiin. Teema-alueiden pohjalta haastattelija voi jatkaa ja syventää keskustelua niin pitkälle kuin edellytykset sallivat. (Hirsjärvi & Hurme, 37- 42.)

Eskola ja Vastamäki tuovat esille, että haastattelun teemarunko voi sisältää kolmentasoisia teemoja. Ylimmällä tasolla ovat laajat teemat, joista keskustellaan, toisella tasolla ”apukysymyksiä” ja kolmannella tasolla on ”pikkukysymykset”, joilla autetaan keskustelua eteenpäin, jos aiemmat kysymykset eivät ole tuottaneet vastausta. (Aaltola & Valli (toim.) 2001, 36.)

Olen kerännyt opinnäytetyöni haastatteluaineiston käyttämällä menetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelun runko on liitteenä numero 5. Haastattelurungon kysymykset on mukailtu käyttäen pohjana Salmelan (1997) jaottelua ja muuta aikaisempaa tutkimusta.

Työni teemahaastattelurungon muodostivat neljä teemaa, jotka koostuivat asiakkuus-, palveluiden toimivuus-, palautejärjestelmä- ja analysointiteemoista. Jokaisen teeman alla oli tarkentavia apukysymyksiä. Teemojen kysymykset muodostin käyttäen aikaisempaa tutkimusta, selvityksiä ja omia kokemuksia palveluiden palautteesta, mutta myös niitä keskustelujä, joita olin aikaisempina vuosina käynyt Kaakkois-Suomen alueen TE-toimistojen henkilöstön kanssa aiheesta.

Pyysin haastattelua viideltä palveluntuottajalta ottamalla heihin yhteyttä puhelimitse. En valikoinut palveluntuottajia vaan pyysin haastattelua kaikilta niiltä, jotka olivat tuottaneet ohjauksellisia ryhmäpalveluita vuonna 2010 Kaakkois-Suomessa. Sovin haastattelujan ja paikan niin, että neljä haastatteluista sovittiin tehtäväksi palveluntuottajan toimipaikalla ja yksi omalla työpaikallani. Sovituista haastatteluista toteutui neljä. Omalle työpaikalleni sovittu haastattelu ei toteutunut, koska palveluntuottaja ei tullut haastatteluun. Jälkimmäisessä tapauksessa en ottanut uudelleen yhteyttä palveluntuottajaan vaan tulkitsin, että palveluntuottaja oli muuttanut mielensä haastattelun suhteen.

Haastatteluun osallistuneilta palveluntuottajilta pyysin kirjallisen luvan haastattelumateriaalin käyttöön opinnäytetyössäni. Lisäksi sovittiin, että palveluntuottajien nimiä ei tuoda työssä esille. Haastateltavia koskevia tietoja kysyttiin kahdessa kysymyksessä. Haastattelut kestivät noin yhdestä tunnista puoleentoista tuntiin.

Haastattelut tallennettiin, joka kuuluu teemahaastattelujen luonteeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 92.) Ensimmäisessä haastattelussa tein haastattelun aikana muistiinpanoja mutta tämä osoittautui vaikeaksi, joten kolmessa seuraavassa haastattelussa käytin nauhuria, jonka käyttöön kysyin myös lupaa haastateltavilta suullisesti. Nauhoittaminen toi haastattelutilanteeseen tilanteen hallintaa ja systemaattisuutta. Haastateltavia ei tarvinnut erityisesti ”houkutella” puhumaan ja olivat osittain erittäin monisanaista siirtyen luontevasti aina seuraavaan teemaan mutta aika ajoittain haastattelu meni myös teemoja sivuavaksi. Litteroitua aineistoa kertyi kaiken kaikkiaan 24 tekstisivua. Jäsentelin aineiston niin, että jokaisen teeman alla on kaikkien haastateltavien vastaukset teemoittain.

3.3 Analyysimenetelmät

Opinnäytetyöni aineisto koostuu sekä Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen hankinta-asiakirjoista sisältäen tarjouspyynnöt ja niihin liittyvät yksilöidyt esitykset palveluiksi vuosilta 2009 -2011 ja osallistujien antamat palautteet vuodelta 2010 että teemahaastelulla tehdyt edellä mainittujen palveluiden palveluntuottajien haastattelut. Haastattelut tehtiin vuonna 2011. Osallistujien antamat palautteet ja palveluntuottajien haastattelut muodostavat varsinaisen analyysiosan ja muu edellä mainitulla aineisto linkittää ne ostopalveluina hankittaviin työvoimapalveluihin.

Olen analysoinut kumpaakin aineiston osaa omana osionaan.

Asiakirja-aineiston osalta olen käyttänyt kuvailevaa aineistoa sivuavaa menetelmää. Tavoitteena on tehdä johtopäätöksiä asiakaspalautteesta ja samalla arvioida niiden käyttökelpoisuutta palveluiden kehittämisen välineenä.

Aineistosta saatujen tulosten esittämiseen käytetään tavallisesti kolmea eri vaihtoehtoa: taulukkoa, kuviointia tai tunnuslukuja. Nämä kolme soveltuvat kaikki hieman eri tarkoituksiin. Taulukko on esittämismuotona yksityiskohtainen. Kuvio (graafinen esitys) tarjoaa hyvän yleiskuvan aineiston jakautumisesta. Tunnuslukujen informaatioarvo on vähäisempi kuin edellisten mutta ovat lukijalle hyviä mittareita asian kuvaamiseksi. (Aaltola ym. (toim.) 2001, 161- 162.) Tunnusluku kuvaa keskimääräistä ominaisuutta ryhmässä. (Valli 2001, 51.) Aaltola ym. (2001, 161-162) toteavat, että kun käytetään tunnusluvuista esimerkiksi keskiarvoa, siihen tulee lisätä aina sille soveltuva hajontaluku eli keskihajonta, sillä yhdessä ne kuvaavat aineiston jakautumista huomattavasti enemmän ja lukija voi tehdä varmempia päätelmiä. (Aaltola ym. (toim.) 2001, 161 -162.) Aaltola ym. (toim. 2001, 167) tuovat kuitenkin esille, että vaikka keskiarvo on paljon käytetty tunnusluku monissa yhteyksissä niin silloin, kun aineisto on vino (eli havainnot, mitatut asiat, keskittyvät joko suuriin tai pieniin arvoihin), vaikuttaa jo muutaman havainnon suuri poikkeaminen muista havainnoista keskiarvoon merkittävästi.

Olen asiakirja-aineiston analyysissä käyttänyt kaikkia edellä mainittuja muotoja. Olen muuttanut palautetiedot numeeriseen muotoon kuten Aaltola ym. toteavat, että lähes kaiken kerä-

tyn tiedon voi muuttaa numeeriseen muotoon. Ei ole merkitystä, onko aineisto kerätty kyselylomakkeella, haastattelulla, havainnoilla tai millä muulla tahansa. (Aaltola ym. (toim.) 2001, 158.) Näistä olen laskenut aineistolle palveluittain keskiarvot, moodit, keskihajonnan ja keskipoikkeaman.

Lisäksi aineistosta on laskettu prosenttiosuuksia. Aaltola ym. (toim.) 2001, 166) toteaa, että aineisto on yleensä riittävä pelkkään prosentuaaliseen tarkasteluun, kun siinä on havaintoja vähintään noin 100, jolloin yhden havainnon vaikutus prosenttiosuuteen ei ole kovin suuri. Opinnäytetyöni tämä osa koostuu osallistujien palautteista, joita antoi kaiken kaikkiaan 83 henkilöä. Olen kuitenkin laskenut aineistosta myös prosenttiosuuksia, vaikka Aaltolan ym. suositus tässä kohtaa ei aivan toteudu, aineiston havainnollistamiseksi.

Lisäksi numeerisesta aineistosta tein sekä taulukot että kuviot havainnollistamaan aineistoa. Aineisto sisälsi osittain myös avoimia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä voidaan myös analysoida tilastollisin menetelmin, mikäli niiden vastauksia on luokiteltu ryhmiin, jolloin kuhunkin ryhmään kuuluu saman sisältöiset vastaukset. (Valli 2001, 45.)

Valli (2001, 46) toteaa kuitenkin, että avointen kysymysten huono puoli on se, että niihin helposti jätetään vastaamatta tai vastaukset ovat ylimalkaisia ja epätarkkoja. Aina vastaaja ei myöskään vastaa suoraan kysymykseen, vaan sen vierestä. Näin kävi myös tämän aineiston osalta. Osallistujien antamat vastaukset olivat hyvin niukkoja jos oli vastattu lainkaan, joten luovuin tämän osan luokittelusta, koska se ei olisi tuonut mitään lisäarvoa työlle. Olen kuitenkin jokaisen palvelun kohdalla maininnut, oliko kirjallista palautetta annettu ja nostanut siitä esiin tarkentavia kohtia.

Palvelun tuottajien teemahaastattelut muodostavat opinnäytetyöni toisen analyysiosan. Aineisto koostuu neljästä haastattelusta. Tämän osan analyysissä olen käyttänyt sisällönanalyysin keinoja.

Sisällönanalyysia voidaan pitää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93). Lisäksi Tuomi ja Sarajärvi toteavat, että useimmat eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat periaatteessa tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, jos sisällönanalyysilla tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä. (Tuomi ym. 2002, 93.)

Eskolan ja Suorannan (2003, 187) mukaan sisällönanalyysi on perusteltavissa erityisesti silloin, kun mikään ennalta esitetty tapa ei toimi oman aineiston kanssa. Tuomi ja Sarajärvi toteavat Kyngäksen ja Vanhasen mukaan, että sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentti on tässä yhteydessä ymmärrettävä hyvin väljässä merkityksessä. (Kyngäs & Vanhanen 1999; ref. Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Tuomi ja Sarajärvi kuvaavat Eskolan jaottelun aineistolähtöisestä, teoriasidonnaisesta ja teorialähtöisestä analyysistä. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistoista teoreettinen kokonaisuus. Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävänasettelu määrittävät analyysiyksikön valinnan niin, että yksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. (Tuomi ym. 2002, 97.) Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkivasta ilmiöstä. Johtopäätösten tekemisessä tutkija pyrkii ymmärtämään, mitä asiat tutkittaville merkitsevät ja pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan analyysin kaikissa vaiheissa. (Tuomi ym. 2002, 115.)

Teorialähtöinen analyysi on perinteinen analyysimalli. Se nojaa johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään malliin eli aineiston analyysia ohjaa valmis, aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. (Tuomi ym. 2002, 99.) Edellä mainittu kehys voi teorialähtöisessä sisällönanalyysissä olla teoria tai käsitejärjestelmä. Tässä analyysissä analyysirungon sisälle muodostetaan aineistoista erilaisia luokituksia tai kategorioita.

Teoriasidonnaisessa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät pohjautu suoraan teoriaan mutta voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Teoriasidonnaisessa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta mutta niin, että aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysia. (Tuomi ym. 2002, 99-100.)

Tutkimukseni analyysi pohjautuu teoriasidonnaiseen sisällönanalyysiin niin, että aineistossa on teoreettisia kytkentöjä mutta kuten edellä on todettu aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysissä. Aikaisemman tiedon muodostavat mm. tutkimustulokset ja eri näkökulmat. Kuvaan aineiston sanallisesti. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2002, 110) tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittava ilmiötä ja analyysin tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavas-

ta ilmiöstä niin, että aineisto järjestetään tiiviiseen ja selkeään, informaatiota lisäävään muotoon.

Sisällönanalyysia on kuvattu menetelmäksi, jossa ei ole yksityiskohtaisia sääntöjä miten analyysi toteutetaan mutta itse analyysin tekemiseen on ohjeita. Tuomen ja Sarajärven mukaan sisällönanalyysi etenee kolmivaiheisesti. Prosessiin kuuluvat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Pelkistämässä aukikirjoitetusta aineistosta, tässä analyysissä haastatteluaineisto, karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennainen pois. Ryhmittelyssä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Abstrahoinnissa aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja edetään johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110- 112.) Litteroin haastatteluaineiston. Kirjasin kaiken puheen vaikka haastatteluaineisto sisälsi myös jonkin verran aineistoa, jolla ei ollut suoranaisesti yhteyttä itse tutkimuskysymyksiin ja eivät olleet näin merkityksellisiä työni kannalta. Näin tekemällä halusin varmistua, että mitään oleellista ei jää kuitenkaan pois.

Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysiyksikön valinta joka määräytyy aineiston ja tutkimustehtävän mukaisesti. (Kynäs & Vanhanen 1999.) Oman analyysini analyysiyksikkö on ajatuskokonaisuus, joka muodostuu yhdestä tai useammasta lauseesta

Seuraavaksi kirjasin aineiston haastattelurungon mukaisiin ryhmiin ja tässä yhteydessä jätin aineistosta pois työni kannalta kaiken epäolennaisen haasteluista kertyneen materiaalin.

Tästä aineistosta hain ajatuskokonaisuuksia tai ilmaisuja, jotka olivat tästä ilmiöstä jo entuudestaan tunnettuja eli kuten Tuomi ja Sarajärvi (2002, 116) toteavat teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa käsitteet tuodaan esiin valmiina, ilmiöstä ”jo tiedettynä” ja pystytään teorialähtöisen analyysin mukaisesti kytkemään teoreettisiin käsitteisiin.

Pääloukat kytkeytyvät aikaisempaan tutkimukseen ja alaluokat on muodostettu aineistosta. Olen käyttänyt työssäni haastatteluista näytteitä suoria lainauksina. Näytteet on numeroitu haastatteluiden numeroinnin mukaan.

4 Aineiston analyysi

Tässä luvussa vastaan tutkimuskysymykseeni voidaan asiakaspalautteen perusteella tehdä johtopäätöksiä asiakastyytyväisyydestä ja mikä on asiakaspalautteiden merkitys ja käyttökelpoisuus palveluiden kehittämisen välineenä. Analyysiosa jakaantuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käsittelen asiakaspalauteaineiston tuloksia ja toisessa osassa palveluntuottajien käsityksiä palvelun laadusta.

4.1 Asiakaspalauteaineiston tuloksia

Julkisella sektorilla asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu ovat nykyisin paljon esillä. Tutkimuskirjallisuudessa käsitteitä asiakastyytyväisyys, palvelu ja laatu on tarkasteltu eri merkitysten näkökulmasta. Mitä palvelu ja laatu itse asiassa ovat ja miten niitä mitataan ja miten yksityinen ja julkinen palvelu eroavat toisistaan?

Siihen, millaiseksi asiakas arvioi palvelun laadun, vaikuttavat asiakkaan odotukset ja kokemukset sekä palveluntarjoajan imago. Asiakkaan palveluodotukset ovat yksilöllisiä ja voivat vaihdella parhaasta mahdollisesta ihannepalvelusta heikompaan, mutta kuitenkin hyväksyttävään palveluun. (Jakosuo 2005, 30.)

Asiakastyytyväisyyttä mitataan erityyppisillä asiakastyytyväisyyskyselyillä. Näissä asiakkaat arvioivat kokemansa palvelun laatua.

Tämän analyysiosan tavoitteena on vastata kysymykseen voidaan asiakaspalautteen perusteella tehdä johtopäätöksiä asiakastyytyväisyydestä.

Analyysi on toteutettu käyttäen kuvailevaa analyysia sivuavaa menetelmää, jota on kuvattu tarkemmin luvussa 3.3 Analyysimenetelmät.

Asiakaspalauteaineiston analyysiluku jakaantuu kuuteen pääluokkaan, jotka jakaantuvat palvelukohtaisiin käsittelyluokkiin. Kukin pääluokka päättyy lyhyeen yhteenvetolukuun. Muista palveluista poiketen palvelu 4 kohdalla ei ole annettu lainkaan numeraalista palautetta vaan vastattu omin sanoin avoimiin kysymyksiin, joten päädyin siihen, että palvelu 4 otetaan huomioon kokonaisyhteenvedossa, jos annetussa palautteessa on muusta poikkeavaa.

Koska palveluiden palautelomakkeet ja myöskään numeroasteikot eivät ole täysin yhteismittaisia keskenään, tarkastelen jokaista palvelun ensi erikseen ja sitten yhteisesti. Osassa palveluita oli mahdollisuus antaa palautetta omin sanoin, jota käsitellään kussakin pääluokassa palvelukohtaisesti sanallisesti.

4.1.1 Tyytyväisyys palvelun toteuttamiseen ja sisältöön

Palvelun sisältöön liittyvää palautetta kerättiin viidessä eri palvelumuodossa. Palautelomakkeissa palvelun sisältöä ei ole yksilöity vaan niitä on kysytty eri palvelumuodoissa seuraavilla muotoiluilla ja asiakas on voinut antaa arvionsa seuraavilla numeroasteikoilla. Osassa palveluja asiakas on voinut myös tarkentaa antamaansa arviota palvelun sisällöstä sanallisesti numeroilla tehdyn arvion lisäksi.

Taulukko 4. Palveluiden sisältöön liittyvien kysymysten muotoilut

Palvelut	Miten sisältökysymys muotoiltu palautelomakkeessa?	Palautteen numeroasteikko
Palvelu 1 (sisältää myös seurantapäivän)	Sisältö	1- 10 1= täysin tyytymätön 10= erittäin tyytyväinen
Palvelu 2 (sisältää myös seurantapäivän)	Sisältö	1- 10 1= täysin epätydyttävä tai täysin tyytymätön 10= erittäin hyvä tai erittäin tyytyväinen
Palvelu 4		Ei numeroasteikkoa
Palvelu 3	Koulutuksen sisältö	1- 5 1= huono 5= hyvä
Palvelu 5	Arviosi valmennuksen asiasisällöstä	1- 5 1= huono 5= erinomainen
Palvelu 6	Arviosi valmennuksen asiasisällöstä	1- 5 1= huono 5 = erinomainen

Palautteen sisältöä kysyttiin viidessä (5) eri palvelussa ja sitä koskeviin kysymyksiin vastasi 95 % kaikista palveluihin osallistuneista. Palveluiden 1 ja 2 kohdalla annettujen palautteiden määrä ei ole tiedossa, koska palvelun tuottaja on tehnyt koonnoksen osallistujien antamista palautteista ja toimittanut valmiin koonnoksen työ- ja elinkeinotoimistoon. Olen tulkinut tässä kohtaa niin, että kaikki osallistujat ovat antaneet palautteen.

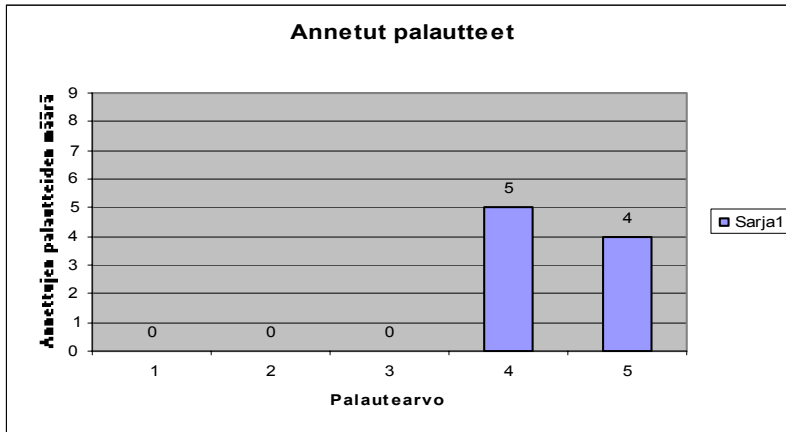
Palvelun 1, joka sisältää myös ryhmään kuuluvat seurantapäivät, kohdalla palveluun osallistuneiden antama keskiarvo palvelun sisällöstä on 8,95 asteikolla 1-10, joka tarkoittaa, että palveluun osallistuneet ovat olleet hyvin tyytyväisiä palvelun sisältöön.

Osallistujien antamassa kirjallisessa lisäarviossa sisältöä kuvattiin hyväksi ja monipuoliseksi niin, että teoriaa ja käytännön harjoituksia oli sopivassa suhteessa.

Palvelun 2, joka sisältää myös ryhmään kuuluvat seurantapäivät, kohdalla palveluun osallistuneiden antama keskiarvo palvelun sisällöstä on 8,80 asteikolla 1- 10, joka tarkoittaa, että palveluun osallistuneet ovat olleet hyvin tyytyväisiä palvelun sisältöön.

Osallistujien antamassa kirjallisessa lisäarviossa sisältöä kuvattiin monipuoliseksi ja kertavaksi.

Palvelu 3 sisälsi yhden ryhmän, jossa oli 10 osallistujaa ja sisältökysymykseen osallistujista vastasi 9. Palautteen antajista viisi antoi neljä pistettä ja loput neljä viisi pistettä kuten alla olevasta kuviosta ilmenee eli vastaajista 45 prosenttia antoi palautearvon viisi arvoasteikolla 1-5 palvelun sisällöstä.



Kuva 2. Palvelu 3, Kaikki annetut palautteet.

Alla olevassa taulukossa sisältöpalautetta on kuvattu myös tunnusluvulla. Tunnusluku kuvaa keskimääräistä ominaisuutta ryhmästä ja sen tarkoituksena on kuvata aineistoa. Alla olevassa taulukossa on keskilukujen lisäksi hajontaluvut. (Valli 2001, 51.)

Moodi eli tyyppiarvo ilmaisee, mitä arvoa aineistossa on eniten. Tässä tapauksessa keskihajonta kuvaa, miten laajalti aineisto hajaantuu keskiarvon molemmin puolin. Mitä pienempi keskihajonta on, sitä tiiviimmin havainnot keskittyvät keskiarvon ympärille. Keskiarvo poikkeama kuvaa kuinka paljon havaintoarvot keskimäärin poikkeavat keskiarvosta.

Osallistujien antama keskiarvo palvelun sisällölle oli 4,4 asteikolla 1- 5, joten palvelu on ollut osallistujien mielestä hyvää. Palautteista ei nouse esille mitään erityisiä poikkeamia vaan annetut palautteet keskittyvät keskiarvon ympärille ja poikkeavat hyvin vähän keskiarvosta.

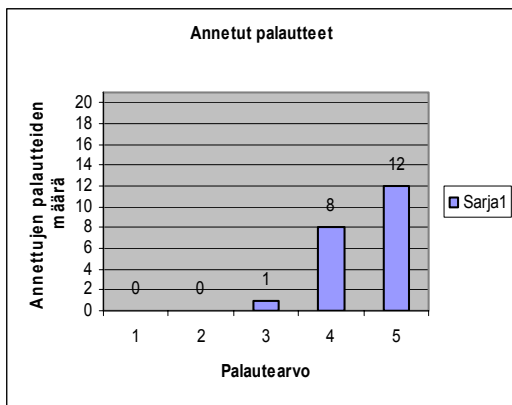
Taulukko 5. Tunnusluvut, Palvelu 3, Palautteet

Keskiarvo	Moodi (Md)	Keskihajonta	Keskiarvo poikkeama
4,4	4	0,10	0,49

Osallistujista yksi on kommentoinut ko. palvelun sisältöön viittaavasti annetussa palautteessa, ” Kaikkea oli monipuolisesti kahteen viikkoon saatu mahtumaan.”

Palvelu 5 sisälsi kaksi ryhmää, joissa oli yhteensä 22 osallistujaa ja sisältökysymykseen vastanneita 21. Palautteet jakaantuivat alla olevan kuvan mukaiset niin, että 12 osallistujaa eli 57 prosenttia antoi täydet viisi pistettä, 16 prosenttia eli kahdeksan osallistujaa antoi neljä pistettä ja yksi kolme pistettä.

Sisällön saama keskiarvo molempien ryhmien osalta oli 4,5 asteikolla 1- 5, joten palvelu osallistujien mielestä oli hyvää. Palauteaineistossa eniten annettu arvo oli 5.

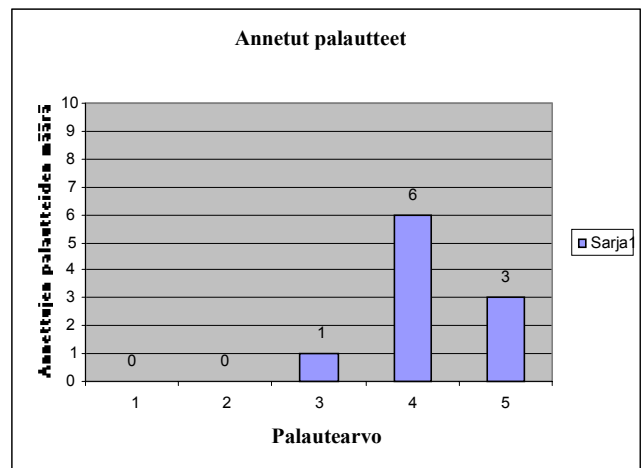
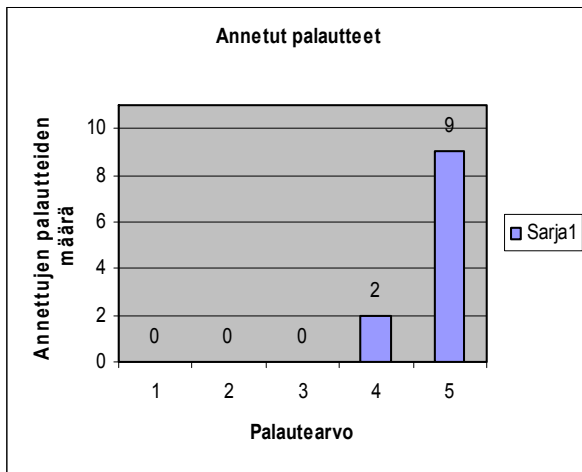


Kuva 3. Palvelu 5, Kaikki annetut palautteet

Taulukko 6. Tunnusluvut, Palvelu 5, Kaikki palautteet

Keskiarvo	Moodi (Md)	Keskihajonta	Keskipoikkeama
4,5	5	0,43	0,54

Tunnusluvut molempien ryhmien palautteissa ryhmittyvät keskiarvon ympärille mutta ryhmäkohtaisesti tarkasteltuna annetut palautteet vaihtelevat hiukan kuten alla olevista kuvioista selviää. Ryhmässä yksi vastaajista 81 prosenttia eli yhdeksän osallistujaa antoi viisi pistettä ja 19 prosenttia eli kaksi osallistujaa antoi neljä pistettä. Ryhmän kaksi vastaukset hajaantuivat enemmän. Vastaajista 30 prosenttia, poiketen ryhmästä yksi, antoi viisi pistettä palvelun sisällöstä, 60 prosenttia neljä pistettä ja yksi vastaajista antoi kolme pistettä palvelun sisältöarvoksi.



Kuva 4. Palvelu 5, Ryhmä 1 ja 2, Annetut palautteet

Alla oleva tunnuslukujen mukaan ryhmän yksi antama keskiarvo palvelun sisällöstä on 4,8 ja vastaavasti ryhmän kaksi keskiarvo 4,2. Annetut palautteet keskittyvät ryhmässä yksi keskiarvon ympärille kun taas ryhmässä kaksi on hiukan enemmän hajontaa.

Taulukko 7. Tunnusluvut, Palvelu 5, Ryhmät 1 ja 2, Palautteet

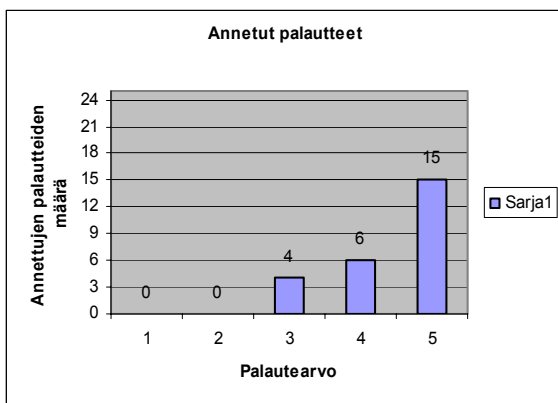
Palvelu 5	Keskiarvo	Moodi(Md)	Keskihajonta	Keskipoikkeama
Ryhmä 1	4,8	5	0,24	0,29
Ryhmä 2	4,2	4	0,47	0,48

Palautelomakkeella on viisi avointa kysymystä osallistujien omille kommenteille, jotka on esitetty liitteessä numero 4. Näistä viidestä yksikään ei selkeästi liity pelkästään palvelun sisältöön mutta olen poiminut vastauksista ne, joissa ko. asiaa on kommentoitu nimenomaan sisällön näkökulmasta.

Osallistujien kirjallisissa kommentissa tuotiin esille, että ryhmän aikana sai paljon uutta ja tarvittavaa tietoa ja lisäksi uusia ohjeita ja käytännön neuvoja mm. työnhakuun kuten työhaastatteluun valmistautumiseen ja CVn tekoon.

Ryhmässä kaksi yksi osallistuneista antoi sisällölle 3 pistettä mutta kirjallisissa kommenteissa vastausta ei ole avattu. Kirjallisista kommenteista ei löydy selitystä alemmalle keskiarvolle mutta ko. palvelussa arvo 3 saattaa myös merkitä sitä, että ei ole mielipidettä ko. asiasta tai ei osaa sanoa onko sisältö ollut hyvä vai huono.

Palvelu kuusi sisälsi kolme erillistä ryhmää. Osallistujia oli kaiken kaikkiaan 25 ja palautteen antoivat kaikki. Kaikkien kolmen ryhmän palautevastausten vaihteluvälit jakaantuivat niin, että kolme pistettä antoi 16 prosenttia eli neljä osallistujaa, 24 prosenttia eli kuusi osallistujaa antoi neljä pistettä ja loput 60 prosenttia eli 15 osallistujaa antoivat viisi pistettä. Kaikkien ryhmien keskiarvo oli 4,4 asteikolla 1- 5. Tunnuslukujen mukaan tarkasteltuna annetuissa palautearvioissa on hiukan hajontaa mutta on huomattava, että vastaajista 16 prosenttia arvioi palvelun sisällön 3 pisteen arvoiseksi, joka kertoo myös siitä, että vastaajilla ei välttämättä ole ollut lainkaan mielipidettä palvelun sisällöstä tai he eivät ole osanneet sitä arvioida.



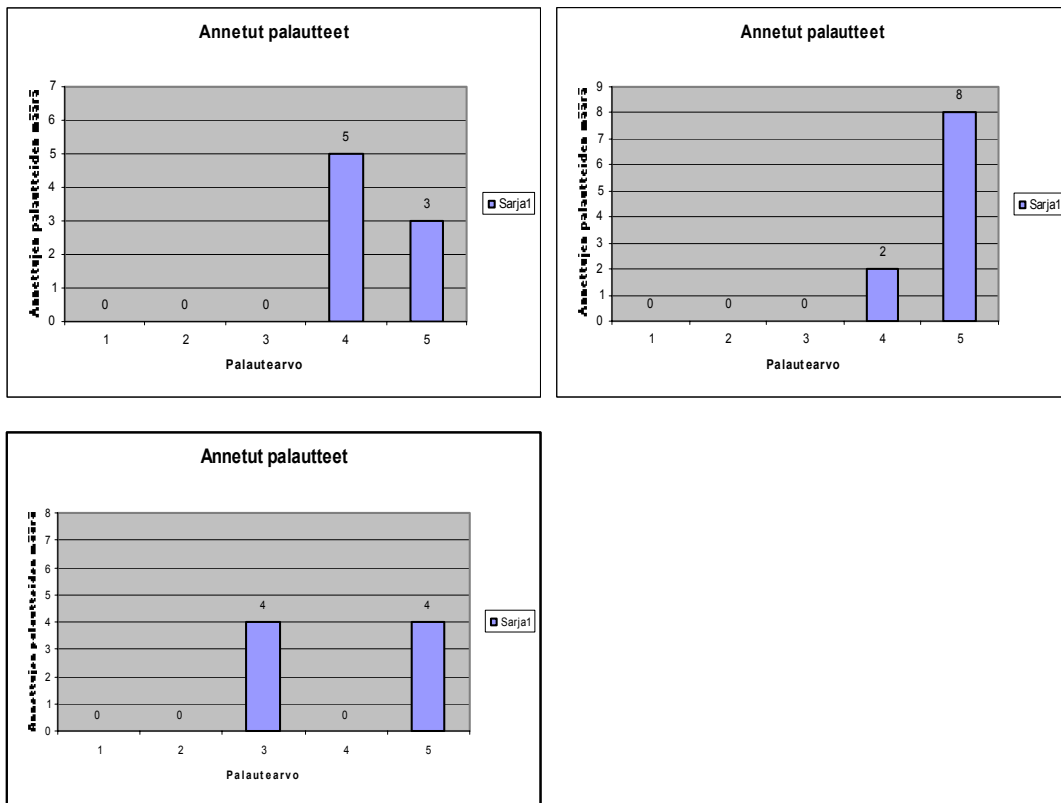
Kuva 5. Palvelu 6, Kaikki annetut palautteet

Taulukko 8. Tunnusluvut, Palvelu 6, Kaikki palautteet

Keskiarvo	Moodi (Md)	Keskihajonta	Keskipoikkeama
4,4	5	0,62	0,67

Palvelussa eri ryhmien antamat palautteet eroavat jonkin verran toisistaan. Ryhmässä yksi kaikki antoivat palautetta sisällöstä niin, että vastaajista 71 % antoi pisteitä neljä ja loput viisi eli 29 prosenttia antoi viisi pistettä. Samoin ryhmässä kaksi ja kolme kaikki vastasivat ko. osaan palautteesta. Ryhmässä kaksi suurin osa osallistuneista antoi viisi pistettä eli 80 % vastanneista ja 20 prosenttia neljä pistettä.

Ryhmässä kolme pisteet jakaantuivat tasan palautearvojen 3 ja viisi välillä.



Kuva 6. Palvelu 6, Ryhmät 1, 2 ja 3, Palautteet

Ryhmän yksi keskiarvo oli 4,4. Eniten pisteitä sai arvo 4 ja poikkeamat keskiarvosta ovat erittäin pieniä. Samoin on ryhmän kaksi osalta, jonka keskiarvo oli 4,8 ja hajonnat keskittyvät keskiarvon ympärille.

Taulukko 9. Tunnusluvut, Palvelu 6, Ryhmä 1, Palautteet

Keskiarvo	Moodi (Md)	Keskihajonta	Keskipoikkeama
4,4	4	0,10	0,48

Taulukko 10. Tunnusluvut, Palvelu 6, Ryhmä 2, Palautteet

Keskiarvo	Moodi (Md)	Keskihajonta	Keskipoikkeama
4,8	5	0,25	0,32

Ryhmä kolme poikkeaa edellisistä ryhmistä. Palautteiden keskiarvo oli tasan 4,0. Arvot kolme ja viisi saivat yhtä paljon palautepisteitä eli neljä pistettä kumpikin Ko. palvelun pa-

lautelomakkeella ei suoranaisesti pysty kommentoimaan antamaansa pistemäärää mutta palautelomakkeella on mahdollisuus antaa kirjallista palautetta avointein kysymysten kohdalla. Kirjallisia kommentteja, jotka voidaan liittää sisältöön, vastauksissa oli niukasti. Muutamis- sa vastauksissa nostettiin esiin ”uusi tieto” ja myös järjestetyt retket. Osa vastaajista, jotka antoivat sisällöstä 3 pistettä, arvioivat, että eivät saaneet uutta tietoa palvelun aikana.

Taulukko 11. Tunnusluvut, Palvelu 6, Ryhmä 3, Palautteet

Keskiarvo	Moodi (Md)	Keskihajonta	Keskipoikkeama
4,0		0	1

Yhteenveto palvelun toteuttamisen ja sisällön palautteesta

Palvelun sisältöön liittyvää palautetta kerättiin numeroasteikolla viidessä palvelussa.

Tarkastelin palautteen palveluittain. Palautteen antoprosentti oli kaikissa palveluissa erittäin hyvä. Kaikissa palveluissa annetut palautteiden keskiarvot olivat hyvää tai lähes erinomaista tasoa ja vain muutamassa yksittäisessä vastauksessa annettiin näitä palautearvoja pienimpiä arvioita sisällöstä. On kuitenkin huomattava, että osassa palveluja on tulkittavissa, että vastaajat eivät ole halunneet tai osanneet vastata sisältöä koskeviin kysymyksiin.

Kirjallisia arvioita palvelun sisältöön liittyen annettiin niukasti ja olivat palveluittain hyvin- kin yhdenmukaisia. Muutamassa vastauksessa todettiin, että ryhmän aikana ei oppinut mitään uutta, mutta samassa vastauksessa palvelun sisällölle oli kuitenkin annettu täydet pisteet. Kaikissa palveluissa sisältöä koskevaa kysymystä ei ole lohkottu pienempiin osiin esim. sisältöalueiden mukaan, vaan kysymys on yhtenä kokonaisuutena.

4.1.2 Tyytyväisyys menetelmiin palvelun toteutuksessa

Palvelun menetelmiin liittyvää palautetta kerättiin viidessä eri palvelumuodossa.

Palautelomakkeissa menetelmiä on kysytty eri palvelumuodoissa seuraavilla muotoiluilla ja asiakas on voinut antaa arvionsa seuraavilla numeroasteikoilla.

Osassa palveluja asiakas on voinut tarkentaa antamaansa arviota palvelun menetelmistä sanallisesti numeroilla tehdyn arvion lisäksi.

Taulukko 12. Palveluiden menetelmiin liittyvien kysymysten muotoilut

Palvelut	Miten menetelmiin liittyvä kysymys muotoiltu palautelomakkeessa?	Palautteen numeroasteikko
Palvelu 1 (sisältää myös seuranta-päivän)	Työskentelytavat	1- 10 1= täysin tyytymätön 10 = erittäin tyytyväinen
Palvelu 2 (sisältää myös seuranta-päivän)	Työskentelytavat	1- 10 1= täysin epätydyttävä 10= erittäin tyydyttävä
Palvelu 3	Koulutuksen käytäntö Koulutuksen materiaali Koulutuksen teoria	1- 5 1= huono 5 = hyvä
Palvelu 5	Arviosi valmennuksessa käytetyistä menetelmistä (harjoitukset, ryhmä- ja yksilötyöt)	1- 5 1= huono 5= erinomainen
Palvelu 6	Arviosi valmennuksessa käytetyistä menetelmistä (harjoitukset, ryhmä- ja yksilötyöt)	1- 5 1= huono 5 = erinomainen

Palvelun menetelmiä kysyttiin viidessä eri palvelussa ja sitä koskeviin kysymyksiin vastasi 95 % kaikista näihin osallistuneista. Palveluiden 1 ja 2 kohdalla annettujen palautteiden määrä ei ole tiedossa koska palvelujen tuottaja on tehnyt koonnoksen osallistujien antamista palautteista ja toimittanut valmiin koonnoksen työ- ja elinkeinotoimistoon mutta olen tulkinut tässä kohtaa niin, että kaikki osallistujat ovat antaneet palautteen.

Palvelun 1, joka sisältää myös ryhmään kuuluvat seuranta-päivät, kohdalla palveluun osallistuneiden antama keskiarvo käytetyistä menetelmistä on 9,05 asteikoilla 1- 10, joka tarkoittaa, että palveluun osallistuneet ovat olleet hyvin tyytyväisiä palvelussa käytettyihin menetelmiin.

Osallistujien antamassa kirjallisessa lisäarviossa menetelmiä kuvattiin toimiviksi, innostaviksi ja motivoiviksi.

Palvelun 2, joka sisältää myös ryhmään kuuluvat seuranta-päivät, kohdalla palveluun osallistuneiden antama keskiarvo käytetyistä menetelmistä oli 9,10, joka tarkoittaa, että palveluun osallistuneet ovat olleet hyvin tyytyväisiä palvelussa käytettyihin menetelmiin.

Osallistujien antamassa kirjallisessa lisäarviossa menetelmiä kuvattiin ”suht helpoiksi.”

Palvelussa 3 olen linjannut niin, että palvelun menetelmiin kuuluvat seuraavat kolme eri kysymystä - koulutuksen materiaali, koulutuksen teoria ja koulutuksen käytäntö. Osia ei ole erikseen palautelomakkeessa aukaistu. Kaiken kaikkiaan pisteiden vaihteluväli jakaantui 3-5 niin, että vastaajista kolme pistettä antoi 14, 8 prosenttia, neljä pistettä 44,4 prosenttia ja viisi pistettä 40,5 prosenttia.

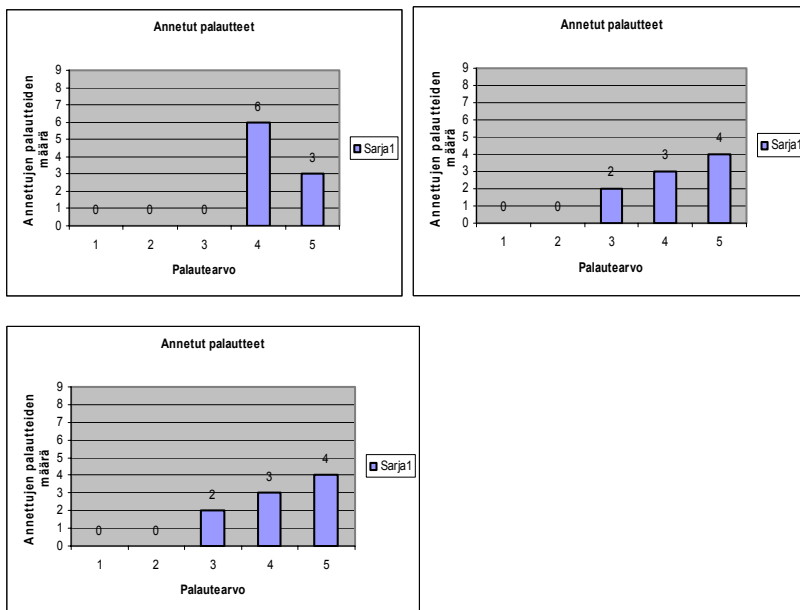
Kaikilla osa-alueilla kymmenestä osallistujasta yhdeksän antoi palautetta.

Ryhmään osallistuneet ovat pitäneet menetelmiä hyvinä.

Vastaajista lähes 67 prosenttia antoi neljä pistettä koulutuksesta käytetystä materiaalista ja loput 33 prosenttia viisi pistettä. Koulutuksen materiaali-palautekysymyksen saama keskiarvo oli 4,4. Tunnuslukujen mukaan havainnot keskittyvät keskiarvon ympärille.

Teoriaan liittyvissä palautteissa on selkeästi enemmän hajontaa asteikoilla 1-5. Vastaajista 44 prosenttia antoi viisi pistettä, 33 prosenttia antoi neljä pistettä ja 22 prosenttia antoi teorialle kolme pistettä. Palvelun tämän osa saama keskiarvo oli 4,2.

Koulutuksen käytäntöjen saamat palautepisteet ovat yhteneväiset teorianosuuden pistemäärin kanssa.



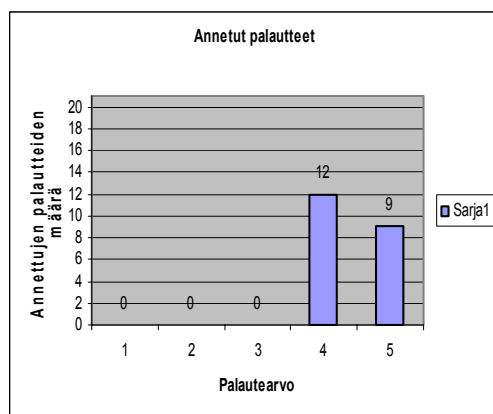
Kuva 7. Palvelu 3, Palautteet, Osat Koulutuksen materiaali, Koulutuksen teoria ja Koulutuksen käytäntö

Taulukko 13. Tunnusluvut, Palvelu 3, Osat Materiaali, Teoria ja Käytäntö

Palvelu 3	Keskiarvo	Moodi(Md)	Keskihajonta	Keskipoikkeama
Koulutuksen materiaali	4,4	4	0,1	0,44
Koulutuksen teoria	4,2	5	0,54	0,69
Koulutuksen käytäntö	4,2	5	0,54	0,69

Menetelmistä ei ole annettu kirjallista palautetta, joten keskiarvosta poikkeavia vastauksia osissa koulutuksen teoria ja koulutuksen käytäntö ei ole perusteltu.

Palvelu 5 sisälsi kaksi erillistä ryhmää., joissa oli yhteensä osallistujia 22 ja palautteeseen vastasi 21. Kaiken kaikkiaan pisteiden vaihteluväli jakaantui 4-5 niin, että 57 prosenttia vastaajista piti palveluissa käytettyjä menetelmiä hyvänä ja 42,8 prosenttia erinomaisena.

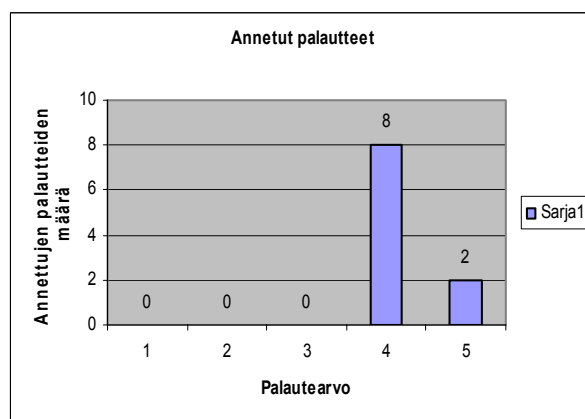
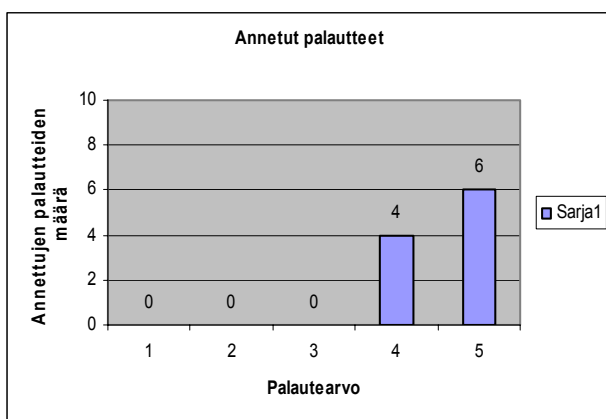


Taulukko 14. Tunnusluvut, Palvelu 5, Kaikki palautteet

Keskiarvo	Moodi (Md)	Keskihajonta	Keskipoikkeama
4,4	4	0,10	0,48

Kuva 8. Palvelu 5, Kaikki annetut palautteet

Molemmat ryhmät ovat pitäneet menetelmiä lähes erinomaisina. Ensimmäisessä ryhmässä neljä osallistujaa antoi neljä pistettä ja seitsemän osallistujaa viisi pistettä eli 60 prosenttia antoi täydet viisi pistettä menetelmistä. Toisessa ryhmässä 20 prosenttia vastaajista antoi täydet pisteet ja loput 80 prosenttia neljä pistettä. Ryhmät antoivat menetelmille keskiarvot 4,4 ja 4,2 asteikoilla 1-5.



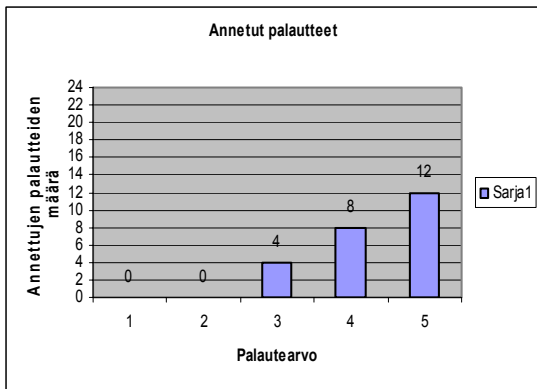
Kuva 9. Palvelu 5, Ryhmä 1 ja 2, Annetut palautteet

Taulukko 15. Tunnusluvut, Palvelu 5, Ryhmät 1 ja 2, Palautteet

Palvelu 5	Keskiarvo	Moodi(Md)	Keskihajonta	Keskipoikkeama
Ryhmä 1	4,8	5	0,30	0,46
Ryhmä 2	4,2	4	0,25	0,32

Menetelmiin liitettävissä kirjallisissa palautteissa vastaajat nostivat esille harjoitusten teon tärkeyden ja keskustelun merkityksen ryhmän aikana, jolloin korostui ”ns. vertaistuki”. Muutamissa palautteissa tuotiin esille internet – yhteyksien heikkous tai omaa osaamattomuus liittyen tietotekniikan käyttöön.

Palvelu 6 sisälsi kolme erillistä ryhmää. Menetelmiä koskevaan kysymykseen 25 osallistujasta vastasi 24. Kaikkien kolmen ryhmän palautteen keskiarvo oli 4,1 kuitenkin niin, että eniten pisteitä sai arvo 5. Kaiken kaikkiaan vastaajista 50 prosenttia antoi täydet viisi pistettä, 33 prosenttia neljä pistettä ja loput kolme pistettä.

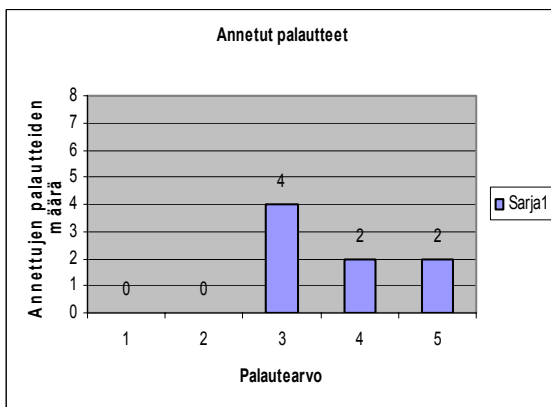
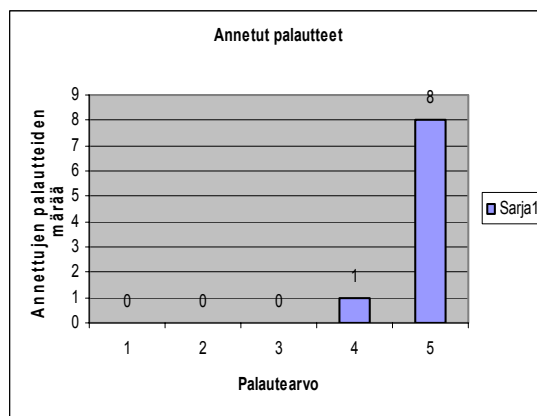
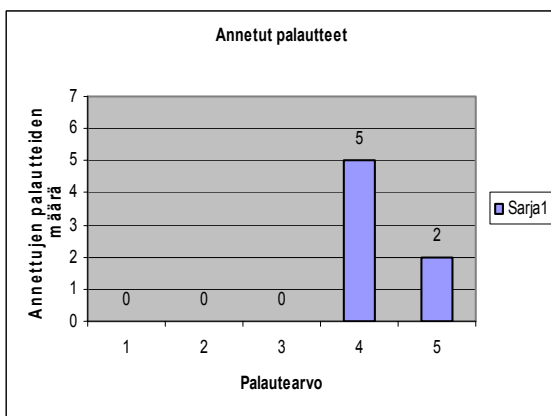


Kuva 10. Palvelu 6, Kaikki palautteet

Taulukko 16. Tunnusluvut, Palvelu 6, Kaikki palautteet

Keskiarvo	Moodi (Md)	Keskihajonta	Keskipoikkeama
4,1	5	0,45	0,66

Ryhmät antoivat menetelmille keskiarvot 4,2 ja 4,4 ja 3,7 asteikolla 1- 5. Ensimmäisessä ryhmässä vastanneita oli seitsemän ja heistä 28 prosenttia antoi viisi pistettä ja loput neljä pistettä. Ryhmässä kaksi täydet pisteet antoi 90 prosentti vastaajista. Yksi henkilö antoi neljä pistettä ja yksi ryhmäläinen ei antanut arviota menetelmistä. Ryhmässä kolme oli enemmän hajontaa vastauksissa. Vastaajista neljä antoi kolme pistettä, kaksi ryhmäläistä neljä pistettä ja kaksi viisi pistettä.



Kuva 11. Palvelu 6, Ryhmä 1,2 ja 3, Palautteet

Taulukko 17. Tunnusluvut, Palvelu 6, Ryhmät 1, 2 ja 3, Palautteet

Palvelu 5	Keskiarvo	Moodi(Md)	Keskihajonta	Keskipoikkeama
Ryhmä 1	4,2	4	0,29	0,40
Ryhmä 2	4,4	5	0,06	0,19
Ryhmä 3	3,7	3	0,64	0,75

Kirjallisissa vastauksissa oppimateriaaleja pidettiin hyvänä. Yhdessä vastauksessa toivottiin ryhmän yhteyteen kytkettyä työharjoittelua. Ryhmän 3 kirjallisista vastauksista ei ilmene, verrattuna muihin ryhmiin, mistä poikkeava jakauma johtuu mutta voidaan tulkita kuten aikaisemminkin, että osallistujat eivät ole halunneet tai osanneet vastata menetelmiin liittyviin kysymyksiin.

Yhteenveto menetelmistä palvelun toteutuksessa

Palvelun menetelmiin liittyvää palautetta kerättiin numeroasteikolla viidessä palvelussa.

Tarkastelin palautteen palveluittain. Palautteen antoprosentti oli kaikissa palveluissa erittäin hyvä. Samoin annetut palautteet olivat hyvää tasoa. Joissakin palveluryhmissä esiintyi hiukan poikkeamaa keskitasosta mutta kirjallisista arvioista ei selvinnyt mistä poikkeama johtuu. Osittain on myös pääteltävissä, että osallistujat eivät ole halunneet tai osanneet antaa palautetta menetelmistä.

Osallistujien antamassa kirjallisessa lisäarviossa menetelmiä kuvattiin toimiviksi ja innostaviksi. Myös ryhmän merkitystä korostettiin.

Kaiken kaikkiaan kirjallinen palaute oli vähäistä ja niukkaa.

4.1.3 Tyytyväisyys henkilöstön ammattitaitoon ja pätevyyteen

Palvelun henkilöstön ammattitaitoon ja pätevyyteen liittyvää palautetta kerättiin viidessä eri palvelumuodossa.

Palautelomakkeissa ammattitaitoa ja pätevyyttä on kysytty eri palvelumuodoissa seuraavilla muotoiluilla ja asiakas on voinut antaa arvionsa seuraavilla numeroasteikoilla.

Osassa palveluja asiakas on voinut tarkentaa antamaansa arviota henkilöstön ammattitaidosta ja pätevyydestä sanallisesti numeroilla tehdyn arvion lisäksi.

Taulukko 18. Henkilöstön ammattitaitoon ja pätevyyteen liittyvien kysymysten muotoilut

Palvelut	Miten henkilöstön ammattitaitoon ja pätevyyteen liittyvä kysymys on muotoiltu palautelomakkeessa?	Palautteen numeroasteikko
Palvelu 1 (sisältää myös seurantaryhmän)	Ohjaajien ja henkilökunnan toiminta	1- 10 1= täysin tyytyväinen 10 = erittäin tyytyväinen
Palvelu 2 (sisältää myös seurantaryhmän)	Ohjaajien/vetäjien toiminta Muun henkilökunnan palvelu	1- 10 1= täysin epätydyttävä 10= erittäin tyydyttävä
Palvelu 3	Opettajan teoriaopetus Opettajan käytännön opetus Opettajan ammattitaito	1- 5 1= huono 5= hyvä
Palvelu 5	Arviosi vetäjän/vetäjien toiminnasta	1- 5 1= huono 5= erinomainen
Palvelu 6	Arviosi vetäjän/vetäjien toiminnasta	1- 5 1= huono 5= erinomainen

Henkilöstön ammattitaito ja pätevyyttä pyydettiin arvioimaan viidessä eri palvelussa. Sitä koskeviin kysymyksiin vastasi 97 prosenttia näihin ryhmiin osallistuneista. Palveluiden 1 ja 2 kohdalla annettujen palautteiden määrä ei ole tiedossa koska palvelujen tuottaja on tehnyt koonnoksen osallistujien antamista palautteista ja toimittanut valmiin koonnoksen työ- ja elinkeinotoimistoon mutta olen tulkinnut tässä kohtaa niin, että kaikki osallistujat ovat antaneet palautteen.

Palvelun 1, joka sisältää myös ryhmään kuuluvat seurantapäivät, kohdalla palveluun osallistuneiden antama keskiarvo henkilöstön ammattitaidosta ja pätevyydestä on 9,0 asteikolla 1-10, joka tarkoittaa, että palveluun osallistuneet ovat olleet hyvin tyytyväisiä henkilöstön ammattitaitoon ja pätevyyteen.

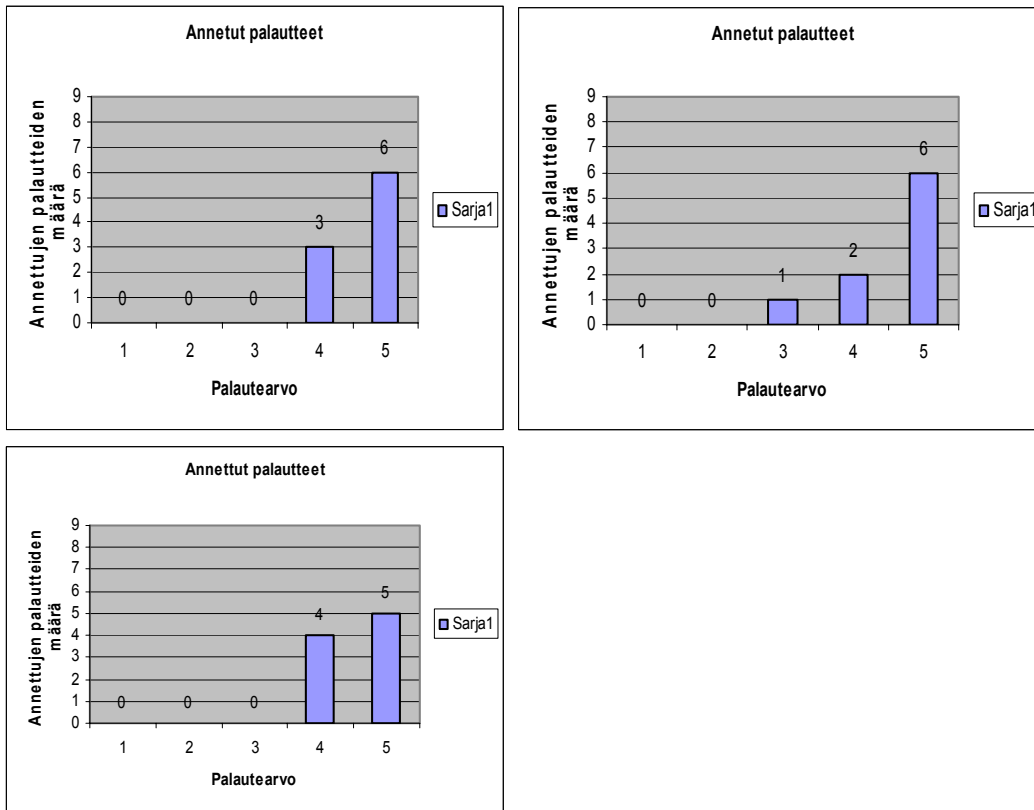
Osallistujien antamassa kirjallisessa lisäarviossa henkilöstön ammattitaitoa ja pätevyyttä kuvattiin ystävälliseksi, kohteliaaksi ja neuvovaksi.

Palvelussa 2 henkilöstön ammattitaitoa ja pätevyyttä koskevaa palautetta kartoitettiin kahden eri kysymyksen kautta eli ohjaajien/vetäjien toiminta sekä muun henkilökunnan palvelu. Ohjaajien/vetäjien toiminta sisältäen myös palvelun seuranta- ja ohjauksen keskiarvo oli 9,6 ja muun henkilökunnan palvelu 9,2 asteikoilla 1- 10.

Kirjallisessa lisäarviossa osallistujat arvioivat, että ohjaajat olivat innostavia, empaattisia ja ammattitaitoisia sekä asiallisia. Muun henkilökunnan palvelun todettiin olleen hyvää ja ystävällistä.

Palvelun 3 kohdalla palvelun onnistumista kartoitettiin kolmen eri palautekysymyksen kautta eli opettajan teoriaopetus, opettajan käytännön opetus ja opettajan ammattitaito. Opettajan ammattitaidosta saama keskiarvo oli 4,6. Osallistujista 66 prosenttia antoi viisi pistettä ja loput neljä pistettä. Opettajan teoriaosuuden keskiarvo oli 4,3 jakaantuen niin, että asteikolla 1-5 osallistujista yksi antoi kolme pistettä, neljä pistettä antoi kaksi osallistujaa ja viisi pistettä kuusi osallistujaa eli 66 prosenttia vastaajista antoi täydet pisteet. Opettajan käytännön opetuksen keskiarvo oli 4,5. Vastaajista 55 prosenttia antoi täydet viisi pistettä ja loput neljä pistettä.

Kaikkien kolmen palauteosa-alueen vaihteluväli oli 3-5 niin, että vastaajista kolme pistettä antoi 3,4 prosenttia, neljä pistettä 33,3 prosenttia ja viisi pistettä 62,9 prosenttia.



Kuva 12. Palvelu 3, Palautteet, Osat Opettajan ammattitaito, Opettajan teoriaosuus ja Opettajan käytännön opetus

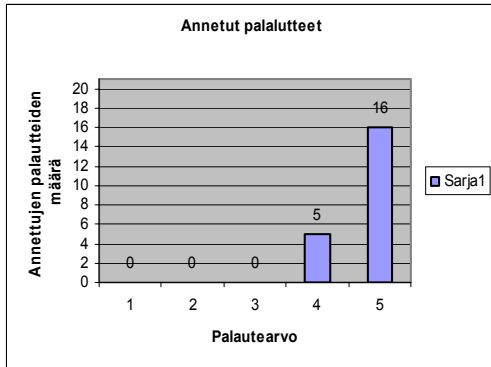
Palautteiden hajonnat ovat pienet, eniten poikkeamaa on osassa Opettajan ammattitaito, jossa siinäkin moodiluku on viis kuten myös muissa osissa.

Taulukko 19. Tunnusluvut, Palvelu 3, Osat Opettajan ammattitaito, Opettajan teoriaosuus ja Opettajan käytännön opetus

Palvelu 3	Keskiarvo	Moodi(Md)	Keskihajonta	Keskipoikkeama
Opettajan ammattitaito	4,6	5	0,1	0,44
Opettajan teoriaosuus	4,5	5	0,66	0,59
Opettajan käytännön opetus	4,5	5	0	0,49

Opettajien ammattitaidosta ei ole annettu kirjallista palautetta.

Palvelu 5 sisälsi kaksi erillistä ryhmää. Ryhmien saama keskiarvo palvelusta oli 4,6 ja eniten pisteitä tuli arvolle 5 vastausten vaihteluvälillä 4-5. Palautteet keskittyvät keskiarvon ympärille.



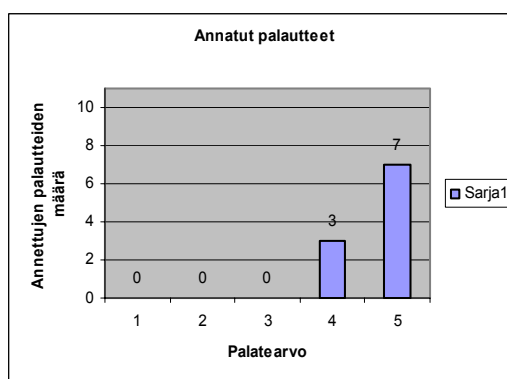
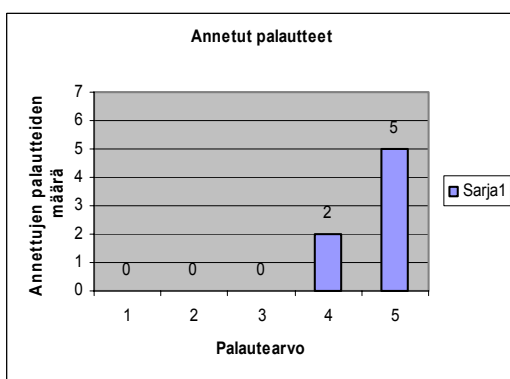
Taulukko 20. Tunnusluvut palvelu 5, Palautteet

Keskiarvo	Moodi (Md)	Keskihajonta	Keskipoikkeama
4,6	5	0,43	0,35

Kuva 13. Palvelu 5, Kaikki annetut palautteet

Palvelun ryhmät antoivat keskiarvot 4,8 ja 4,7 asteikolla 1- 5.

Ensimmäisessä ryhmässä ryhmään osallistuneista vastaajista 81 prosenttia antoi viisi pistettä ja loput neljä pistettä kun taas toisessa ryhmässä 70 prosenttia antoi täydet pisteet ja loput neljä pistettä. Vastaajista 23,8 prosenttia piti henkilöstön ammattitaitoa ja pätevyyttä hyvänä ja 76, 1 prosenttia erinomaisena vastausten vaihteluvälin ollessa 4-5.



Kuva 14. Palvelu 5, Ryhmät 1 ja 2, Annetut palautteet

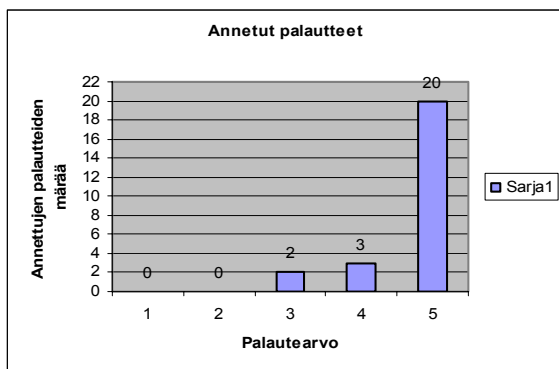
Palautteet ovat kasaantuneet keskiarvon ympärille ja eniten palautetta on annettu arvolle 5.

Taulukko 21. Tunnusluvut, Palvelu 5, Ryhmät 1 ja 2, Palautteet

Palvelu 3	Keskiarvo	Moodi (Md)	Keskihajonta	Keskipoikkeama
Ryhmä 1	4,6	5	0,08	0,29
Ryhmä 2	4,7	5	0,19	0,42

Kirjallisessa palautteessa tuotiin esille seuraavia seikkoja: ”osaava valmennuksen vetäjä”, ”vetäjä teki valmennuksesta hauskaa”, ”sopivasti huumoria ja vetäjällä oli aikaa kuunnella”, ”hyvä vetäjä”, ”vetäjä sai pidettyä ryhmän hereillä”. Kriittisiä arvioita ryhmän vetäjän ammattitaitoon liittyen ei tullut lainkaan.

Palvelu 6 sisälsi kolme erillistä ryhmää, joiden yhteinen keskiarvo oli 4. Vastaajista 80 prosenttia antoi täydet pisteet, 12 prosenttia neljä pistettä ja kaksi vastaajaa kolme pistettä asteikolla 1-5.

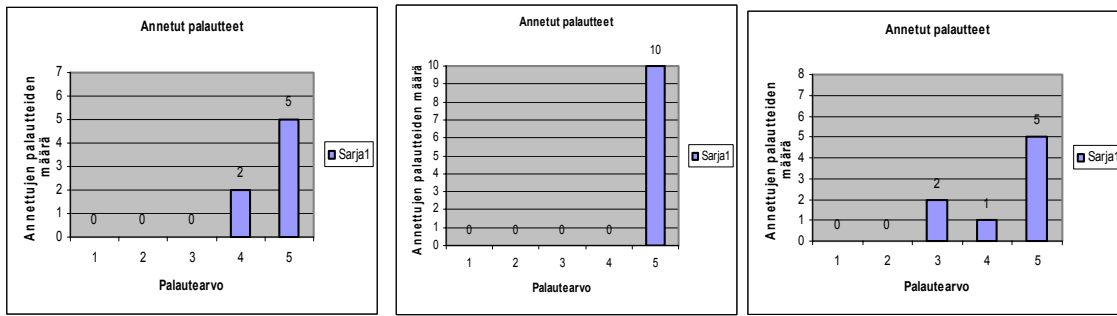


Kuva 15. Palvelu 6, Kaikki annetut palautteet

Taulukko 22. Tunnusluvut palvelu 6, Kaikki annetut palautteet

Keskiarvo	Moodi (Md)	Keskihajonta	Keskipoikkeama
4,7	5	0,77	0,44

Ryhmät poikkesivat jonkin verran toisistaan. Ensimmäisessä ryhmässä 71 prosenttia vastaajista antoi viisi pistettä ja loput neljä pistettä. Toisessa ryhmässä kaikki vastaajat antoivat opettajan ammattitaidosta ja pätevyydestä viisi pistettä. Kolmannessa ryhmässä oli eniten hajontaa eli 62 prosenttia vastaajista antoi viisi pistettä, 12 prosenttia neljä pistettä ja loput kolme pistettä. Kaiken kaikkiaan ryhmissä vaihteluväli oli 3- 5 niin, että 8 prosenttia antoi kolme pistettä, neljä pistettä antoi 12 prosenttia osallistujista ja 80 prosenttia antoi viisi pistettä.



Kuva 16. Palvelu 6, Ryhmät 1, 2 ja 3, Annetut palautteet

Hajontaa on tunnuslukujen perusteella eniten palvelussa 3 vaikka siinäkin moodi on 5.

Taulukko 23. Tunnusluvut, Palvelu 6, Ryhmät 1, 2 ja 3, Palautteet

Palvelu 6	Keskiarvo	Moodi (Md)	Keskihajonta	Keskipoikkeama
Ryhmä 1	4,8	5	0,29	0,48
Ryhmä 2	5	5	0	0
Ryhmä 3	4,3	5	0,60	0,78

Kirjallinen palaute oli positiivista joskin sitä oli erittäin vähän.

Yhteenveto henkilöstön ammattitaitoon ja pätevyyteen liittyvästä palautteesta

Henkilöstön ammattitaitoon ja pätevyyteen liittyvää palautetta kerättiin numeroasteikolla viidessä palvelussa.

Tarkastelin palautteen palveluittain. Kaikissa palveluissa palautteen antoprosentti oli erittäin hyvä. Samoin annetut palautteet olivat hyvää tasoa. Kirjallinen palaute, jos sitä oli annettu, oli erittäin hyvää. Kriittisiä palautteita ei tullut lainkaan. Tosin kirjallista palautetta oli niukasti.

4.1.4 Tyytyväisyys palveluiden järjestelyihin

Palvelun järjestelyihin liittyvää palautetta kerättiin viidessä eri palvelumuodossa.

Palautelomakkeissa palvelun järjestelyjä on kysytty eri palvelumuodoissa seuraavilla muotoiluilla ja asiakas on voinut antaa arvionsa seuraavilla numeroasteikoilla.

Osassa palveluja asiakas on voinut tarkentaa antamaansa arviota palveluiden järjestelyistä sanallisesti numeroilla tehdyn arvion lisäksi.

Taulukko 24. Palveluiden järjestelyt

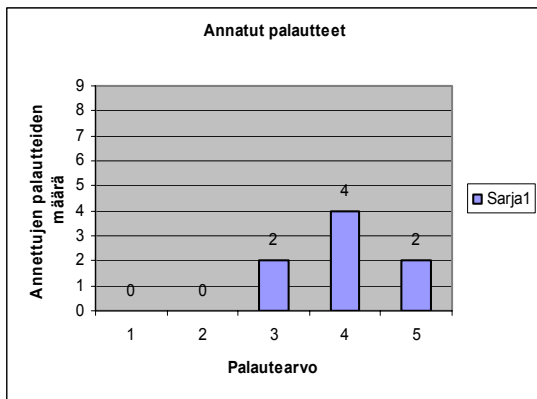
Palvelut	Miten palveluiden järjestelyihin liittyvät kysymykset on muotoiltu palautelomakkeessa?	Palautteen numeroasteikko
Palvelu 1	Tilajärjestelyt Aikataulut	1- 10 1= täysin tyytymätön 10= erittäin tyytyväinen
Palvelu 2	Tilajärjestelyt Aikataulut	1- 10 1= täysin epätydyttävä 10= erittäin tyydyttävä
Palvelu 3	Koulutuksen järjestelyt	1- 5 1= huono 5= hyvä
Palvelu 5	Valmennuksen kesto	1=liian lyhyt/liian pitkä 5= sopiva
Palvelu 6	Valmennuksen kesto	1= liian lyhyt/liian pitkä 5=sopiva

Tyytyväisyyttä palveluiden järjestelyihin pyydettiin arvioimaan viidessä eri palvelussa Arvioidtavat asiat poikkeavat jonkin verran toisistaan. Sitä koskeviin kysymyksiin vastasi 98, 7 prosenttia näihin ryhmiin osallistuneista. Kuten edelläkin palveluiden 1 ja 2 kohdalla annettujen palautteiden määrä ei ole tiedossa koska palvelujen tuottaja on tehnyt koonnoksen osallistujien antamista palautteista ja toimittanut valmiin koonnoksen työ- ja elinkeinotoimistoon mutta olen tulkinnut tässä kohtaa niin, että kaikki osallistujat ovat antaneet palautteen.

Palvelun 1, joka sisältää myös ryhmään kuuluvat seurantapäivät, kohdalla palveluun osallistuneiden antama keskiarvo oli tilajärjestelyistä 8,1 ja aikataulutuksesta 8,8 asteikolla 1- 10.

Palvelun 2 osalta tilajärjestelyjen saama keskiarvo oli 8,3 ja aikataulutuksesta 9 asteikoilla 1-10.

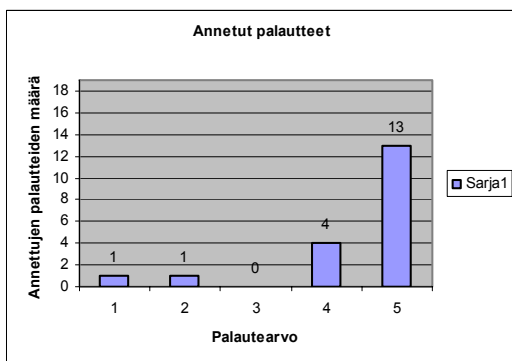
Palvelun 3 osalta tyytyväisyyttä palveluiden järjestelyihin arvioitiin koulutuksen järjestelyjen kautta. Osallistujat antoivat järjestelyistä keskiarvon 4,1 asteikolla 1-5 vastausten vaihteluvälin ollessa 3-5. Eniten palautteita annettiin arvolle 4. Vastaajista 25 prosenttia antoi viisi pistettä, 50 prosenttia neljä pistettä ja loput kolme pistettä.



Kuva 17. Palvelu 3, Annetut palautteet

Kirjallista palautetta ei annettu.

Palvelu 5 sisälsi kaksi ryhmää, jossa ominaisuuksia arvioitiin valmennuksen kestolla. Annetut palautteet kertovat, että palvelua on pidetty kestoltaan sopivana, 68 prosentti vastaajista, vaihteluvälin ollessa 1-5. Eniten palautetta on annettu arvolle 5. Vastaajista 10 prosenttia on pitänyt sitä joko liian lyhyenä tai liian pitkänä.



Kuva 18. Palvelu 5, Kaikki annetut palautteet

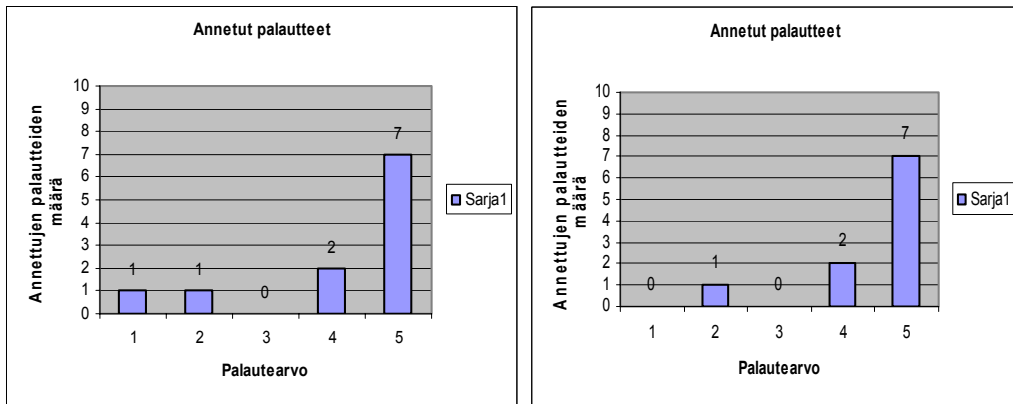
Taulukko 25. Tunnusluvut palvelu 3, Palautteet

Keskiarvo	Moodi (Md)	Keskihajonta	Keskipoikkeama
4,1	4	0,52	0,59

Taulukko 26. Tunnusluvut palvelu 5, Kaikki palautteet

Keskiarvo	Moodi (Md)	Keskihajonta	Keskipoikkeama
4,3	5	0,60	0,79

Molempien ryhmien keskiarvo oli 4,2 niin, että toisen ryhmä keskiarvo oli tasan 4 ja toisen 4,5 asteikolla 1-5. Tunnusluvut kertovat, että palautteet hajaantuvat tällä kertaa ääripäihin.



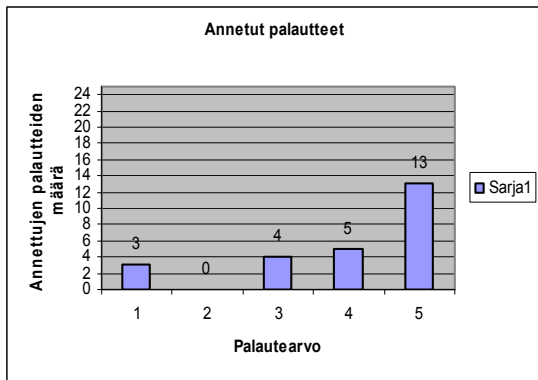
Kuva 19. Palvelu 5, Ryhmät 1 ja 2, Annetut palautteet

Taulukko 27. Tunnusluvut, Palvelu 5, Ryhmä 1 ja 2, Palautteet

Palvelu 5	Keskiarvo	Moodi (Md)	Keskihajonta	Keskipoikkeama
Ryhmä 1	4,0	5	2,6	0,84
Ryhmä 2	4,5	5	1,89	0,7

Kirjallista palautetta ei annettu.

Palvelu 6 sisälsi kolme ryhmää, joiden arvioitiin myös palvelun kestoa. Molempien ryhmien antama keskiarvo oli 3,9 asteikolla 1-5 vastausten vaihteluvälin ollessa 1-5. Vastaajista 52 prosenttia oli sitä mieltä, että palvelun kesto oli lähes sopiva ja 12 prosenttia, että palvelu oli joko liian pitkä tai liian lyhyt. Loput vastaajista eli 36 prosenttia olivat antaneet palautearvoksi joko 3 tai 4.

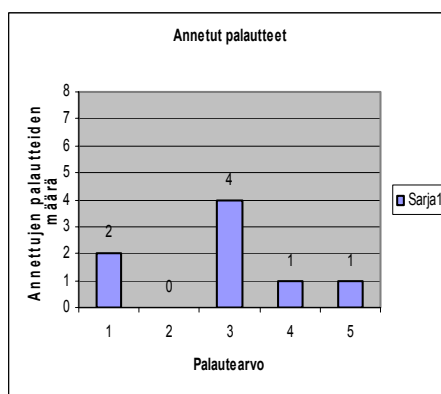
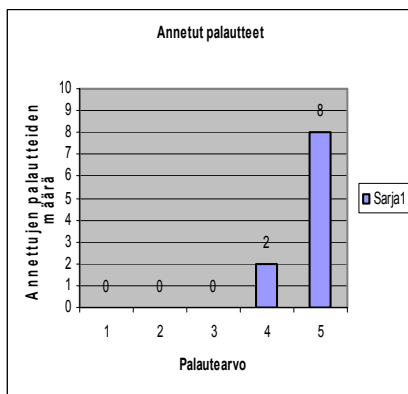
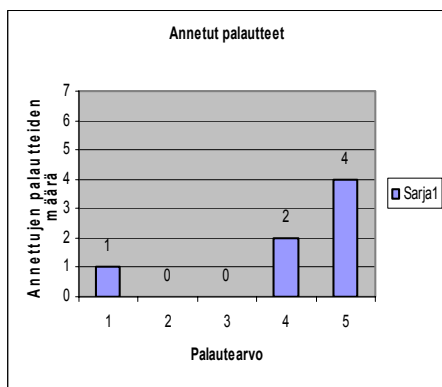


Kuva 20. Palvelu 6, Kaikki annetut palautteet

Taulukko 28. Tunnusluvut palvelu 6, Kaikki palautteet

Keskiarvo	Moodi (Md)	Keskiahajonta	Keskipoikkeama
3,9	5	2,54	1,04

Ryhmät poikkesivat jonkin verran toisistaan. Ryhmässä kolme annettiin kaikkein eniten pisteitä arvolle kolme, kun vastaavasti ryhmässä yksi ja kaksi eniten annettiin pisteitä arvolle 5.



Kuva 21. Palvelu 6, Ryhmät 1 ja 2 ja 3, Annetut palautteet

Taulukko 29. Tunnusluvut, Palvelu 6, Ryhmä 1,2 ja 3, Palautteet

Palvelu 6	Keskiarvo	Moodi (Md)	Keskihajonta	Keskipoikkeama
Ryhmä 1	4,1	5	3,44	0,97
Ryhmä 2	4,8	5	0,25	0,32
Ryhmä 3	2,8	3	1,91	0,93

Kirjallisessa palautteessa palvelun kestoon ei tullut palautetta.

Yhteenveto järjestelyistä palvelun toteutuksessa

Palvelun toteutukseen liittyviin järjestelyihin liittyvää palautetta kerättiin numeroasteikolla viidessä palvelussa.

Tarkastelin palautteen palveluittain. Kaikissa palveluissa palautteen antoprosentti oli erittäin hyvä. Pääsääntöisesti annetut palautteet ovat hyvää tasoa. Palvelun kestoon liittyvät vastaukset ovat jonkin verran hajonneet niin, kestoja pidettiin joko liian pitkänä tai liian lyhyenä. Palvelussa 6 huomiota kiinnittää kirjallisissa palautteissa tiloihin kohdistuva arvostelu eli luokkatiloja pidettiin huonoina ja pieninä. Numeropalautteessa tiloista ei varsinaisesti kysytä tästä erikseen arviota tämän palvelun osalta. Tarjouspyynnössä tiloja pyydetään kuvaamaan tai ainakin selvittämään, että paikkakunnalta on selvitetty vapaita tiloja ryhmiä varten.

4.1.5 Tyytyväisyys viestintään

Palvelun viestintään liittyvää palautetta kerättiin kahdessa eri palvelumuodossa.

Palautelomakkeissa viestintään liittyvää on kysytty eri palvelumuodoissa seuraavilla muotoiluilla ja asiakas on voinut antaa arvionsa seuraavilla numeroasteikoilla.

Osassa palveluja asiakas on voinut tarkentaa antamaansa arviota palvelun viestinnästä sanallisesti numeroilla tehdyn arvion lisäksi.

Taulukko 30. Palveluiden viestintään liittyvien kysymysten muotoilut

Palvelut	Miten viestintään liittyvät kysymykset on muotoiltu palautelomakkeessa?	Palautteen numeroasteikko
Palvelu 1	Tiedottaminen	1- 10 1= täysin tyytymätön 10= erittäin tyytyväinen
Palvelu 2	Tiedottaminen	1- 10 1= täysin epätydyttävä 10= erittäin tyydyttävä

Viestinnän ominaisuuksia pyydettiin arvioimaan kahdessa eri palvelussa. Ko. palveluiden kohdalla palvelun tuottaja on tehnyt koonnoksen osallistujien antamista palautteista, joten annettujen palautteiden määrä ei ole tiedossa, joten olen tulkinut, että kaikki osallistujat ovat antaneet palautteen.

Molemmat palvelut sisälsivät myös seurantapäivät.

Palvelun 1 saama keskiarvo asteikolla 1-10 oli 9,3 ja **palvelun 2** saama keskiarvo oli 9,7.

4.1.6 Tyytyväisyys mahdollisuuteen vaikuttaa tarvitsemansa palvelun muotoutumiseen

Mahdollisuuteen vaikuttaa tarvitsemansa palvelun muotoutumiseen kerättiin palautetta kolmessa eri palvelumuodossa. Palautelomakkeissa ko. asiaa on kysytty eri palvelumuodoissa seuraavilla muotoiluilla ja asiakas on voinut antaa arvionsa seuraavilla numeroasteikoilla. Osassa palveluja asiakas on voinut tarkentaa antamaansa arviota palvelun muotoutumisesta sanallisesti numeroilla tehdyn arvion lisäksi.

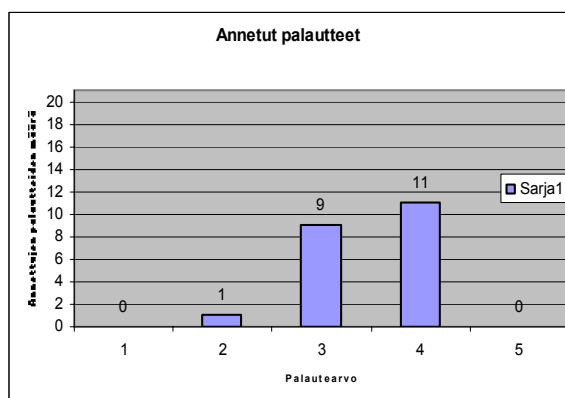
Taulukko 31. Asiakkaan mahdollisuus vaikuttaa tarvitsemansa palvelun muotoutumiseen liittyvien kysymysten muotoilut

Palvelut	Miten asiakkaan mahdollisuudet vaikuttaa tarvitsemansa palvelun muotoutumiseen liittyvät kysymykset on muotoiltu palautelomakkeessa?	Palautteen numeroasteikko
Palvelu 1	Yksilöllisyys	1- 10 1= täysin tyytymätön 10 = erittäin tyytyväinen
Palvelu 5	Arviosi omasta osallistumisaktiivisuudestasi	1- 5 1= huono 5= erinomainen
Palvelu 6	Arviosi omasta osallistumisaktiivisuudestasi	1- 5 1= huono 5= erinomainen

Asiakkaan mahdollisuuksia vaikuttaa tarvitsemansa palvelun muotoutumiseen pyydettiin arvioimaan kolmessa eri palvelussa. Sitä koskeviin kysymyksiin vastasi 98,3 prosenttia näihin ryhmiin osallistuneista.

Palvelun 1 osallistujat antoivat keskiarvon 8,9 asteikolla 1-10. Keskiarvo sisältää myös seurantaapäiviltä kerätyn palautteen.

Palvelun 5 sisälsi kaksi ryhmää, joiden yhteinen keskiarvo on 3,5 asteikolla 1-5. Palveluun osallistujia oli 22 ja palautteeseen vastasi kaiken kaikkiaan 21 osallistujaa. Omaa osallistumisaktiivisuutta kukaan ei ole arvioinut täysin pisteiden arvoiseksi vaan 52 prosenttia arvioi oman osuutensa neljän pisteen arvoiseksi, 42 prosenttia neljän pisteen arvoiseksi, yksi vastaajista antoi arvon 3.

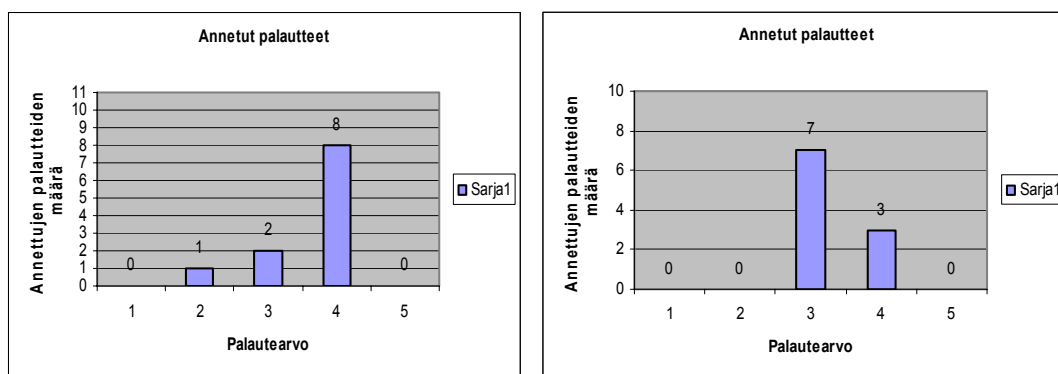


Kuva 22. Palvelu 5, Kaikki annetut palautteet

Taulukko 32. Tunnusluvut palvelu 5, Kaikki palautteet

Keskiarvo	Moodi (Md)	Keskiahajonta	Keskipoikkeama
3,5	4	0,43	0,58

Toisen ryhmän antama keskiarvo oli 3,6 ja toisen 3,4. Ensimmäisessä ryhmässä vastaukset jakaantuivat vaihteluvälille 2 – 4 niin, että vastanneista 9 prosenttia antoi palautteeksi kaksi, 18 prosenttia kolme ja loput neljä pistettä. Toisessa ryhmässä vaihteluväli 3-4 niin, että 30 prosenttia antoi 4 pistettä ja 70 prosenttia kolme pistettä omasta osallistumisaktiivisuudesta.



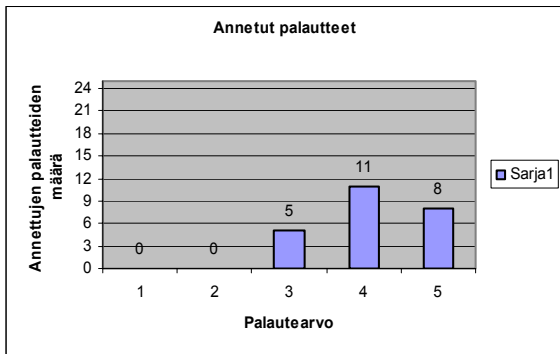
Kuva 23. Palvelu 5, Ryhmät 1 ja 2, Annetut palautteet

Taulukko 33. Tunnusluvut, Palvelu 5, Ryhmä 1 ja 2, Palautteet

Palvelu 5	Keskiarvo	Moodi (Md)	Keskihajonta	Keskipoikkeama
Ryhmä 1	3,5	4	0,69	0,5
Ryhmä 2	3,4	3	0,09	0,42

Kirjallisissa palautteissa tuotiin esille oman motivaation kasvua ryhmän aikana mutta sinällään palautteissa ei tuotu esille miten omaa osallistumisaktiivisuutta ryhmän aikana olisi voinut parantaa. Yhdessä vastauksessa kritisoi toisten ryhmäläisten osuutta ryhmässä, ” kaikki ei tulleet koulutukseen avoimina”. Sama vastaaja olisi halunnut lisätä ryhmä tehtäviä, jotta kaikki olisivat osallistuneet enemmän ryhmän toimintaan.

Palvelu 6 sisälsi kolme ryhmää, joiden yhteinen keskiarvo oli 4,1 asteikolla 1- 5. Vastauksissa on jonkin verran näin ollen hajontaa mutta eniten pisteitä kertyi arvolle 4. Vastaajista 38 prosenttia antoi viisi pistettä, 52 prosenttia neljä pistettä ja loput vastaajista 3 pistettä.



Taulukko 34. Tunnusluvut palvelu 6, Kaikki palautteet

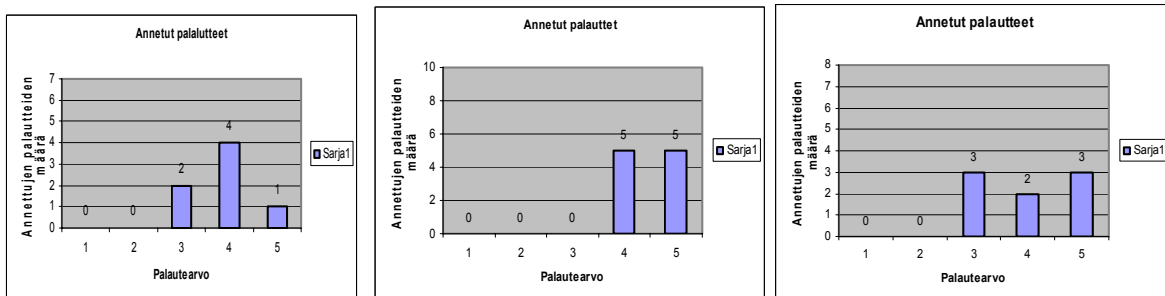
Keskiarvo	Moodi (Md)	Keskiahajonta	Keskipoikkeama
4,1	4	0,50	0,63

Kuva 24. Palvelu 6, Kaikki annetut palautteet

Ryhmäkohtainen keskiarvo oli 3,8 – 4,5 – 4.

Ensimmäisessä ryhmässä vastaukset jakaantuivat vaihteluvälille 3- 5 niin, että vastanneista 28 prosenttia antoi kolme pistettä., 57 prosenttia neljä pistettä ja loput viisi pistettä.

Toisessa ryhmässä vastaavasti kolme pistettä antoi 10 prosenttia vastaajista, neljä pistettä 50 prosenttia ja loput viisi pistettä. Kolmannessa ryhmässä 37 prosenttia antoi kolme pistettä, 25 prosenttia kaksi pistettä ja 37 prosenttia viisi pistettä.



Kuva 25. Palvelu 6, Ryhmä 1 ja 2 ja 3, Annetut palautteet

Taulukko 35. Tunnusluvut, Palvelu 6, Ryhmä 1, 2 ja 3, Palautteet

Palvelu 6	Keskiarvo	Moodi (Md)	Keskiahajonta	Keskipoikkeama
Ryhmä 1	3,8	4	0,29	0,40
Ryhmä 2	4,5	4	0	0,5
Ryhmä 3	4	3	0,46	0,75

Kirjallista palautetta ei ollut.

Yhteenveto asiakkaan mahdollisuuksista vaikuttaa palvelun toteutumiseen

Oman osallistumisaktiivisuuteen liittyvää palautetta kerättiin numeroasteikolla kolmessa palvelussa.

Tarkastelin palautteen palveluittain. Kaikissa palveluissa palautteen antoprosentti oli erittäin hyvä. Pääsääntöisesti annetut palautteet ovat hyvää tasoa. Kirjallisissa palautteissa osallistujat kertoivat oman motivaation kasvusta ryhmän aikana mutta ryhmässä toimimista ei omalta osalta juurikaan kommentoitu. Yhdessä vastauksessa kritisoitiin muiden osallistumattomuutta.

4.2 Palveluntuottajien käsitykset laadusta

Tämän analyysiluvun tavoitteena on vastata tutkimuskysymykseeni asiakaspalautteiden merkityksestä ja niiden käyttökelpoisuudesta palveluiden kehittämisen välineenä. Analyysi on toteutettu käyttäen teoriaohjaavaa lähestymistapaa käyttäen. Luku jakaantuu neljään pääluokkaan ja kukin luokka jakaantuu tarvittaviin alaluokkiin. Sisällöllisesti analyysi etenee asiakkuudesta palveluiden toimivuuteen ja viimeisenä käsitellään palveluntuottajien käsityksiä palautteita.

Aineistoista tehdään johtopäätöksiä myös haastattelunäytteiden perusteella.

Analyysiaineiston muodostavat neljälle palveluntuottajalle tehdyt haastattelut, joita on analysoitu käyttäen sisällönanalyysimenetelmää. Edellä mainittuja on kuvattu tarkemmin kohdassa 3.3.2 Teemahaastattelu ja kohdassa 3.3 Analyysimenetelmät.

4.2.1 Asiakas keskiössä

Asiakkaan käsite on peräisin yksityiseltä sektorilta mutta on nykyisin yleisesti käytössä myös julkisissa palveluissa. Usein se tuo mieleen myös kuluttajuuteen liittyviä näkökohtia. Ouluvirta (Potter 1988 & Pollitt 1990 ; ref. Ouluvirta 2007, 82-83) tuo esille väitöskirjassaan myös tutkijoiden kritiikkiä kuluttajuusajattelun soveltumisesta julkiseen hallintoon mm. Potterin ja Pollitin näkemyksiä, että kuluttajuuteen liittyy sellaisia periaatteita kuin palvelujen saatavuuden, valinnan, tiedotuksen, valitusmahdollisuuden ja edustuksellisuuden periaatteet.

Julkisessa hallinnossa on omia erityispiirteitä, jotka vaikeuttavat asiakas käsitteen käyttöä. Lisäksi joissakin julkisen hallinnon organisaatioissa kansalaisten asiointi voi olla pakon sanelemaa eikä kansalainen voi valita eri organisaatioiden välillä. Pollit korostaa lisäksi sitä, että kuluttajuusajattelu tuo esille asiakkaiden ajankohtaisten toiveiden täyttämistä, mikä ei välttämättä sovi moniin sellaisiin julkisen hallinnon organisaatioihin, jotka työskentelevät asiakkaidensa kanssa esim. pitkä jänteisesti ja asiakkaidensa toimintaa muuttaen.

Se miten asiakas mielletään tai määritellään, vaikuttaa tapaan hankkia (ja saada) asiakaspalautetta. (Salmela 1997, 17.)

Tässä luvussa käyn läpi analyysin tuloksia liittyen asiakkuuden merkitykseen palvelun tuottajissa eli miten asiakkuutta määritetään ja määritellään.

Käsitykset asiakkuudesta

Haastatteluissa asiakkuus ja asiakaslähtöisyys teemat ovat esillä kaikkien puheessa. Osassa näytteistä kuvataan myös laatujärjestelmiä, joissa kuvataan myös asiakkuutta ja mitä se ” meidän talossa” tarkoittaa. Osalla laatujärjestelmät ovat muutosvaiheessa niin, että uudistus-työ on jo aloitettu tai muutoksista ei ole vielä tarkkaa tietoa. Osa haastatelluista koki uudistuvat järjestelmät asiakkuuden kannalta paremmiksi aikaisempiin käytäntöihin verrattuna.

H 4: ” Meillä on laatujärjestelmä, nyt parhaillaan meillä on ISO mutta olemme siirtymässä EFQM:ään, joka vielä paremmin vastaa asiakkuuteen ja siellähän asiakkuudet nostetaan keskeiseksi teemaksi.”

H1: ” Tämän vuoden aikana on tehty EFQM viitekehyksen mukaan kuvattu meidän toimintaa ja viikko sitten tehty 1.itsearvio. Eli sinänsä tällainen järjestelmään perustuva laatutyö on meillä niin kuin alkanut”.

Näytteistä ilmenee, että asiakkuutta on aloitettu kuvaamaan systemaattisemmin tavoitteena paremmin vastata asiakkuuteen, jossa laatutyö toimii välineenä. Laatutyön välineenä on Euroopan laatupalkinto (EFQM-malli). Mallissa sisältää sekä organisaation toimintaan että saavutuksiin liittyviä arviointialueita, joihin myös asiakkuus sisältyy. (Wikipedia-sivusto, Laatupalkinto, päivitetty 27.3.2011.) EFQM-mallissa asiakkuutta käsitellään mm. seuraavien

teemojen kautta: Miten kunkin prosessin asiakkaat tunnistetaan tai Miten opetusta suunnitellaan asiakkaiden tarpeiden pohjalta tai Miten asiakaspalautteita hyödynnetään opetussuunnitelmien kehittämisessä. (Opetushallitus, internet-sivut, päivitetty 1.12.2011.)

Erilaiset asiakkaat

Kuten edellä jo todettiin, se miten asiakas mielletään tai määritellään, vaikuttaa tapaan hankkia (ja saada) asiakaspalautetta. (Salmela 1997, 17.) Kohdentaminen tulee esiin jo tavoitteessa: halutaanko tietoa määrätyltä asiakasryhmältä vai yksilöiltä vai tietyn palvelumuodon osalta? Millaiset asiakkaat, millaiset palvelutilanteet? Haetaanko palautetta lopputuloksesta ja/tai prosessista? (Salmela 1997, 61.)

Haastatteluissa kuvattiin asiakkaiden jakautumista eri ryhmiin.

H4: Asiakkaat voi ajatella kahdella tavalla, että lähiasiakkaat eli opiskelijat, jotka käyttävät näitä palveluja ja toinen on se, jotka ostavat palveluja.

H 1: Yhteistyö on pelannut erinomaisesti tai ainakin tähän asti mutta katsotaan nyt mitä tämä heidän organisaatiomuutos siihen kuvioon tuo mutta aikaisemman virkailijan kanssa tosi hyvin toiminut tämä systeemi ja siellä on oikeanlainen näkemys ihmisistä, keitä tänne on ohjattu.”

Näytteissä asiakkaat jaetaan pääsääntöisesti kahteen kategoriaan: opiskelijoihin ja palvelun ostajiin eli tässä tapauksessa TE-hallintoon. Osassa näytteitä palvelun ostajat asiakkaina tulee esiin yksittäisen virkailijan työn kautta, jolloin henkilökohtaiset toimivat kontaktit asiakasrajapinnassa nähdään toiminnan sujuvuuden takeena. Grönroos korostaa, vedoten amerikkalaisiin tutkimuksiin, että työntekijät, jotka ovat yhteydessä asiakkaiden kanssa, ovat useimmissa palveluorganisaatioissa, niin yksityisissä kuin julkisissakin, avainresursseja. (Grönroos 1990, 32.) Osassa näytteitä nousee esiin myös ”virkailijan oikeanlainen näkemys ihmisistä, keitä tänne on ohjattu”. Tällä viitataan osittain virkailijan ammattitaitoon asiakkaan ohjausprosessissa eli palveluun kiinnittyvät asiakkaat vastaavat palvelun tarjouspyynnön määrittelyä mutta myös siihen, että virkailijalle ja palvelun tuottajalle on muodostunut asiasta yhteinen käsitys. Toisaalta näytteen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä, että ”ohjattu joukko” vastaa myös palveluntuottajan käsityksiin, tarpeisiin ja odotuksiin. Tällöin palveluntuottajan näkökulmasta taustalla voivat olla näkemykset asiakkaiden helppoudesta

tai vaikeudesta suhteessa palvelun toteuttamiseen, jolla on vaikutuksena myös palvelusta aikanaan saatavaan palautteeseen. Huono palaute saattaa aikanaan olla ratkaiseva tekijänä tarjouskilpailussa suhteessa muihin saman palvelun tuottajiin.

Osassa näytteitä näkyy myös palveluntuottajan tulevaisuusodotus; TE-hallinnon tulevien muutosten vaikutus sovittuihin menettelyihin ja toimintatapoihin ja ”oman talon” ”asemointumista niissä muutoksissa. Muutos koskee niin TE-hallinnon itse tuottamiin tai ostopalveluina hankkimiin palveluihin tai palvelutuotteisiin kuin myös TE-hallinnon organisoitumiseen alueella.

Osassa haastatteluja tuli esiin myös muita asiakkuuskäsitteitä yksittäisinä huomioina mutta joilla voi olla palveluiden rakentumisen kannalta oleellinen merkitys kaikille tahoille niin myös asiakkaille.

H1: ”Mutta tässä tapauksessa on ihan alaan suuntaavaa koulutus, on se meitä tosi palvelut ihan hyvin, näissä kartoitusjaksona.”

Näytteestä viitataan, että ostettu palvelu on vastannut myös palveluntuottajan odotuksia eli ”meitä palvelut ihan hyvin”. Tästä voidaan tulkita, että palvelun tuottajat toimivat myös toistensa asiakkaina asiakkaiden palveluiden kartoituksen näkökulmasta katsottuna.

Osassa haastatteluista ilmeni myös ajatus asiakkaiden määrittelystä eri kategorioihin ja mitä palveluja kullekin asiakasryhmälle ja kategorialle suunnataan. Salmela tuo esille Hasenfeldin ym. ja Ketolan käsityksiä määrittelyperusteista, jossa asiakkaiden ja viranomaisten suhde on tyypitelty nelikenttään, missä luokittelukriteereinä on kummakin osapuolen mahdollisuus valintoihin ja ”liikkumatila” erilaisten palvelujärjestelmien välillä. Nelikentässä alueet kuvaavat kansalaisten mahdollisuuksia valita palvelujärjestelmässä tarjolla olevista vaihtoehdoista. (Hasenfeld 1987 & Ketola 1996, 173; ref. Salmela 1997, 17.)

H1: ”On määritelty asiakkaat ja eri kategoriat ja heille palvelu ja näin, siinä mielessä tällainen laatu-järjestelmä, sanotaanko näin, uutta koska sitä on vasta tämän talven aikana tehty ja monelta osin on todettu ihan tarpeelliseksi.”

H4: ”Asiakas on meille tosi tärkeä... ja halutaan nähdä ne niin yksilöllisesti, että vois ajatella, että isännöinnin ammattitutkinnon suorittaja, jolla on työkokemusta ja kaik-

kea, hänen asiakkuusprofiilinsa on ihan erilainen kuin työvoimanpalvelukeskuksen asiakas, joka tulee hakemaan uusia mahdollisuuksia uusille ammattialoille.”

H4:” Ja on tiedostettu, että asiakkailla on hyvin erialaisia tarpeita, just sillai, että jollekin henkilölle se voi olla koulutuksen tavoite, että hän oppii valvomaan päivisin ja nukkumaan öisin ja tulemaan joka päivä sovittuna aikana jonnekin. Se ei ole mikään tutkinto eikä mikään tämmöinen niin kuin kokeen suorittaminen vaan semmoinen, omaa elämänhallintaa, että rohkaistuu toimimaan ryhmässä...

Näytteistä ilmenee, että palveluja tuotetaan eri ryhmille, joiden lähtötilanne palveluun kiinnittymisessä on hyvin erilainen ja tätä kautta myös palvelun palautteen antolähtökohdat eivät ole yhteneväiset. Kuten Salmela toteaa, tilanteissa, jossa molemmilla toimijoilla on suuri valinnanvapaus, syntyy asiakkuus, jossa palvelun käyttäjän asema on vahva. Kun valinnanvapaudet ovat pieni, syntyy tilanne, jossa asiakkaan tulee sopeutua palvelun tarjoajan sääntöihin. (Salmela 1997, 18.) Edellä mainitut palvelun tarjoajan säännöt ovat tässä yhteydessä laajempi käsite kuin pelkästään palvelun tuottajan säännöt. Taustalla ovat myös ostajan palvelun toteutumiseksi ja samassa yhteydessä myös asiakkuudelle määrittävät säännöt, jotka lähtevät lainsäädännön velvoitteista kuin myös oikeuksista.

Käsitykset asiakaslähtöisyydestä

Korhonen, referoiden Heinosta, tuo esille opinnäytetyössään tiivistyksen asiakaslähtöisyydestä seuraavasti:

- Asiakaslähtöisyydessä asiakkaan näkökulma on ensisijainen
- Asiakaslähtöisyys on kilpailulähtöisyyden lisäksi organisaation toimintojen ja resurssien koordinoitua asiakkaan lisäarvon toteuttamiseksi
- Asiakaslähtöisyys on organisaation kyky tuottaa, levittää ja hyödyntää asiakkaita ja kilpailijoita koskevaa informaatiota kaikkialla organisaatiossa (Heinonen 1997, 68--69; ref. Korhonen 2011, 18.)

Korhonen nostaa esiin myös kysymyksen, että onko käytännön tasolla määritelty, mistä tekijöistä asiakaslähtöisyys muodostuu. Asiakaslähtöisyys on nähty yksinkertaisesti vai laadukkaan palvelun osatekijänä. (Korhonen 2011, 20.) Hän viittaa Valkamaan, jonka mukaan, että kansalaisten ääntä ei kuulla ja silloin asiakaspalautteiden merkitys toiminannan kehittämisessä jäävät vähäiseksi. (Valkama 2009, 29–38; ref. Korhonen 2001, 20.)

H4:” Asiakslähtöisyys on yksi meidän arvoista, joka on kirjoitettu toimintamalliin.”

H5:” Asiakslähtöisyys on 1.arvo laatujärjestelmässä.”

H2: ” No ainakin näissä ryhmissä aina kysytään myös asiakkailta mitä ne haluavat. Et alkuunsa kun on tämä kahden viikon jakson joka päivä siellä aina pyritään selvittämään mitä nämä ihmiset haluaa. Et otetaan myös heidän toiveet huomioon.”

H1:” Meillä on... tällainen toiminnanohjausjärjestelmä missä meidän prosesseja on kuvattu, miten meillä toimitaan, yhdellä radalla on asiakas/hakija, joka muuttuu opiskelijaksi ja mitä kautta kuvataan, kuinka hänen polkunsa koulutuksessa menee, että me saadaan yhtenäiseksi eri koulutusaloille toimintatavat...”

Näytteissä tulee esiin asiakslähtöisyyden merkitys yhteisesti sovittuna arvona, joka ohjaa koko prosessia. Kuten edellä todettiin, asiakslähtöisyyttä ei useinkaan ole määritelty tekijöiksi ja myöskään näissä haastatteluissa ei suoranaisesti näitä tekijöitä tuotu esille.

Näytteissä on kuitenkin viitteitä asiakslähtöisyyteen kuten ”kysytään asiakkaalta aina” tai että, asiakkaan prosessia kuvataan, jotta asiakkuus saadaan paremmin näkyviin prosessissa. Asiakkaat näkyvät näytteissä sekä kokonaisuutena asiakkaina että myös yksilöinä niin, että haastatteluissa nostettiin esiin koulutuksen henkilökohtaistamisen merkitys. Asiakslähtöisyyteen sisällytetään myös ajatus asiakkaan auttamisesta, jolloin asiakkuuslähtöisyys hahmotetaan asiakkaiden tarpeiden kautta. Edellä olevaan sisällytetään kuuluvaksi vahvasti myös asiakkaan ohjaamiseen kuuluvat elementit.

Aikaisemmin tuli esille mitkä kaikki tahot mielletään asiakkaiksi. Näytteissä asiakslähtöisyys näyttäytyy kuitenkin pääsääntöisesti lähiasiakkaan eli opiskelijaan kautta keskittyen siihen. Yhdessä haastattelussa nostettiin esille asiakslähtöisyyden vieminen myös työssäoppimispaikoille mutta sen tekijöitä ei eritelty.

4.2.2 Palveluiden toimivuus

Grönroosin mukaan palvelu useimmiten merkitsee jonkinlaista vuorovaikutusta palvelun tarjoajien kanssa. Palvelu koetaan yleensä subjektiivisesti. Kun asiakkaat kuvailevat palveluja, he käyttävät sellaisia ilmauksia kuin kokemus, luottamus, tunne ja turvallisuus.

Syynä on palveluiden aineettomuus vaikkakin palveluissa on myös paljon konkreettisia aineksia. (Grönroos 1990, 20-51.)

Grönroos ja Sipilä ovat määrittäneet koetun laadun tekijöitä (esitelty luvussa 2.1.2. taulukko 2), joissa yhtenä tekijänä nostetaan esiin Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen, jolla tarkoitetaan aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita esimerkiksi selvittää asiakkaan erityistarpeita ja kohdella asiakkaita yksilöllisesti. Edellä mainittu edellyttää myös asiakkaan aitoa kuuntelemista, jotta palvelutarpeet saadaan esille.

Tässä luvussa käyn läpi miten palveluntuottajat määrittävät palveluiden toimivuutta vuorovaikutus näkökulman kautta.

Miten asiakasta kuunnellaan

Asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä syntyy vuorovaikutustilanteita. Se mitä näissä vuorovaikutustilanteissa tapahtuu, vaikuttaa olennaisesti koettuun palveluun. Tämä on tärkeää asiakkaalle ja sille miten he arvioivat saamaansa palvelua. (Grönroos 1990, 61.)

Tutkimuksen mukaan asiakkaat itse pitävät juuri vuorovaikutuksen laatua tärkeänä. Asiakkaiden tilanteet, kuten edelläkin todettiin, ovat ainutkertaisia ja yksilöllisiä. (Pohjola 1997, 169.)

Haastatteluissa tuotiin esille asiakkaan kuuntelemiseen vaikuttavia tekijöitä eri näkökulmista.

H1: ”Optio sitoo käsiä, me on tarjottu sapluunalla, niin ei hirveästi voida entrailia kun me ollaan kiinni siinä 1. tarjouksessa.”

H1: ”Havainnot otetaan huomioon jatkos osalta kun tarjotaan uudelleen.”

Yllä olevassa näytteessä viitataan palveluiden optiojärjestelyihin, joka on osa hankintajärjestelmää ja mahdollistaa palvelun ostamisen samalta palveluntuottajalta myös ensimmäisen

hankintavuoden jälkeen kuitenkin niin, että tehty aikaisempi hankintasopimus ei juuri saa muuttua. Näytteen perusteella vaikuttaa siltä, että osittain nykyinen käytäntö sitoo palveluntuottajien käsiä sisällön uudistamiseksi ottaen huomion asiakkaiden toiveet palvelun aikana, koska tuotteesta ei voida tehdä kovin erilaista suhteessa 1. hankintavuoteen ja siinä määritellyyn palvelun sisältöön. Näytteessä viitataan kuitenkin, että muutokset tehdään mahdolliselle uudelle hankintakierrokselle tarpeen mukaan. Asiakkaan ääni kuuluu tällöin palvelun ostajalle välikäden eli palvelun tuottajan kautta.

Palvelujen toteuttamistavoista saattaa tulla itsestään selvyiksi niiden tarjoajille mutta myös henkilöstölle eli tässä tapauksessa palveluiden ostajille, jolloin asiakkaiden tärkeinä pitämät asiat voivat joskus tulla yllätyksenä. (Salmela 1997, 12.)

Pohjola korostaa, että palautteenhankinnan takana on aina jokin tiedon intressi. Niitä voivat olla mm. aidon palautetiedon, ymmärtämistä edistävän, hallintoa tukevan tai käytäntöjä vahvistavan tiedon hankkiminen.(Pohjola 1997, 169.)

H4: ”Palveluiden toimivuutta seurataan sekä yksilö että ryhmätasolla... otetaan koko ajan sitä feedbackia”.

Yllä olevassa näytteessä korostuu jatkuvan palautteen antamisen mahdollisuus virallisten palautejärjestelmien, kuten ostajalle kerättävän palautteen lisäksi. Näytteen perusteella asiakkailla on mahdollisuus tuoda esille näkemyksiään myös palvelun aikana niin, että ”feedbackin” luonne on myös suullista päivittäisissä kontakteissa tapahtuvaa tai sitten ohjatumpaa. Edellä mainitaan tiedon intressit, joita jatkuva ”feedback” myös palvelee pohjautuen siihen mihin tietoa käytetään.

Aidon palautetiedon vallitessa ollaan kiinnostuneita asiakkaiden näkemyksistä ja mielipiteistä sinänsä. Ymmärrystä lisäävä tieto halutaan tietää lisää asiakkaiden ajatuksista ja käsityksistä suhteessa siihen, miten palvelut ovat heidän elämäänsä vaikuttaneet. Käytäntöjä vahvista tieto uusintaa toteutettua toimintatapaa sellaisenaan ilman, että palautteella on suuremmin merkitystä. Hallintoa tukeva tieto saattaa tarkastella prosesseja vain vallitsevan palvelujärjestelmän näkökulmasta ja asiakkaan näkökulma saattaa tulla vain harvoin aitona esiin.(Salmela 1997, 13.)

H4:” Voidaan todennäköisesti ainakin jollain tasolla vastata tällöinen, että

opiskelija sanoo tai asiakas sanoo, että olisi kiva jos tästä koulutuksesta tai ryhmäpalvelusta jäis käteen joku käytännöllinen juttu kuten tulityökortti -konkreettinen juttu, niin konkreettinen toive, kyllä niihin vastataan ja neuvotellaan sitten TE-toimiston kanssa miten näiden tapauksessa toimitaan.”

H1:” Jollain tapaa joustetaan, tiedän, ett siel on tehty sellaisia mitä eivät ihan kuulu, siihen asiakkaitten toivomuksesta, mutt olen ohjeistanut kouluttajia siinä, että meillä on ihan tarkka luku, sillä tavalla suunnitelma.”

Näytteissä perusteella vaikuttaa siltä, että opiskelijoiden ääntä kuunnellaan kurssin/koulutuksen sisältöön liittyvissä asioissa koulutuksen aikana. Toisaalta tuotiin myös esiin se niin kuin aikaisemmissa näytteistä ilmenee, että palvelun tuottajan tulee noudattaa ostajan kanssa tehtyä sopimusta. Jälkimmäisen näytteen perusteella voidaan tulkita, että myös kurssilaiset antavat palautetta, jos sisältö ei ole ennalta luvatus mukainen. Tiedon intressien valossa palautetiedon hankinnan perusteena ei ole vain yhtä tiedon intressiä vaan niiden yhdistelmä. Osassa haastatteluja tuotiin esille myös ns. vanhojen pohjien käyttö mutta korostettiin sitä, ohjelmaa pyritään muokkaamaan ryhmän mukaan.

H1:” Ryhmän taidoista myös kiinni, ja myös motivaatiosta. Onko se sellainen ryhmä, ett hyvä tekemään ryhmä, joka tekee tosi napakasti kaikki harjoitukset, niin silloin jää aikaa ja sitten on toinen ryhmä, mikä nyhräilee vähän kauemmin niiden kanssa, ett ei jää sellaista ylimääräistä aikaa. Se on tosi paljon niistä opiskelijoista kiinni.”

H1:” Puhelahjoista mitt sitten keskustellaan.”

H 4:” Et se mikä nuorissa on ihan opettajien tota kommenttien mukaan ollut se tyyppilistä, että ne toiveet vaihtelee niin paljon, että kun minä tällä viikolla haluan jotain niin huomenna minä keksinkin, että en minä halua sitä vaan haluan tätä, se voi olla hyvin tempoilevaa, niin siinä kohtaa täytyy sitt panna pikkasen rajoja siihen.”

Näytteessä viitataan opiskelijoiden omaan rooliin eli kuinka aktiivisia he ovat suhteessa opettajiin ja miten he osaavat tuoda omia toiveitaan ja esityksiään keskusteluun.

Ihmisen mahdollisuudet saada äänensä kuulluksi ja vaikuttaa asioihinsa ovat erilaisia. Osallistumisen tavoite edellyttää myös halua ja taitoa vaikuttaa. Ko. taitojen puuttuminen saattaa kasaantua ja tätä kautta tulla myös kuulluksi. Osallistumisen tukeminen ja sen opettelu on tärkeää. (Niiranen 2000, 16-17; ref. Eloranta, 15.)

Kouluttajan rooli

Rissanen on korostanut vuorovaikutustaitojen merkitystä oppimisprosessin edistäjänä niin, että ongelmien ja ristiriitojen ratkaisutaidoilla, kommunikaatiotaidoilla sekä ryhmän prosessien ja roolien ymmärtämisellä on erittäin suuri merkitys. (Rissanen 2005, 97.) Storbacka on esittänyt käsityksiä, että aika ajoittain asiakkaan on vaikea pukea tarpeitaan sanoiksi. Asiakas voi olla oman osaamisensa vanki ja voi siis ilmaista niitä tarpeita, jotka liittyvät hänen osaamiseensa. (Storbacka 1999, 89-90.)

H1:” Hän (=kouluttaja) on avainasemassa. Hänellä on tää opsi mitä siellä pitää käydä ja hän sen ryhmän kanssa sen kaksi viikkoa ja sitä kautta syntyy se vuoropuhelu ja mahdolliset lisäykset siihen. Se on täysin kouluttajan vastuulla.”

H5:” Opettajalla tulee olla kykyä muuntautumiseen.”

H 4:”Kouluttajan taito on kaivamalla kaivaa, mistä sinä nyt innostunut tässä elämässä. On paljon ihmisiä, joille on ihan sama, että kysyy mitä vaan niin ihan sama. On paljon epäonnistumisia; vankilaa, päihderiippuvuutta, pitkää työttömyyttä - niin tällaiselle ihmiselle toivon luominen, kun he ovat lähtökohtaisesti päättäneet, että minä epäonnistun aina.”

H4:” Ja kouluttaja on selvillä siinä, mikä on tän ryhmän henkinen tila.”

Näytteissä painottuu kouluttajan roolin merkitys palvelussa ryhmän että myös yksilön näkökulmasta ja koko prosessin eteenpäin viemisessä. Näytteet korostavat asiakkuuden rajapintaa ja kuten edellä todettiin, työntekijät, jotka ovat yhteydessä asiakkaiden kanssa, ovat useimmissa palveluorganisaatioissa, niin yksityisissä kuin julkisissakin, avainresursseja. (Grönroos 1990, 32.) Näytteissä kouluttajan roolissa näkyy toisaalta palvelun tuottajan eli työnantajan edellyttämä määrämittäisyys eli palvelun ”tuotanto” sopimuksessa sovitun mukaisesti ja toisaalta luotsata osallistujia ryhmänä ja yksilöinä oikeaan suuntaan vuorovaikutteisesti.

Edellä todettiin Storbackan (1999, 89- 0) mukaan, että asiakas voi olla oman

osaamisensa vanki ja ei osaa kysyä oikeita kysymyksiä. Storbacka korostaa tässä samassa yhteydessä, että asiakkaan tilaa arvioitaessa on ajateltava myös sitä, mitä asiakas tarvitsee jatkossa eli ei tyydytä vain nykytilan kartoittamiseen.

Ryhmän rooli

Allardt korostaa ihmisen tarvetta kuulua sosiaaliseen verkostoon ja olla osana vastavuoroisia suhteita (Allardt 1976, 37- 49 ; ref. Reponen 2010, 74.) Haastatteluissa puheessa ryhmä nousi voimakkaasti esille näkökulmana ryhmän sitouttava merkitys yksilölle.

H2:” Käytetään ns. vanhoja pohjia mutta silti katsotaan se ohjelma aina sen ryhmän mukaan, mutt sit voidaan tehdä niitä muutoksia ja niit tulee väkisinkin.”

H4:” Ja se on tullut selväksi, että se ryhmä on tärkeä vetovoima tulla sinne koulutukseen. Meillä on nyt esimerkkejä siitä, että kun ei lähde liikkeelle ryhmäytyminen, niin siitä ei tule hyvä koulutus.”

Näytteistä ilmenee, että ryhmän/koulutuksen onnistuminen nähdään myös osana ryhmäytymisprosessia eli ajatellaan, että ryhmän kautta tulevat sosiaaliset suhteet ja lisääntynyt vuorovaikutus lisäävät myös kiinnostusta osallistua olla mukana ryhmässä. Ryhmää pidetään tärkeänä vetovoimana tulla mukaan vaikka muuten ei oltaisikaan niin kiinnostuneita osallistumaan. Haastatteluissa nousi myös esille, että osallistujien antama palaute palvelusta voi olla hyvää mutta omaan osallistumiseen ryhmään vaikuttaa sen hetkinen oman jaksamisen tila.

Ensimmäisessä näytteestä ilmenee ryhmän vaikutus myös palvelun muotoutumiseen palvelun aikana kuten jo aiemmin on tullut esille. Ryhmän oma toiminta, tekemisen jäämäkkyys ja aktiivisuus vaikuttavat oleellisesti myös palvelun toteutumiseen palvelun aikana.

Toisaalta, kuten alla olevasta näytteestä ilmenee, ryhmä toimii myös ”sosiaalisena kontrollina” yksilöiden välillä.

H4:” ... ja näiden yksittäisten valittajien on aikanaan käyty välipalautteessa katsomassa kun he puhuu ryhmän nimissä... Sellaisessa tilanteessa, kun sitä koko porukalla puretaan, jotka ovat käyneet delegaationa TE-toimistossa, ne yleensä ovat ihan hiljaa kun he näkevät, että he ovat ihan yksin.”

Näytteestä ilmenee ryhmän vaikutus yksilöiden toimintaan ryhmän sisällä. Jokaiselle yksilölle muodostuu ryhmässä oma rooli mutta yksilöiden kannalta katsottuna vaaditaan hyvin paljon rohkeutta asettua enemmistöä vastaan tai olla eri mieltä. Näin ryhmäenemmistö vaikuttaa yksilön mielipiteeseen joko niin, että oma kanta hiljalleen muuttuu tai niin, että omat näkemykset jäävät piiloon, niitä ei kerrota tai etsitään joku muu kanava tuoda ne esille

H 4:” ... kouluttajien pitäisi sillä tavalla haarukoida, että saisivat nekin joilla menee huonosti.” ... tavalla tai toisella kiinnittää asiaan huomiota, että sieltä saataisiin nousemaan hänenkin kokemukset koulutuksesta...”

Haastatteluissa nostettiin esiin, kuten yllä olevasta näytteestä ilmenee, nämä yksittäiset tapaukset siitä näkökulmasta, että miten nämä tapaukset pystytään tunnistamaan ryhmästä. Näytteestä ilmenee, että yksittäiset huonot palautteet herättivät selkeästi ristiriitaisia tunteita yksilön ja ryhmän painotuksen osalta. Yksittäiset ”valittajat” saatetaan herkästi leimata ongelmatapauksiksi, jotka eivät sopeudu ja eivät ole tyytyväisiä mihinkään mutta toisaalta mietitään löytyykö valituksen takana jotakin sellaista konkreettista mitä palvelussa pitäisi muuttaa.

4.2.3 Palautteesta tietoa

Tässä luvussa käsittelen palveluntuottajien näkemyksiä palautteisiin neljästä eri näkökulmasta. Tarkastelu jakaantuu neljään alaluokkaan: tietotarpeisiin, palautteen hankkimisen eri muotoihin, palautteeseen kannustamiseen ja palveluiden maineeseen.

Kuka tarvitsee tietoa

Palaute on tiedontuotantoa, jonka hankkimiseen liittyy tausta-ajatuksia eli tiedon intressejä kuten jo edellä olen todennut. Palautetta hankittaessa, palvelun tuottajan on mietittävä mihin palautteesta saatua tietoa käytetään ja mihin tarpeisiin, millä tavalla ja tasolla ollaan kiinnostuneita asiakkaiden näkemyksistä ja mielipiteistä? (Salmela 1997, 13.) Salmela kiinnittää huomiota myös asiakkaan palvelun pirstaloitumiseen, jolloin asiakkaan elämänpäiiriin liittyviä asioita hoidetaan usein palasittain eri paikoissa. Vaikka asiakkaalla olisi myönteisiä ko-

kemuksia tietyistä osa-alueista, hän saattaa kokea pettymystä jollain muilla palvelun alueilla. (Salmela 1997, 14.)

Kuten edellä on mainittu, organisaation tiedon keräämisen taustalla on aina jokin tiedon tarve. Haastatteluissa tiedon tarve nähdään palautteena yksilön toiminnan kehittämiseen esimerkiksi miten kouluttajat ovat onnistuneet omassa toiminnassaan palvelun aikana. Näytteessä tuodaan esille oman työn analysointi saadun palautteen kautta. Haastatteluissa tuotiin esille, osana kouluttajien ammattitaitoa, taitoa nähdä myös negatiivisen palautteen taakse. Ensimmäisessä näytteessä viitataan myös palautteeseen palvelun imagon kautta eli palaute nähdään yksittäisenä joskin tärkeänä asiana, jonka perusteella voidaan analysoida, ”miettiä”, omaa toimintaa ja tarvittavia muutoksia.

H5: ”Palvelun imago: palaute on yksittäinen tärkeä asia, palaute on kiitos hyvästä työstä, tulee mietittyä mitä on tehnyt väärin.”

H4:”Jokainen kouluttaja saa sieltä tietoa siitä miten se oma toiminta on asiakkaiden mielestä mennyt.” ” ... kouluttajat ovat suunnattoman kiinnostuneita niistä, analysoi hyvin tarkkaan ja aika raadollisesti itseään siinä...”

Lisäksi, kuten alla olevissa näytteistä ilmenee, palautteet nähdään yleisesti koko toiminnan kehittämisen välineenä. Osassa näytteitä korostetaan tulevaisuus näkökulmaa, kehityksen kelkassa pysymistä ja oikeiden asioiden tekemistä oikeassa suunnassa.

H4:” Yritetään vähän niin kuin hiljaisia signaaleja sieltä tunnistaa, että mitä kannattaisi jatkossa tehdä.”

H1: ” Kyllä palautetta on pakko kerätä, ei me voida pää pensaassa, että me vaan tehdään niin kuin on tehty, eikä olla kiinnostuneita kuinka sen onnistuu. Kyllä se tässä maailmassa, jossa ollaan, on se jatkuvan kehittämisen tie, täytyy olla, sieltä me saadaan ne heikot kohdat esille palautteissa...”

H4:” Ja sieltä tulee kyllä niitä hyviä kehittämisehdotuksia sitten kun ne osaa oikein lukea ne opiskelijapalautteet voidaan ideoida ja voidaan keskustella TE-toimiston tai TYPin kanssa, nyt nää toivoo tämmöistä, että lähdetäänkö seuraavalla kerralla kokeilemaan.”

Kolmannessa näytteessä tulee esiin palautteen merkitys palvelun tuottajan ja ostajan yhteisenä prosessina. Palaute nähdään mahdollisuutena palvelun sisällön parantamiseen yhteisen ideoinnin kautta mutta toisaalta yhteinen ideointi sisältää myös odotuksen jatkosopimuksista mahdollisen seuraavan asiakasryhmän osalta.

H2:” Aika pitkälti sitä sisältää, onko se ollut sellainen mitä ihmiset ovat halunneetkin... onks siitä oikeesti ollut hyötyä niille henkilöille.”

Yllä olevassa näytteessä tuodaan esille asiakkaan saama hyötyä palvelusta. Näytteestä voi tehdä tulkinnan, että myönteinen palaute liitetään myös asiakkaan saamaan hyötyyn palvelusta. Myönteinen palaute ja asiakkaan saama hyöty yhdistetään toisiinsa. Hyöty liittyy palvelun vaikuttavuuteen; mitä tapahtuu ko. palvelun jälkeen ja miten sitä mitataan. Salmela tuo esille Satkan käsityksen mittareiden muodostamisesta. Hän toteaa, että jos mittareita pitää muodostaa, tulisi niiden olla sellaisia, jotka tukevat normaalikansalaisuutta, eivätkä korosta niinkään itse asiakkuutta. (Satka 1993; ref. Salmela 1997, 193.) On eri asia mitata tyytyväisyyttä palveluun yleensä kuin kohdentaa mittaus erimerkiksi siihen, edesauttoiko palvelu henkilön elämässään tärkeinä pitämiä asioita. (Salmela 1997, 193.)

Palautteen hankkimisen eri muotoja

TE-hallinnon hankkimista työvoimapalveluiden ostopalveluista hankitaan asiakaspalautetta lähinnä kahdella eri tavalla. Toinen tapa on asiakaspalautelomakkeet, joihin asiakas vastaa kirjallisesti. Käytettävät lomakkeet vaihtelevat jonkin verran palvelun tuottajittain joko tähän käyttöön tarkoitettuun valtakunnallisesta lomakkeesta palveluntuottajien omiin lomakkeisiin. Ja toinen käytössä oleva järjestelmä on OPAL- järjestelmä, joka on työhallinnon tietokantapohjainen työvoimakoulutuksen opiskelijapalautteen hallinnoinnin ja raportoinnin atk-sovellus. OPAL-järjestelmää käytetään, kun asiakkaat antavat palautetta työvoimapolitiisesta aikuiskoulutuksesta. Palvelun tuottajat toimittavat palautelomakkeet myös TE-hallinnolle eli TE-toimistoille ja palvelukeskuksille. Näihin liittyy useimmiten palvelun tuottajan antama palaute asiakkaista TE-hallinnolle, joka on joko asiakasta koskeva jatkosuunnitelma tai arvio asiakkaasta kirjallisesti ja/tai suullisesti. Lisäksi palveluntuottajilla on omia omaan käyttöön tarkoitettuja palautejärjestelmiä.

Haastatteluissa nousi esiin, että palautejärjestelmä käsitetään laajemmin kuin pelkästään palvelun ostajalle toimitettava asiakkaiden antama kirjallinen palaute tai tietokonepohjainen OPAL-palaute. Alla olevista näytteistä voidaan päätellä, että laajempaan palautejärjestelmään kuuluvaksi luetaan myös kouluttajan käymät keskustelut yksittäisten opiskelijoiden kuin myös ryhmien kanssa. Asiakkuus voidaan tässä ymmärtää käsittämään sekä yksilön tai ryhmän. Grönroosin mukaan organisaation palvelut ja työpanos tulisi mukauttaa asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. Jos palvelun tarjoajan ja sen ostajan välisessä suhteessa on useita ihmisiä asiakkaana, koko ryhmä on asiakas. Jokainen yksilö on kuitenkin yhtä tärkeä. (Grönroos 1990, 240- 241.) Osassa haastatteluja korostettiin sitä, että ostajan pyytämä palaute on lopputulos mutta periaatteessa on monta järjestelmää, joissa on mahdollisuus palautteen antoon.

H1:” Minua pelottaa se, että opiskelijat tympääntyvät jatkuvaan palautteen antoon. Palautetta pitää pystyä aistimaan myös kouluttajien koulutuksessa, ei sen tarvitse aina olla paperilla.”

H4:”Viime viikon ryhmän jokaisen opiskelija kanssa keskusteltiin ja sitten vielä keskusteltiin yhdessä.”

H5:” Opettaja kyselee ryhmän aikana.”

Yllä olevassa ensimmäisessä näytteessä viitataan myös pelkoon siitä, että opiskelijat hermostuvat jatkuvaan palautteen antoon ja eivät ole välttämättä halukkaita jatkuvasti arvioimaan palvelun laatua. Osassa haastatteluja tuotiin myös esille, että kaikille kuten myöhemminkin todetaan, kirjallisen palautteen anto ei ole helppoa kuten ensimmäisessä ja kolmannessa näytteessä todetaan. Näistä syistä haastattelujen mukaan palaute halutaan pitää mahdollisimman lyhyenä ja myös yksinkertaisena eikä palautteessa olevia kysymyksiä haluta enempää aukaista esimerkiksi sisällön osalta kuten alla olevasta näytteestä ilmenee.

H2:” Ja kun on kahden viikon koulutus, missä on kymmeniä sisältöalueita, niin tota se olisi aika pitkä se sisällön osuus, tavallaan 11 kysymys. ...”Tietyllä tavalla nuo palautekysymykset tulee olla suht yksinkertaisia. Jos siellä on pitkiä lausekysymyksiä, ei ihmiset välttämättä vastaa niihin, he ei välttämättä halua lukea niin paljon ja kaikki ei välttämättä ymmärräkään, mitä tämä oikeasti tarkoittaa.”

H1:”Yksityiskohtaisesti ei voi ruveta kyselemään eri sisältöalueita. Haluan pitää palautteen lyhyenä, koska jos haluttas tarkkaa tietoa, niin palautteet venyis, ja sit alkaa se vastaus, että ei.”

H4:” On paljon sellaisia opiskelijoita, joilla on oppimisvaikeuksia, kirjoittaminen on hankalaa...”

Vahvuus on se, että se mahtuu yhdelle A4:lle ja siinä on tietyllä tavalla vahvuus, että ei ole liikaa kysymyksiä.”

Näytteissä tuodaan myös esiin, että lisäkysymykset eivät ole mahdollisia, koska palautelomakkeesta tulisi liian pitkä. Oletus on, että opiskelijoiden vastaaminen vähentyy tai opiskelijat eivät keskity vastaamiseen riittävän hyvin, kuten osassa haastatteluja nostettiin esiin. Osaksi epäiltiin myös sitä, että koska palvelujen sisältöalueita on paljon, pystyvätkö opiskelijat muistamaan kaikkien alueiden osalta palautteen kannalta oleellista tietoa.

Toisaalta osassa haastatteluja nostettiin esiin, joskin osittain varauksella, ajatuksia ”pilko-tummasta” palautteesta, joka antaisi yksityiskohtaisempaa tietoa nimenomaan palvelun sisäl-löstä ja yhdessä haastattelussa, kuten alimmaisesta näytteestä ilmenee, mietittiin myös palau-tekyselyjen tarkentamista nykyisestä.

H2:” Ainahan se olisi parempi, jos siel olisi enemmän sitä pilkottua mutta sitt vois hel-posti käydä se, ett ihmiset ei jaksu vastata. Kuitenkin tulee aika paljon sitä paperin täyt-töä.”

H1: ”Palautekyselyt, varsinkin omat, kaipaavat sellaista tota tarkennusta ja miettimistä onko oikein.”

Haastattelujen mukaan palautteet käydään läpi pääsääntöisesti, kuten edellä on jo todettu, omassa talossa ja myös TE-toimiston/palvelukeskuksen kanssa ainakin jatkosuunnitelmien muodossa mutta se johtopäätös voidaan tehdä, että palautteiden jatkokäsittely ja analysointi vaihtelee eri palvelutuottajittain. Osassa tulee palautteet kulkevat prosessina kouluttajalta johtoon saakka mutta johdon rooli vaihtelee palvelun tuottajittain. Osassa haastatteluja tuo-tiin esille, että palautteet käydään läpi myös johtoryhmissä, kuten alla olevasta näytteestä ilmenee.

Palautteissa etsitään useimmiten poikkeamia keskiarvosta, ja mietitään mistä poikkeama joh-tuu, kuten alla olevista näytteistä ilmenee. Näytteet kertovat myös palautteen jatkoanalyysis-ta talon eri portaissa esimerkiksi poikkeamien osalta. Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että palautearvojen vaihteluväliseurantaa tulisi lisätä, koska se kertoisi enemmän palautteen ääri-päistä.

H4:” No kyllä ne ihan kaikki kohdat katsotaan läpi, jos siellä on jotain poikkeamia. Yritetään tulkita mistä johtuu, mietitään ihan, että ok, tää ei nyt ihan mennyt hyvin, et seuraavassa ryhmässä täytyy varmaan tehdä muutos tähän asiaan. Meillä tällaiset poikkeamat käsitellään kuukausittain systemaattisesti johtoryhmässä.”

H1:” Yleensä kattonu mitä ne näät keskiarvot on. Ne on tällaisina koulutuskohtaisina keskiarvoina ja silloin, jos siellä joku keskiarvo on heikompi, niin silloin siihen sitä keskustelua käydään, mistä se johtuu.”

Haastatteluissa korostui myös palautteenannon järjestelmällisyys eli jos muutoksia tehdään, niin muutosten tulee olla hallittuja, jotta vertailtavuus säilyy edelleen.

Palautteeseen kannustaminen

Kananojan mukaan palveluiden toiminnasta hankittava ja saatu palaute toteuttaa sellaisenaan toiminnan vastavuoroisuutta. Viestien on tärkeää kulkea molempiin suuntiin: asiakkaalta toiminnan toteuttajalle ja toiminnan toteuttajalta asiakkaalle. Tilanteet, joissa asiakas on itse palvelun päähenkilö edellyttää sitä, että prosessissa on myös tilaa palautteelle sen kaikissa vaiheissa. Etenkin silloin, kun yhteistä päämäärää ei vielä ole, on hyödyllistä saada tämä tosiasia näkyviin ja keskusteltavaksi. Jos työntekijällä on omia odotuksiaan yhteistyössä, on palautteen tärkeä kulkea myös työntekijältä asiakkaalle. (Kananoja 1997, 120.)

Osassa haastatteluja korostettiin, että asiakkaita rohkaistaan ja kannustetaan antamaan palautetta, kuten alla olevassa näytteessä ilmenee. Näytteessä palaute on laajempi käsite kuin pelkkä palvelun ostajalle toimitettava palautelomake. Tässä palautteella käsitetään myös palvelun aikana tapahtuvaa asiakkaan ja esimerkiksi kouluttajan välistä vuoropuhelua, jossa näytteen mukaan asiakkaalla on mahdollisuus tuoda esille odotuksiaan, toiveitaan ja ehdotuksiaan palvelun suhteen. Pohjola (1997, 169) korostaakin, että asiakassuhteita tulisi jäsentää niihin sisältyvän vuorovaikutuksen kiinteyden mukaan siksi, että tutkimuksen mukaan asiakkaat itse pitävät juuri vuorovaikutuksen laatua tärkeänä. Salmela (1997, 195) vuorostaan korostaa, että dialogisen vuorovaikutuksen edellytys on herkkyys toisen henkilön lähtökohdille. Molemmissa näytteissä korostetaan myös asiakkaan aktiivista roolia suhteessa palvelun tuottajaan.

H4:” Opiskelijoita kannustetaan antamaan palautetta ihan ensimmäisestä päivästä. Me ollaan sanottu, että se, että nyt oikea hetki kertoa jos toivoo jotain, jos viimeisenä

päivänä vasta kertoo sen, niin mitään ei ole enää tehtävissä, jos siltä kertoo, että tää kurssi oli ihan syvältä, nii siltä ei... Jos kertoo ajoissa, niin siltä voidaan yhdessä miettiä, yleensä kaikki on ratkaistavissa jos vaan saa suunsa auki.”

H2:” Mut useasti ketkä haluavat antaa palautetta, tulevat sitten itse kertomaan sen.”

Osassa haastatteluja erottautui myös asiakasryhmiä, jotka eivät uskalla antaa palautetta tai eivät osaa antaa palautetta kuten alla olevista näytteistä ilmenee.

H4:” Me aina kerrotaan, että kukaan ei tiedä kuka tämän palautteen on antanut, jos sinä haluat antaa huonon palautteen niin se on ihan ok, sinä pääset seuraavallekin kurssille. Tää ei ole pääsykoe.”

H2:” Se johtuu ihan persoonasta millainen on, se helposti voi olla sekin, että on ryhmä vetäjä kerää kuitenkin palautteen, et ei ehkä uskalleta, vaikka saa antaa palautetta, ett yritetään olla kiltisti, yksi on miksi ihmiset eivät kirjoita niihin paljon, et vetäjät tunnistaa käsialan.”

Näytteistä selviää, että totuudenmukaista palautetta arastellaan antaa eri syistä. Yhtenä syytä voi olla se, että suunnitelmissa on jatkaa opiskelua ja pelätään huonolla palautteella olevan vaikutusta siihen, tuleeko valituksi vai ei. Eli niin kuin näytteessä todetaan ”tää ei ole pääsykoe.” Kirjalliset palautteet annetaan anonymisti mutta asiakkaat saattavat ajatella, että kouluttaja pystyy selvittämään kuka on vastannut mitenkään. Toisaalta, kuten toisessa näytteestä voi tulkita, vastaaja ei halua loukata ryhmän vetäjää huonolla palautteella syystä tai toisesta.

Toisaalta haastatteluissa tuotiin esille myös ne asiakkaat, jotka ”antavat palaa” kuten alla olevassa näytteessä ilmenee.

H4:” .. nää jotka ovat sanktion uhalla koulutuksessa , ne kyllä antaa palaa, ja sieltä tulee laidasta ääriin ja semmoista alatyylisiä ilmaisua, jossa kerrotaan mistä tää nyt on kotoisin koko aihe, et siinä kyllä miettii sitten, että oppimisen kannalta on aika heikko lähtökohta, kun on pakotettu tekemään jotakin...

Näytteessä kuvataan tapausta, jossa asiakas on palvelussa vastoin omaa tahtoaan. Valinta on aina asiakkaan mutta kääntöpuolella on etuuksien menettäminen määrääjäksi, joka usein ohjaa myös asiakkaan tekemistä eli palveluun lähdetään vain sen takia, että etuudet jatkuvat ennallaan eikä palvelun itsensä vuoksi. Tällöin tilanne saattaa johtaa siihen, että asiakas ei toimi oman tilansa muuttamiseksi vaan tilanteesta muodostuu lähes vastentahtoinen toimen-

pide, joissa kuten Pohjola (1997, 120-121) toteaa asiakas ei kykene erittelemään prosessia rationaalisesti – mitkä asiat sujuivat hyvin, mitkä huonosti. Näissä tilanteissa asiakaspalautteet eivät välttämättä tee oikeutta sen paremmin asiakkaan kokemuksille kuin työntekijän toiminnallekaan.

Asiakkaat saattavat myös kokea esitetyt kysymykset vaikeina vastata. Saadun kokemuksen perusteella voi olla myös vaikeaa kuvitella, mikä voisi olla toisin. Asiakkaan saattaa olla vaikea asettua subjektiksi, jos se ei toteudu tavanomaisessa asiointissa. (Pohjola 1997, 182-183.) Asiakkailta puuttuu usein myös tietoa palvelusta, mikä vaikeuttaa arviointia. (Hokkanen 1993, 86- 88;ref; Pohjola 1997, 183.) Osassa haastatteluja nostettiin esiin myös joidenkin asiakasryhmien kohdalla palautekyselyjen kielellinen vaikeus niin, että kirjallista palautetta ei pidetty järkevänä koska sen todistusvoimaa pidettiin kyseenalaisena.

Tämä saattaa koskea maahanmuuttaja-asiakkaita mutta myös muita asiakkuuksia. Pohjola tuo esille myös näkemyksen yhteisen kielen ongelmasta, jota hän pitää palautteen hankkimisen peruskysymyksenä. Hän näkee, että virastoissa käytetään palvelujärjestelmän ammattikieltä, joka on usein hiottu kultivoidun ympäripyöreäksi. Käytettyyn kieleen voi samanaikaisesti sisältyä keskenään ristiriitaista vetoa ja työntöä.(Pohjola 1997, 183.)

Hyvä kello kauas kuuluu, paha vielä kauemmas

Palvelujen maine, imago, vaikuttavat omalta osaltaan siihen, millaista palautetta asiakkaat antavat. Grönroosin (1990) mukaan imagolla on oma vaikutuksena odotuksiin. Se auttaa ihmisiä suodattamaan tietoa ja vaikuttaa myös yrityksen operaatioista vallalla oleviin käsityksiin. Jos imago on hyvä, siitä tulee suoja. Epäsuotuisa imago saa asiakkaat tyytymättömämmiksi ja vihaisemmiksi kuin he muuten olisivat. Neutraali tai tuntematon imago ei vahingoita, muttei suojaakaan.

Lisäksi imago riippuu asiakkaiden kokemuksista ja odotuksista. Asiakkaalle muodostuneet odotukset ja kokemukset todellisuudessa muuttavat palvelun imagoa. Jos koettu palvelun laatu on imagon mukainen tai ylittää sen, imago vahvistuu mutta jos todellisuus ei vastaakaan odotuksia, imago heikkenee. Jos imago on asiakkaalle epäselvä, muotoutuu se kokemusten mukaan. (Grönroos 1990, 205-206.)

H4:”Kyllä varmasti kuuluu ja sitten meillähän on näissä ohjauksellisissa ryhmissä joissain tällaisissa vähän koirankin virka, että lähtökohtaisesti ei ole helppo, vaan meillä on se ikävä tehtävä keskustella niistä ikävistä asioista asiakkaan kanssa. Kun me halutaan hänelle hyvää, niin se vaatii sen, että me otetaan esille realiteetit.”

Näytteessä pohditaan palvelun tuottajan ja asiakkaan välistä suhdetta imagon kannalta. Haastatteluissa todettiin, että hyvä kello kuuluu kauas mutta huono vielä kauemmas, kysyttäessä palvelun imagon merkitystä palautteelle. Nähdään, että ikävien asioiden esiin nostaminen asiakkaan kanssa ei ole omiaan parantamaan palvelun imagoa. Asiakkaat eivät välttämättä tällöin koe saata palvelua palveluna, vaan palvelupakkona, joka ei vastaa heidän odotuksiaan. Vastentahtoiset toimenpiteet asettavat palautejärjestelmille haasteen. Vaikka pyrkimyksenä olisikin yhteiseen tavoitteeseen pääseminen, ei se ole aina mahdollista. Syntyy tilanteita, joissa työntekijä joutuu tekemään ratkaisuja, joita asiakas ei halua. Esiin nousee tunteita, joiden läpi palaute välittyy. (Salmela 1997, 19.)

Alla oleva ensimmäinen näyte kertoo Salmelan kuvaamasta tilanteesta. Näytteessä on viitteitä myös palvelujen mosaiikkimaisuuteen eli asiakkaan elämän piiriin liittyviä asioita hoidetaan palasittain eri paikoissa. Vaikka asiakkaalla olisi myönteisiä kokemuksia tietyistä osa-alueista, hän saattaa kokea pettymystä jollain muilla palvelun alueilla.(Salmela 1997, 14.) Näytteiden perusteella voidaan tehdä myös johtopäätös, että asiakas ei välttämättä anna palautetta yksin palvelusta, palvelun tuottajasta vaan kokonaisuudesta, johon liittyy myös TE-hallinnon rooli palveluihin ohjaajana.

H4:” Me olemme tällä lailla sitä itse arvioineet, että työvoimahallinnontaholta melko voimakkaasti kehoitettu tulemaan koulutukseen, niin sitten me ollaan se järjestelmän jatke tavallaan ja tää on joku rangaistus ja joku onkin sanonut, että kun hän saa tän kurssin lusittua...
..että kouluttajat joutuu ottamaan vastaan semmoista palautetta ja puhetta mikä ei välttämättä ole kauhean kivaa kuulla.”

H2:” ... ett ne oli olleet vastaikään jossain toisessa ryhmässä ja toinen ryhmä tuli ehkä vähän liian nopeasti perään ja sitten toiset ovat hankalimpia persooniakin kuin toiset...”

H2:” On välillä ollut, on saattanut asua vaikka samassa kerrostalossa ja on sitten tullut ilmi, että hän on saanut tällaisen TE-toimistosta ja toinen on ihmetellyt miks mie en ole saanut. Jotkut ovat tällaisen perusteella kyselleet itse.”

Alimmaisissa näytteissä viitataan asiakasohjauksen koordinointiin TE-hallinnon puolelta. Toisessa tapauksessa kuvataan tilannetta, jossa asiakas on siirtynyt palvelusta toiseen palveluun hyvin lyhyellä aikajänteellä ja toisessa vastaavasti tilannetta, jossa asiakas olisi halunnut tulla huomioon otetuksi valittaessa henkilöitä ko. palveluun mutta jostain syystä näin ei ole tapahtunut. Molemmat tilanteet ovat asiakkaan kannalta, vaikka saattavatkin olla palvelun ostajan puolelta täysin perusteltavissa, turhauttavia mutta vaikutukseltaan erilaiset. Ensimmäisessä tapauksessa asiakkaan käsitykset todennäköisesti sekä palvelusta että myös palveluihin ohjaavasta tahosta ovat kielteisiä ja imago muuttuu epäsuotuisampaan suuntaan asiakkaan kokiessa tilanteensa turhauttavana. Toisessa tapauksessa asiakas näkee palvelun tavoiteltavana mutta on tyytymätön saamaansa ohjaukseen asiassa.

Annetuissa palautteissa saatetaan näissä tilanteissa arvioidakin kokonaisuutta eikä yksinomaan palvelua vaan koko prosessia, johon liittyy myös aikaisempaa kokemaa.

Asiakkaat kertovat hyvistä mutta myös huonoista kokemuksista lähiympäristössään, jolla voi olla vaikutusta palvelun kiinnostavuuteen jatkossa. Alla olevasta näytteestä on myös tulkittavissa, että ”huonot huhut” saavat aikaan ennakoasenteita, joita on vaikea muuttaa päinvastaiseen suuntaan. Edellä mainittu ei tarvitse välttämättä koskea pelkästään palvelua vaan saattaa kohdistua myös palvelun tuottajaan kuten osassa haastatteluja tuli esiin. Haastattelujen mukaan vanhasta imagosta ei ole kovin helppo päästä eroon. Toisaalta haastattelupuheessa katse kohdistui myös omaan toimintaan eli ” Peili on aika hyvä sellainen, että ei tiedetä miksi meistä ei tiedetä (H1)”. Eli edellä olevasta näytteestä voidaan tulkita, että imagomarkkinoinnin eteen ei tehdä riittävästi paljon töitä potentiaalisten käyttäjien suuntaan.

H1: ”Yksikin tyytymätön asiakas, johtuu hänestä tai meistä, tekee paljon ympäristössään sellaista markkinointia, mitä ei tarvitsisi. Huhu kiirii, ainakin se huono.

Seuraavassa näytteessä asiaa tarkastellaan myös sisäisen vaikutuksen näkökulmasta. Grönroosin mukaan imagolla on myös sisäinen vaikutus. Mitä epäselvempi imago on, sitä enemmän se vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin organisaatiota kohtaan työnantajana. (Grönroos 1990, 206.)

H4:” Jos ajatellaan sillee raadollisesti, niin imagon kannalta, jos ajatellaan koko taloa, arvotettu niin, että ohjaavan koulutuksen ryhmät ovat sellainen extreme-laji, että se vaatii kouluttajalta tosi paljon... Se on turhauttavaa pahimmoillaan, parhaimmillaan se on aivan niin kuin todella palkitsevaa ja sen oikein niin kuin näkee, miten kouluttajat ilahtuvat.”

Näytteestä on tulkittavissa, että vaikka työ toisaalta koetaan palkitsevana, on se myös turhauttavaa liittyen nimenomaan palveluun sisältöön ja luonteeseen. Kouluttajien turhauttavat kokemukset saattavat kääntyä organisaatiota vastaan ja niin kuin Grönroos (1990, 206) tuo esille, saattaa se vaikuttaa myöhemmin työsuoritukseen ja sitä myöten asiakassuhteisiin ja laatuun.

5 Tulosten tarkastelu

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tässä tutkielmassa tavoitteenani on ollut selvittää, voidaanko asiakaspalautteen perusteella tehdä johtopäätöksiä asiakastyytyvyydestä, ja mikä merkitys asiakaspalautteella on palveluiden kehittämisesä. Olen hakenut kysymyksiini vastausta käyttäen kahta aineistoa: valmista ostopalveluina hankittujen ohjauksellisten ryhmäpalveluiden asiakaspalautteaineistoa, ja palvelun tuottajien haastatteluista muodostettua haastatteluaineistoa.

Tutkielmani keskeisiä käsitteitä ovat palvelu ja laatu niin, että näkökulma on asiakkuudessa ja asiakaspalautteissa.

Ostopalveluina hankitut työvoimapaalvelut, tutkielmassani ohjaukselliset ryhmäpaalvelut, ovat osa julkista työvoimapaalvelua ja toteuttavat aktiivista työvoimapolitiikkaa. Aktiivisten toimenpiteiden tavoitteena on edistää työnhakijoiden työllistymistä. Edellä mainittujen palveluiden tavoite ei pääsääntöisesti ole ollut osallistujien välitön työllistyminen, vaan tukea työn etsinnässä tai parantaa työmarkkinavalmiuksia.

Tarkastelen ensin asiakaspalautteiden tuloksia lyhyesti ja toiseksi palvelun tuottajien haastattelun tuloksia.

Asiakaspalautteiden tulokset

Tässä aineistossa asiakaspalautteen tulokset ovat kaikissa palveluissa positiivisia ja palautteen tuloksista ei pääsääntöisesti nouse mitään merkittäviä poikkeamia. Aineiston mukaan annetut palautteet keskittyvät arvosanoiltaan pääsääntöisesti hyvän ja kiitettävän puolelle ja oli vain joidakin vastauksia, joista voidaan tulkita, että vastaaja ei ole osannut tai halunnut vastata ko. aihealuetta koskevaan kysymykseen.

Eniten jälkimmäisiä vastauksia oli palvelussa kuusi kaikilla palauteosa-alueilla, vaikka siinäkin enemmistön antamat vastaukset olivat tasoa hyvä- erinomainen. Ko. palvelun kohdalla voidaan tehdä johtopäätös, että palveluun osallistujat eivät välttämättä ole pystyneet vastaamaan palautekysymyksiin. Näiden vaikutus kokonaisuudessaan ei ole merkittävä vastausten tunnuslukuihin.

Eniten hajontaa esiintyi palveluiden järjestelyiden palautteessa, jossa yhtenä arvioitavana tekijänä oli valmennuksen kesto, joka toi yksittäisiä vastauksia myös palautearvoon 1 eli valmennusta pidettiin tuolloin liian lyhyenä tai liian pitkänä. Ero ei selviä vastauksista.

Palautelomakkeet eroavat jonkun verran toisistaan kysymyksen asettelultaan ja myös asteikoiltaan. Asteikot vaihtelevat 1-5 ja 1-10. Yhdessä ei ollut numeroasteikkoa lainkaan.

Osassa palautteita oli mahdollisuus antaa myös kirjallista palautetta numeroarvioinnin lisäksi, joko niiden yhteyteen tai sitten vastaamalla avoimiin kysymyksiin.

Annettuja vastauksia ja kommentteja oli vähänlaisesti. Ne olivat myös lyhyitä, ja hyvin usein kuitattu yhdellä sanalla tai virkkeellä, jolloin niiden informaatioarvo sinällään jää vähäiseksi.

Toisaalta, kirjallisesta palautteesta asiakastyytyväisyyden tulkkina, voidaan tehdä myös johtopäätös, että arvio tukee palvelun toteuttamisen muotoa nykyisellään kuten alla olevasta voidaan todeta.

Palveluiden sisältöön liittyvät kirjalliset arviot sisälsivät seuraavia arvioita: sisältö hyvä ja monipuolinen, teoriaa ja käytännön harjoituksia sopivassa suhteessa, uutta tietoa, kertaavaa, uusia ohjeita ja monipuolista. Menetelmiin liittyvät kirjalliset arviot sisälsivät seuraavia arvioita: toimivia, innostavia, motivoivia ja oppimateriaalit hyvät. Henkilöstöön liittyvät kirjalliset arviot sisälsivät seuraavia asioita: ystävällistä, kohteliasta ja neuvovaa. Oman osallistumista arvioitiin yhdessä vastauksessa muiden osallistumattomuuden kautta. Sinällään omaan osuuteen palvelun muotoutumiseen ei otettu kantaa. Myöskään järjestelyihin tai viestintään ei tullut kirjallista palautetta. Osassa ko. arviot olivat lähes toistensa toisintoja.

Kuten edellä olevasta ilmenee, tässä aineistossa, vastaajat ovat olleet tyytyväisiä saamaansa palveluun. Tutkimuskirjallisuudessa asiaa tarkastellaan kuitenkin toisiaan selkeästi niin, että palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys erotetaan. Tällöin katsotaan, että tyytyväisyys on lähinnä asiakkaan sisäinen kokemus, johon vaikuttavat palveluun kohdistuneet odotukset, palvelukokemukset ja palvelusta muodostuneet käsitykset, kun taas palvelun hyvyyden arvioimisen katsotaan edellyttävän vastaajalta hänen oman palvelukokemuksensa monimutkaisempaa vertaamista johonkin asetettuun palvelustandardiin. (Naumann & Giel 1995, 140: ref. Mattila 1999, 22.)

Kun arvioidaan asiakastyytyväisyyttä palautteiden kautta, on otettava huomioon tutkimuskirjallisuuden pohdinnat tyytyväisyyskäsitteen käyttämistä mittarina. Sitä pidetään epämääräisenä ja jäsentymättömänä. Lisäksi tyytyväisyyskyselyjen lähestymistapaa syytetään pinnallisuudesta, koska palvelut ovat usein vasta lähtökohtia toivottujen vaikutusten aikaansaamisessa: vaikutuk-

set eivät näy itse palvelutapahtumassa, vaan vasta kaukaisessa tulevaisuudessa. Lisäksi tyytyväisyysmittaukset jättävät huomioitta asiakkaiden sosiokulttuuriset erot. (Salmela1997, 15.)

Haastattelujen tutkimustulokset

Haastatteluaineiston perusteella vastaaminen tutkimuskysymykseeni, asiakaspalautteiden merkitys ja käyttökelpoisuus palveluiden kehittämisen välineenä, ei ole yksiselitteinen, vaan aineisto osoittaa, että palautejärjestelmässä on eri ulottuvuuksia ja näkökulmia, joista ostajalle toimitettavat palautelomakkeet ovat vain yksi taso. Aineiston perusteella palautteet nähdään yleisesti koko toiminnan välineenä mutta myös yksilön, esimerkiksi kouluttajan, toiminnan kehittämisen ja oman työn analysoinnin välineenä. Lisäksi näytteistä ilmenee, että palautteiden keräämisen tavoitteena on tulevaisuus näkökulma, ” oikeiden asioiden tekeminen oikeassa suunnassa”. Seuraavassa tarkastelen aineistoa sen eri näkökulmista käsin, ottaen huomioon tutkimuskysymyksen.

Salmela (1997, 17) tuo esiin näkemyksen, että se miten asiakas mielletään tai määritellään, vaikuttaa tapaan hankkia (ja saada) asiakaspalautetta. Asiakkuus ja asiakaslähtöisyys nousevat esiin tutkimuksen tuloksena eri näkökulmasta.

Näytteet viittaavat palvelun tuottajan (myyjän) näkökulmaan, jossa korostetaan, että asiakkuudessa ja asiakaslähtöisyydessä on kysymys koko toimintaa ohjaavasta yhteisesti sovitusta prosessista. Edellä mainittua yhteistä prosessia on aineistoni mukaan kuvattu tai alettu kuvaamaan systemaattisesti käyttäen apuvälineenä laatujärjestelmäkuvausta. Yhdessä näytteessä viitataan myös käytössä olevaan toiminnanohjausjärjestelmään, jossa kuvataan asiakkuuden prosessia. Sinällään näytteissä ei tullut esille, miten aihetta kuvauksissa on käsitelty, ja onko asiakaspalautteen keräämistä käsitelty laatujärjestelmäkuvauksissa erikseen. Korhonen (2011, 20) nostaa esiin kysymyksen, että onko käytännön tasolla määritelty, mistä tekijöistä asiakaslähtöisyys muodostuu. Hän viittaa Valkamaan (Valkama 2009, 29-38; ref. Korhonen 2001, 20.), jonka mukaan kansalaisten ääntä ei kuulla ja silloin asiakaspalautteiden merkitys toiminnan kehittämiseksi jää vähäiseksi. Näytteissä on kuitenkin viitteitä asiakaslähtöisyyteen niin, että asiakkaat nähdään sekä kokonaisuutena asiakkaina että myös yksilöinä. Aineiston perusteella asiakkailta on mahdollisuus antaa palautetta palvelun tuottajalle koko hänen asiakkuusprosessinsa ajan, ei vain palvelun päättövaiheessa.

Toisena näkökulmana esiin nousee ostajan näkökulma. Näytteiden perusteella voidaan tulkita, että palvelun ostajana nähdään TE-hallinto. Näytteistä on tulkittavissa, että TE-hallinto käsitteenä jakaantuu. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen rooli nähdään sopimuksen tekijänä kun taas työ- ja elinkeinotoimiston rooli muun muassa tarpeiden määrittäjänä ja osittain, myös yksittäisen virkailijan työn kautta, jolloin henkilökohtaiset toimivat kontaktit asiakasrajapintaan nähtiin toiminnan sujuvuuden takeena. Osassa näytteitä korostettiin virkailijan ja palvelun tuottajan yhteistä ja oikeanlaista näkemystä asiakkuudesta ja niistä ihmisistä, joita palveluihin ohjataan. Aineiston perusteella voidaan päätellä, että toisaalta yhteinen näkemys takaa paremman palvelun asiakkaalle, mutta toisaalta aineistoon sisältyy myös johtopäätös siitä, että ”yhteinen näkemys” vastaa myös palveluntuottajien käsitystä, tarpeita ja odotuksia asiakkaista. Edellä mainituilla voi olla vaikutusta palvelusta aikanaan saatavaan palautteeseen.

Palveluiden ostajana on julkishallinto, mutta aineistossa ei pohdita laajemmin palvelun luonnetta julkishallinnon osana, ja mitä merkitystä tällä on asiakkuus käsitteelle. Asia nousee näytteissä esiin lähinnä yksittäisten asiakastapausten kautta.

Kolmantena näkökulmana on asiakkaan näkökulma. Aineistosta ilmenee, että asiakkaat jaetaan pääsääntöisesti kahteen kategoriaa: opiskelijoihin ja palvelun ostajiin eli tässä tapauksessa TE-hallintoon. TE-hallintoa asiakkaana ei käsitellä näytteissä yleisellä tasolla erikseen, vaan asia nähdään edellä olevan mukaisesti. Näytteissä ei tule esiin (ja tiedossani ei ole), että ostajan tyytyväisyyttä ostettuihin palveluihin mitattaisiin erillisillä asiakaspalautekyselyillä.

Osassa haastatteluista ilmeni ajatus asiakkaiden määrittelystä eri kategorioihin ja mitä palveluja kullekin asiakasryhmälle ja kategorialle suunnataan. Aineistoni perusteella voidaan tehdä se johtopäätös, että koska lähtötilanne palveluun kiinnittymiseen on erilainen, on tätä kautta myös palvelun palautteen antolähtökohdat erilaiset. Näkökulmana on myös silloin onnistumien palveluiden tarjonnan erilaistamisessa kysyntälähtöisesti.

Aineistossa viitataan asiakaslähtöisyyteen niin, että asiakkaat nähdään sekä kokonaisuutena asiakkaina että myös yksilöinä, jolloin ajatuksen on myös asiakkaan auttaminen ja ohjaaminen.

Se miten asiakkaat arvioivat saamaansa palvelua vaikuttaa suuresti se, mitä palvelun vuorovaiikutustilanteissa tapahtuu. Haastatteluissa tuotiin esiin asiakkaan kuuntelemiseen vaikuttavia tekijöitä. Päällimmäinen viesti on, että asiakkaan ääntä kuunnellaan, ja näytteissä korostetaan jatkuvan palautteen antamisen mahdollisuutta virallisen palautejärjestelmän lisäksi.

Toisaalta osassa haastatteluja viitattiin opiskelijoiden omaan rooliin eli kuinka aktiivisia he ovat suhteessa opettajiin ja miten he osaavat tuoda omia toiveitaan ja esityksiään keskusteluun.

Edellä olevasta voidaan tehdä johtopäätös, että jos ei ole taitoja tai halua osallistumiseen, ei tule kuulluksi, koska taitojen puuttuminen saattaa kasaantua ja tällöin palaute jää antamatta.

Lisäksi yhdessä näytteessä viitataan tehtyihin hankintasopimukseen eli opiskelijoiden palautetta palvelun aikana ei voida täysimääräisesti ottaa huomioon, koska sopimus sitoo palvelun tuottajan sopimuksen toteuttamisen ajan. Suuremmat muutokset voidaan tehdä vasta mahdollisesti seuraavassa toteutettavassa palvelussa.

Näytteissä painottuu kouluttajan roolin merkitys palvelussa sekä ryhmän että myös yksilön näkökulmasta, ja koko prosessin eteenpäin viemisessä. Aineiston mukaan kouluttaja on avainasemassa. Kouluttajan tehtävänä on näytteiden mukaan toimia myös palvelun osallistujien tulkina asiakasrajapinnasta käsin ja ottaa vastaan palautetta, mutta toimia myös niin, että palautteen antamiseen on mahdollisuus myös niillä, joille se ei ole luontevaa tai jotka eivät osaa ilmaista itseään riittävästi.

Näytteissä painotetaan myös ryhmän vaikutusta yksilöiden toimintaan ryhmän aikana ja miten ryhmäkäyttäytyminen saattaa myös ohjata palautteen antamista. Yksittäiset ”valittajat” osallistujista koetaan usein hankalaksi ja heiltä saatu palaute saattaa jäädä huomioimatta. Lisäksi näytteissä viitataan osallistujiin, jotka arastelevat antaa palautetta eri syistä. Toisaalta aineiston mukaan myös nämä kokemukset halutaan saada esiin, jotta näytteen mukaan voidaan miettiä, mitä palvelussa pitäisi muuttaa. Aineiston mukaan kaikkia kannustetaan antamaan palautetta, jolla tarkoitetaan myös palvelun aikana tapahtuvaan asiakkaan ja esimerkiksi kouluttajan välistä vuoropuhelua.

Aineiston perusteella työvoimapalvelujen nykyisiä palautteen hankkimisen tapoja on kaksi: palautelomakkeet ja tietokonepohjainen OPAL-järjestelmä. Tässä tutkimuksessa asiakaspalautteet on kerätty käyttäen lomakejärjestelmää.

Haastatteluissa nousi esiin, että palautejärjestelmä käsitetään laajemmin kuin pelkästään palvelun ostajalle toimitettava asiakkaiden antama kirjallinen palaute tai tietokonepohjainen OPAL-palaute. Ostajalle toimitettavaa palautetta pidetään palvelun lopputuloksena mutta haastattelujen mukaan palvelun aikana on monta järjestelmää, joissa on ollut mahdollisuus antaa palautetta. Aineistossa nousee esiin myös palautteen laajuus. Näytteissä tuodaan esiin pelko siitä, että jos palautetta laajennetaan esim. lisäkysymyksillä, karsii se palautteen antajia nykyisestä. Palautteiden analysointi palvelun tuottajittain vaihtelee jonkin verran. Näytteiden mukaan palautteissa etsitään useimmiten poikkeamia keskiarvosta ja mietitään mistä ne johtuvat.

Näytteiden mukaan nykyiset palautejärjestelmät eivät välttämättä huomioi eri asiakasryhmi- en ja palveluiden eroja. Yhdessä haastattelussa esiin nostettiin ajatus siitä, että palautetta ei välttämättä tulisi kirjallisena kerätä lainkaan kaikissa ryhmissä esim. sellaisissa, joissa osal- listujien suomen kielen taito on heikko. Haastattelussa nousi esiin, että tällaisten palauttei- den empiirinen todistusvoima on kyseenalainen, jos ei ole ymmärtänyt mihin on vastannut

5.2 Tulosten arviointia ja jatkotutkimustarpeet

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että asiakaspalautteiden merkitys palveluiden kehittämiseksi ei ole yksiselitteinen. Sama koskee asiakastyytyväisyyden mit- taamista palautteiden kautta. Voidaan tehdä johtopäätös, että palautelomakkeet ovat vain yksi osa koko järjestelmää. Välttämättä ei ole aina osoitettavissa, onko kehitystyö juuri kir- jallisen palautteen ansiota vai koko järjestelmästä kertyvän palautetiedon ansiota. Asiakas- tyytyväisyys tai – tyytymättömyys voidaan myös nähdä moniulottoisempaa ilmiönä, jossa palautteiden tuottamaan tulosta on syytä ajoittain tarkastella tarkemmin. Tämä ei tarkoita sitä, etteivätkö asiakkaat olisi olleet tyytyväisiä tässä aineistoissa mukaan olleisiin palvelui- hin, kuten tulokset osoittivat, mutta tyytyväisyys palveluun ei välttämättä kerro siitä, että palvelulla on saavutettu niitä asioita, joihin pyrittiin. Palautteeseen tulisi selkeämmin saada näkyviin niitä osa-alueita, jotka mittaavat myös sitä, miten ko. palvelu on vienyt asiakkaan asiaa eteenpäin.

Palautetta on mahdollisuus kehittää mm. kehittämällä hankinnan menetelmiä ja palautetta sinänsä. Lisäksi on syytä pohtia, onko palautteen hankkiminen kaikista palveluista lainkaan tarpeellista. Tuloksissa on nähtävissä, että osassa palveluja nykyinen toimintatapa estää re- hellisen palautteen antamista joko arkuudesta tai osaamattomuudesta riippuen. Jälkimmäisen osalta on lisäksi mietittävä, onko järkevää hankkia nykyisen muotoista palautetta sellaisista palveluista, jossa asiakkaan mahdollisuus ymmärtää palauteosioita on puutteellinen esimer- kiksi kielitaidon vuoksi. Tällöin palautteen informatiivinen arvo on todella pieni ja voi antaa suorastaan väärän kuvan palvelusta.

Palautteen osa-alueiden, edellä mainitun lisäksi, tarkempaa kuvaamista tulee harkita. Haas- tatteluaineistossa pääsääntöisesti nykyistä sisältöä pidettiin riittävänä nykyisessä muodossaan mutta asiakkaan näkökulmasta voi olla vaikea hahmottaa, mitä tarkoitetaan palautteen lo- makkeiden tietyillä termeillä. Toinen kysymys on palautteen kysymysten laajuus. Haastat-

teluissa esimerkiksi sisältöjä koskevia kysymyksiä ei haluttu laajentaa sisällön osa-alueisiin koska se laajentaisi liikaa koko palautekyselyä ja tämä saattaisi johtaa siihen, että asiakkaat eivät vastaa lainkaan.

Asiakaspalauteaineistoa hankitaan aina jotain käyttöä varten. Myös tässä yhteydessä on edelleenkin syytä pohtia miksi asiakaspalautetta hankitaan. Näytteissä lähestytään asiaa asiakkuuden ja asiakkuuslähtöisyyden kautta ja haetaan palautteelle merkitystä yksilön että järjestelmän kautta.

Sinällään asiakaspalautejärjestelmä koostuu monista muista osa-alueista kuin pelkästään ostopalvelusopimuksessa edellytettyyn palautteeseen; mahdollisuus antaa jatkuvaa palautetta, palvelun tuottajan omaan käyttöön keräämä tieto, osallistujille tehtävät jatkosuunnitelmat, henkilökohtaiset keskustelut TE-hallinnon kanssa jne. On syytä kysyä, muodostaako tämä kokonaisuus sellaisen palvelujärjestelmän, jonka perusteella palveluita on mahdollisuus kehittää.

Tässä tutkimuksessa pyrin selvittämään voidaanko asiakaspalautteen perusteella tehdä johtopäätöksiä asiakastyytyväisyydestä ja ovatko asiakaspalautteilla merkitystä ja ovatko ne käytökelpoisia palveluidenkehittämisen välineenä. Ensimmäinen aineisto oli valmis palauteaineisto ostetuista palveluista, jonka analysoin käyttäen kuvailevaa analyysia sivuavaa menetelmää. Aineiston koko oli juuri riittävä tämän tyyppiseen tarkasteluun, koska en usko, että laajentamalla aineistoa, sen luonne olisi muuttunut. Osittain yllätyksenä tuli palautteen niukkuus mm. avointen vastausten osalta ja myös niin selkeästi hyvien ja erinomaisten arvosanojen osuus aineistosta. Avointen vastausten niukkuus supisti analyysin mahdollisuuksia avointen vastausten luokitteluun ja niiden tulkitsemiseen.

Toinen aineisto koostui teemahaastattelulla tehdyistä palvelun tuottajien haastatteluista, jotka analysoin käyttäen sisällönanalyysia. Työn tässä vaiheessa muotoilisin varmasti haastattelukysymyksiä hiukan toisin. Sinällään haastattelut sujuivat vapaasti ja juohevasti eteenpäin koska jokaiselle haastateltavalle asia oli tuttu.

Tutkielmani aihe on herättänyt joitakin jatkotutkimuksen aiheita. Koska palveluilla aina pyritään vaikuttavuuteen, olisi syytä tarkastella palautteen ja vaikuttavuuden suhdetta toisiinsa. Helposti syntyy näkökulma, että hyvä palaute on tae palvelun vaikuttavuudesta tai huono palaute huonosta vaikuttavuudesta. Tähän olisi syytä liittää tämän tyyppisiin palveluihin

osallistuneiden asiakkaiden subjektiiviset näkemykset palveluiden onnistuneisuudesta ja vaikutuksesta heidän jatkosuunnitelmiinsa.

Lisäksi jatkotyöstämisen tarvetta olisi myös nykyisessä aiheessani lisäämällä siihen TE-toimistojen ja työvoiman palvelukeskusten näkemykset nykyisen palautejärjestelmän toimivuudesta palveluiden kehittymiselle. Ko. näkemykset olisivat tuoneet vastinparin palvelujen tuottajien näkemyksille.

Lähteet

Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) (2001) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) (2001) Ikkunoita tutkimusmetodeiksi II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Alasuutari, Pertti (2001) Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Allardt, E. (1976) Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Porvoo: WSOY.

Anttonen, Eija & Helakorpi, Seppo (toim.) & Juuti, Pauli & Summa, Hilikka & Suonperä, Matti (1995) Laatu koulun. Opetus 2000 - sarja. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Asplund Rita (2009) Työmarkkinoiden toiminnan ja toimivuuden vaikutus työllisyyteen ja työttömyyteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 40/ 2009. Työ ja yrittäjyys. Helsinki: Työministeriö. Helsinki: Edita Publishing

Eduskunta (2002) Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi julkisesta työvoimapalvelusta ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi 2002

Eloranta, Hanna (2006) Asiakkuuden ja osallisuuden rakentuminen palveluohjauksessa. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto. Terveystieteen laitos.

Eskola, Saira & Ruohoniemi (2007) Julkiset hankinnat. Praktika. Helsinki: WSOYpro. Juva: WS Bookwell

Dutka, A. AMA handbook for customer satisfaction. Lincolnwood. NTC Business Books, 1994.

Gaster, L. (1995) Quality in Public Service. Managers' Choices. Buckingham: Open University Press.

Chelmsky, E. 1997 The coming Transformations in Evaluation. Teoksessa E. Chelmsky & W.Shadish. (eds.) Evaluation for the 21st century. A Handbook London. SAGE.

Grönroos, Christian (1990) Nyt kilpaillaan palveluilla. Ekonomia-sarja. Espoo: Weilin Göös Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hallipelto, Aatos (2008) Paras tuottakoon! Hyvin vointipalvelujen tulevat markkinat.. Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 68. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö KAKS Vammala: Vammalan kirjapaino.

Hasenfeld, Y & Rafferty, J. & Zald, M. (1987). The Welfare State Citizenship and Bureaucratic Encounters. Annual Review on Sociology 13.

Havanka, Riitta (2006) Ostopalveluiden laadun arviointi – Esimerkkinä lasten päivähoito- ja tilintarkastuspalveluiden kilpailuttaminen. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto. Taloustieteen laitos, kunnallistalous.

Haverinen, Riitta (2003) Laatudokumentit ja suomalainen sosiaalipalvelujen modernisaatio.

Heinonen, Elisabeth & Hämäläinen, Kari & Räisänen, Heikki & Sihto, Matti & Tuomala, Juha (2004) Mitä on työvoimapolitiikka? VATT- julkaisuja 38. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Heinonen, Jarna (1997) Asiakslähtöisyys ja kunnallisen yksikön kilpailukyky – Käsitteellisen ajattelun ja empiirisen havainnoinnin dialogi. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja D. Num.2. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (1985) Teemahaastattelut. Helsinki: Gaudeamus. Helsinki: Kyriiri

Hokkanen, L. & Kinnunen, P. & Pohjola, A. & Urponen, K. & Väärälä, R. (1993) Sisukkuutta, tyttäreni, sisukkuutta. Yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja c 17. Lapin Yliopisto. Rovaniemi.

Huuskonen, Juha & Ijäs, Niko & Lehtoranta, Olavi (1997) Julkisten palvelujen laadunarviointi. Arviointikehikko ja näkökulmia. Tuottavuudella tulevaisuuteen. Kansallinen tuottavuusohjelma 1996–1999. Helsinki: Tilastokeskus ja Suomen Kuntaliitto. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino.

Hyvönen, Olli & Kess, Kaija & Piisi, Tero & Tuomela, Heikki & Uotila, Jaakko (2007) Julkiset hankinnat hankintayksiköissä. Helsinki: Edita. Helsinki: Edita Publishing.

Jakosuo Katri (2005). Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet. Tapaustutkimus Suomen Postista. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Helsinki: Yliopistopaino.

Julkisen hallinnon toimivuuden ja arvioinnin kehittäminen (2001) Muistio. Valtion keskushallinnon uudistaminen. Valtiovarainministeriö. Hallinnon kehittämisohjelma. Helsinki: Edita.

Julkisten palvelujen laatustrategia (1998). Julkisten palvelujen laatu strategiaprojekti. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Erikoispaino.

Julkisen sektorin laatulinjauksia (1998). Tutkimukset ja selvitykset. Helsinki: Valtiovarainministeriön hallinnon kehittämisosasto. Helsinki: Hakapaino Oy.
Kaakkois-Suomen ELY-keskus. Tarjouspyyntö. Ohjauksellisista ryhmäpalveluista ajalle 01.01.2009–31.12.2010, 22.10.2008, Dnro 101/628/2008

Julkisten työvoimapalveluiden ja niitä täydentävien palveluiden hankinta (2007) O/13/2007 TM, 29.10.2007. (Ohje siirtynyt TEM -normirekisteriin 1.1.2008 KTM ja TM:n tultua lakautetuksi).
Saatavissa [www-muodossa:](http://www.muodossa.fi)
http://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/normi/540001/?_offset=20&_max=151

Kaakkois-Suomen ELY-keskus. Tarjouspyyntö. Ohjauksellista ryhmäpalveluista ajalle 01.01.2010–31.12.2011, 12.8.2009, Dnro 71/628/2009.

Kalima, Kai & Häll, Maija & Oksanen, Antero (2007) Julkisyhteisöjen hankintatoimen oikeussäännöt. Helsinki: Suomalaiset oikeusjulkaisut. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kananoja, Aulikki (1997) Julkisten palvelujen ydintehtävät asiakaspalautteen viitekehyyksenä. Teoksessa Salmela, Tuula (toim.) 1997 Autetaanko asiakasta – palvelaanko potilasta? Jyväskylä: Atena Kustannus. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Karisto, Antti (1990) Hyvinvointivaltio ja uusi palvelukulttuuri. Julkaisussa. Riihinen O (toim.) Suomi 2017. Jyväskylä: Gummerus

Kekäle, Jouni & Lehikoinen, Markku (1999) Laatu ja laadun arviointi eri tieteenaloilla. Joensuun yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Psykologian tutkimuksia 21. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.

Ketola, O. Sosiaalihuollosta sosiaaliin oikeuksiin ja sosiaalipalveluasiakkuuteen (1996). Teoksessa Sipilä, J. & Ketola, O. & Kröger, T. & Rauhala, P-L. (toim.) Sosiaalipalvelujen Suomi, WSOY: Juva.

Kiander, Jaakko (2010) Työmarkkinat ja elvytyspolitiikan mahdollisuudet Suomessa vuoden 2009 kriisin jälkeen. Työpolitiikan aikakauskirja /1/2010. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Korhonen, Antto 2011 Asiakslähtöisyyden edellytykset ELY-keskuksissa. Pro gradu-tutkielma. Helsingin Yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Poliitiikan ja talouden tutkimuksen laitos. Yleisen valtio-opin oppiaine. Poliitiikan tutkimuksen keskus.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999) Sisällön analyysi. Hoitotiede 11.

Verkkojulkaisu saatavilla [www-osoite muodossa:](http://www.osoite.muodossa) <http://www.tem.fi/index.phtml?s=3778>
Koistinen, Pertti (1999) Työpolitiikan perusteet. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY

Kohti julkisten palvelujen yhteistä arviointia (2001) Keskustelualoite. Kansallinen tuottavuusohjelma. Tuottavuudella tulevaisuuteen. Suomen kuntaliitto. Sisäasiainministeriö. Valtiovarainministeriö. Helsinki: Taitto & paino: Erikoispaino.

Kuntaliiton ja TEMin Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. Helsinki. Julkaissut: Stina Torkkel 31.3.2011.

http://hankinnat.fi/k_perussivu.asp?path=1;161;120419;120423;121867;121871;121872.

Kuusniemi-Laine, Anna & Takala, Pilvi (2008) Julkiset hankinnat käsikirja. Helsinki: Edita. Helsinki: Edita Prima.

Laakoli, Kari (2008) Julkiset hankinnat ja kokonaistaloudellinen edullisuus erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon palveluhankintojen näkökulmasta. Artikkelin N:o 354/2008. Taloustieteen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 20.11.2009/897.

Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348.

Laki julkisesta työvoimapalvelusta 30.12.2002/1295.

Lillrank, Paul (1988) Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava. Helsinki: Otava Kirjapaino.

Lipponen, Toivo (1993) Laatujohtaminen. Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Kuopio: Financier. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Mattila, Hannu (1999) Lomakekysely asiakaspalautteen hankkimismenetelmänä. Esimerkkinä Kelan asiakaspalvelututkimus. KEELA. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 48. Helsinki: Kelan omatarvepaino.

McKillip, J. (1987) Need analysis: Tools for the Human Services and Education. Applied Social Research. Vol 10. Newbury Park, CA:SAGE:

Mlandenka, K.R. (1981) Responsive Performance by Public Officials. Teoksessa C.T. Goodsell (ed.) The Public Encounter. Where State and Citizen Meet. Bloomington: Indiana University Press, 143- 259.

Mäkinen H. (1997) Asiakaspalautteen hankinta. Luento 24.9.1997. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus, 1997.

Naumann, E. & Giel, K. (1995) Customer satisfaction measurement and management: Using the voice of the customer. Cincinnati. Thomson Executive Press.

Niiranen, Vuokko (2000) Vastaako terveydenhuolto väestön ja potilaiden odotuksiin? – terveyspalvelujärjestelmän kansalaisuusresponssivisuuden tarkastelua. Teoksessa Unto Häkkinen & Eeva Ollila (toim.) Suomen terveydenhuollon tila ja maailman terveysraportti 2000-seminaariraportti. Stakes 35/2000. Helsinki.

Nykysuomen Sanakirja (1970) Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Kolmas paino. Osat III-IV (L-R). Porvoo: Werner Söderström.

Oulasvirta, Leena (1993) Palvelujen kehittäminen Suomen valtionhallinnossa v. 1981- 1992. Poliittisten päätöksentekijöiden ja keskushallinnon harjoittaman ohjauksen rationaalisuuteen ja sisällön arviointia. Tampereen yliopisto. Hallintotieteiden laitos. Julkaisematon julkishallinnon lisensiaattitutkimus.

Oulasvirta, Leena (2007) Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Kasvatustieteiden akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.

Opetushallitus, Internetsivut. Säädökset ja ohjeet. Laadunhallinnan tuki. EFQM-malli. <http://www.oph.fi> Päivitetty 1.12.2011.

Parrila, Sanna (2002) Perhepäivähoito osana suomalaista päivähoitojärjestelmää, Näkökulmia perhepäivähoidon laatuun ja sen kehittämiseen, Kasvatustieteiden akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus.

Saatavilla www-muodossa: <http://herkules oulu.fi/isbn9514268741/html/c202.html>

Pekkala, Elise & Pohjonen, Mika 2010 Hankintojen kilpailuttamien ja sopimusehdot. 3. uudistettu laitos (4.painos). Vuonna 2007 ensimmäisen kerran ilmestyneestä teoksesta Hankintojen kilpailuttaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Pohjala, Anneli (1997) Asiaa asiakkaalta. Teoksessa Salmela, Tuula (toim.) 1997 Autetaanko asiakasta – palvellaanko potilasta? Jyväskylä: Atena Kustannus. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Pollit, C. (1990). Managerialism and the Public Services. The Anglo-American Experience. Oxford, Cambridge: Basil Blackwell.

Potter, Jenny (1988) Consumerism and the Public Sector: How Well Does The Coat Fit? Public Administration 66 (2), 149–164

Remes, Laura (2005) Hankintatoimen kehittäminen julkisessa terveydenhuollossa. Diplomityö. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Yritysstrategia ja kansainvälinen liiketoiminta. Espoo.

Rissanen, Tapio (2005) Hyvä palvelu. Mitä se on? Kuinka se saavutetaan? Tähtitietokirjat. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar. (Vaasa:Fram).

Räisänen, Heikki (2008) Työpolitiikan uudet haasteet. Työpolitiikan aikakauskirja 1/ 2008. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Rope, Timo & Pöllänen, Jouni (1995) Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Ekonomia-sarja. Espoo: Weilin Göös Juva: WSOY:n graafiset laitokset..

Roponen, Maria (2010) Tuetun työn merkitykset yksilön hyvinvoinnille. Tutkimus työntekijöiden kokemuksista SPR:n Kontti-kierrätystavaratalojen työstä. Pro gradu- tutkielma. Sosiaalitutkimuksen laitos. Tampereen yliopisto.

Rosenberg, J. Five myths about customer satisfaction. Quality Progress 1996; 29(12). 57–60.

Salmela, Tuula (1997) Asiakaspalautteen haaste. Menetelmiä ja esimerkkejä. Oppaita 32. Stakes. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Salmela, Tuula(toim.) (1997) Tyytyväisyys mykistää, dialogi avaa hanat. Julkaisussa Salmela, Tuula(toim.) Autetaanko asiakasta - palvellaanko potilasta? Jyväskylä: Atena Kustannus Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Salmela, Tuula (toim.) (1997) Autetaanko asiakasta – palvellaanko potilasta? Jyväskylä: Atena Kustannus. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Sarala, Urpo & Sarala, Anita (1996) Oppiva Organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Helsingin yliopisto, Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tammer- Paino.

Satka, M. (1993) Hyvinvointivaltion sosiaalityössä kansalaisten sosiaalityöksi. Teoksessa Karvinen(toim.), Sosiaalityön eettiset jännitteet. Sosiaalityön vuosikirja. Sosiaalityöntekijäin liitto r.y. Helsinki: Painatuskeskus.

Sihto, Matti (2010) Työvoimapolitiikan haasteet EU:n ja OECD:n viimeaikaisten raporttien valossa. Artikkelisarja 1/2010. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Sinkkonen, Sirkka & Kinnunen, Juha (1994) Arviointi ja seuranta julkisella sektorilla. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 22. Terveystieteiden ja – talouden laitos. Kuopio yliopisto. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.

Storbacka & Blomqvist & Dahl & Haeger (1999) Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY. Juva: WSOY Kirjapainoyksikkö.

Tilastokeskus. Internetsivut. Työmarkkinat. Päivitetty 24.1.2012.
<http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tvt/index.html>.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Tuominen, Riitta(2009) Kuntien hyvinvointipalvelujen hankinta – erityisesti kokonaistaloudellinen edullisuus. Pro gradu – tutkielma. Oikeustieteen laitos. Julkisoikeus. Tampere.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Internetsivut. Mitä julkiset hankinnat ovat? Päivitetty 14.2.2012.
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=102>.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2010) Ministeriö. Ministeriön historiaa. Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut osoitteessa. Päivitetty 12.11.2010.
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2203>

Työministeriö (2006) Työministeriön hallinnonalan tarkennettu tuottavuusohjelma (1017/009/2005 TM). Tuottavuuden toimenpideohjelma. Valtiovarainministeriö.

Työvoima 2025 (2025) Täystyöllisyys, hyvät työpaikat ja hyvinvoinnin perustana työkäisen väestön vähentyessä. Työpoliittinen tutkimus. Laatinut Työvoima 2025-työryhmä. Helsinki: Työministeriö. Helsinki: Edita.

Tuotekansio. Työministeriö, päivitetty versio 1.2.2007. Helsinki: Työministeriö.

Tuurala, Timo (1998) Laatu, yhteiskunta, lastensuojelu. 18/1998. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Aiheita. Helsinki: Stakesin monistamo.

Yhteiskuntapolitiikka 68 (2003) 4. Artikkelit. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus THL.

Valkama, Katja (2009) Muuttuneen asiakkuuden haaste sosiaali- ja terveydenhuollossa. Hallinnon tutkimus. Vol. 28, num.2.

Valli, Raimo (2001) Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Valtion hankintakäsikirja (2007) Julkaisuja 6/2007. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Helsinki: Edita Publishing.
Julkaisu on saatavissa Internet osoitteesta: www.vm.fi/julkaisusarjat.

Valtion hankintastrategia (2009) Hankintatoimen kehittämisen toimenpideohjelma. Helsinki: Valtiovarainministeriön julkaisuja 35/2009.

Internet: www.vm.fi/julkaisut.

Valtioneuvoston asetus elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskuksista 20.11.2009/910.

Valtioneuvoston asetus työ- ja elinkeinokeskuksista ja työ- ja elinkeinotoimistoista 832/2008.

Vedung, Evert (1997) Public Policy and Program Evaluation. New Brunswick: Transaction Publishers.

Wikipedia. Internetsivut. Aktiivinen työvoimapolitiikka. Muutettu viimeksi 10.2.2010.
http://wikipedia.org/Wiki/Aktiivinen_ty%C3%B6voimapolitiikka.

Wikipedia, Internetsivut. Laaturpalkinto. Muutettu viimeksi 27.3.2011.
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Laaturpalkinto>

Liitteet

Liite 1	Asiakaspalvelun laatukriteerit
Liite 2	Tarjousten arviointikriteerit
Liite 3	Palveluesittelyt
Liite 4	Julkisten hankintojen periaatteet
Liite 5	Hankintaprosessi
Liite 6	Teemahaastattelurunko
Liite 7	Palveluiden palautelomakkeet

Liite 1

Asiakaspalvelun laatukriteerit

Työministeriö (nyk. Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM) on määritellyt työhallinnon laatupolitiikan. Vaikka kyseisiä laatukriteereitä ei ole vuoden 2007 jälkeen päivitetty ja myös sekä keskushallinto että aluehallintotaso on sen jälkeen uudistunut, pidän määriteltyjä kriteereitä edelleenkin käyttökelpoisena ja relevantteina. Kriteerit mukailevat selkeästi julkisten palvelujen laatustrategiaa.

Kriteeristö (Tuotekansio, 2007) lähtee siitä, että asiakas määrittää laadun ja laatukriteerit kuvaavat palveluperiaatteita ja toimintatapoja asiakkaille ja henkilöstölle.

Asiakaspalvelun yleisiä laatukriteereitä ovat:

- asiakaslähtöisyys
- ammattitaito
- luottamuksellisuus
- palvelujen saatavuus
- sitoutuminen ja vastuu
- aktiivisuus

Lisäksi asiakaspalvelun laatuun ja kaikkiin viranomaispalveluihin liittyviä laatukriteereitä ovat:

- selkeys ja konkreettisuus
- joutavuus
- yhdenmukaisuus ja yhdenvertaisuus
- puolueettomuus
- nopeus.

1 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyyttä voidaan kuvata myös käsitteillä:

- asiakaskeskeisyys
- asiakkaan odotusten ja palvelutarpeen selvittäminen
- peruskartoitus, tilannekartoitus
- palvelujen tarkoituksenmukaisuus

Asiakaslähtöisyyttä määrittelevät ja täsmentävät näkökulmat:

- Asiakkaan toiveet, tarpeet ja odotukset ovat lähtökohtana palveluille. Vaikkei tarpeisiin ja odotuksiin ole aina mahdollista täysin vastata, asiakkaalle on selvitettävä palvelun saamisen reunaehdot ja ”pelisäännöt” (esim. työnhakija-asiakkaan oikeudet ja velvollisuudet).
- Asiakslähtöisyys merkitsee myös yksilöllistä perustelua hallintopäätöksissä.
- Asiakkaan tilanne otetaan huomioon palveluja tarjottaessa (esim. asiakaspalvelun tilanneherkkyys vaikean elämäntilanteen yhteydessä).
- Asiakkaan kuuntelu ja oikeiden kysymysten esittäminen palvelun lähtökohtana, ei organisaation tai asiakaspalvelijan valmiita oletuksia tarpeista.
- Tarjotaan asiakkaalle mahdollisuuksia jatkuvuuteen asiakassuhteessa (ns. omaneuvojojärjestelyt).
- Asiakslähtöisyys on myös asiakkaan palveluodotusten realisointia. Työvoimatoimistojen asiakaspalvelussa ”julkisen asiakkaan” (eduskunta, valtioneuvosto) työvoimapolitiikan näkökulma on otettava huomioon palvelutilanteissa. (esim. työttömyys on yksilön ja valtion välisenä suhteena päätoimista työnhakua).

2 Ammattitaito

Ammattitaitoa voidaan kuvata myös käsiteillä:

- asiantuntemus
- osaaminen
- tiedot palveluista
- soveltaminen ja vuorovaikutustaidot

Ammattitaitoa määrittelevät ja täsmentävät näkökulmat:

- Ammattitaito merkitsee asiakaspalveluhenkilöstön ajantasaista tietoa työhallinnon asiantuntemusalueesta – työmarkkinoista, työelämästä, ammateista, koulutusjärjestelmistä ja – sisällöistä, laeista ja asetuksista, palveluista sekä taitoa soveltaa tietoja asiakaspalvelussa
- Ammattitaito merkitsee asiakaspalveluhenkilöstön oman ammattikuvan tunnistusta sekä halua ja kykyä yhteistyöhön muiden asiantuntijoiden kanssa asiakkaan palvelemiseksi tarpeen mukaan
- Ammattitaito merkitsee asiantuntijahenkilöstön osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä, uuden asiakaspalveluhenkilöstön ammatillisen perusosaamisen var-

mistamista ja riittävien ammatillisten koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien turvaamista

3 Luottamuksellisuus

Luottamuksellisuutta määrittelevät ja täsmentävät näkökulmat:

- Luottamuksellisuus merkitsee mm. sitä, että arkaluonteisia asiakastietoja käsitellään luottamuksellisesti – asiakaspalvelutilat, työjärjestelyt ja tietojärjestelmät tukevat asiakkaan ja asiakaspalvelijan luottamuksellista vuorovaikutusta
- Asiakaspalvelun luottamuksellisuuden tavoitteena on aina asiakkaan etu

4 Palvelujen saatavuus

Palvelujen saatavuutta määrittelevät ja täsmentävät näkökulmat:

- Palvelujen saatavuus merkitsee asiakaspalvelun riittävää resursointia (alueellinen ja paikallinen verkosto, henkilöresurssit, asiakaspalveluajat, sähköiset palvelut)
- Palvelujen saatavuus on myös asiakaspalvelun tarkoituksenmukaisuutta ja oikea-aikaisuutta - asiakkaalle tarjotaan sellaisia työvoimatoimiston palveluja, jotka ovat tarkoituksenmukaisia hänen tilanteessaan ja niitä tarjotaan silloin kun asiakas palveluja tarvitsee ja niistä hyötyy

5 Sitoutuminen ja vastuu

Sitoutumista ja vastuuta määrittelevät ja täsmentävät näkökulmat:

- Sitoutuminen merkitsee asiakkaan ja työvoimatoimiston sitoutumista ja vastuuta yhteisen suunnitelman tai sopimuksen edistämiseksi (esim. työvoimatoimisto sitoutuu ja vastaa yhdessä asiakkaan kanssa työnhakusuunnitelman edistämistä, työvoimatoimiston ja työnantajan välinen toimeksiantosopimus avoimen työpaikan löytämiseksi).

6 Aktiivisuus

Aktiivisuus voidaan määritellä sekä asiakkaan että työvoimatoimiston näkökulmasta, laatu-kriteerinä se sisältää kummankin osapuolen oikeuden ja vastuun aktiiviseen toimintaan.

- Työvoimatoimiston aktiivisuus merkitsee tiedottamista ja yhteydenpitoa asiakkaisiin sekä palvelujen markkinointia ja tarjoamista silloinkin, kun asiakas ei niitä osaa kysyä.
- Aktiivisuus merkitsee mm. henkilöasiakkaan aktiivisuutta oman suunnitelmansa työstämiseen, toteuttamiseen ja palvelujen käyttöön tai työnantaja-asiakkaan aktiivisuutta yhteydenpidossa toimeksiantosopimuksen mukaisesti

Asiakaspalvelun laatuun liittyvät viranomaistoiminnan laatua määrittelevät laatuksiteerit:

Selkeys ja konkreettisuus

- Selkeys ja konkreettisuus merkitsevät mm. viranomaiskielen välttämistä, päätösten perustelua riittävästi ja selkeästi, asiakaskirjeiden sisällön ja kielen ymmärrettävyyttä
- Palvelujen tarjoamisessa pyritään selkeään ja konkreettiseen sopimukseen, jonka sekä asiakas että palvelujen tarjoaja ymmärtävät samalla tavalla
- Palvelujen tarjoamisessa huolehditaan asiakaspalveluhenkilöstön tunnistettavuudesta (esittäytyminen, nimi)
- Asiakaspalvelujen tarjoamisessa, teknisissä ja tilajärjestelyissä otetaan huomioon selkeä ohjeistus, opastus ja viitoitus

Joustavuus

- Joustavuus merkitsee mm. sitä, että palveluja tarjottaessa pyritään neuvottelemaan ja sovittamaan yhteen tarpeita, toiveita ja mahdollisuuksia
- Joustavuus on myös palvelujen ja palvelukokonaisuuksien räätälöintiä asiakkaan tarpeista lähtien

Yhdenmukaisuus ja yhdenvertaisuus

(samanarvoisuus, tasapuolisuus, tasa-arvoisuus, syrjimättömyys)

- Yhdenmukaisuus ja yhdenvertaisuus merkitsevät mm. hallintopäätöksissä sitä, että laki on kaikille sama eikä harkintavaltaa käytetä yhdenvertaisuuden periaatetta vastaan.
- Yhdenvertaisuus edellyttää sitä, että kaikkia asiakkaita kohdellaan arvostaen ja kunnioituksella.
- Yhdenmukaisuus ei ole asiakkaiden tasapäistä kohtelua tai palvelua.
- Tasa-arvoisuus ja syrjimättömyys merkitsevät sitä, ettei asiakkaista aseteta eriarvoiseen asemaan mm. kansallisen tai etnisen alkuperän, rodun, ihonvärin,

kielen, sukupuolen, iän, perhesuhteiden, uskonnon, yhteiskunnallisen tai poliittisen mielipiteen perusteella.

Puolueettomuus

- Puolueettomuus asiakaspalvelussa merkitsee sitä, ettei asetuta toisen asiakkaan tai asianosaisen puolelle toista vastaan (esim. henkilöasiakkaat ja työnantaja-asiakkaat, työnantajien järjestöt ja työntekijöiden järjestöt).
- Puolueettomuus merkitsee pitäytymistä tosiasioissa ja irrottautumista omista henkilökohtaisista mielipiteistä tai mieltymyksistä.

Nopeus

- Nopeus merkitsee asiakaspalveluhenkilöstön välitöntä tavoitettavuutta (mm. puhelimeen vastaamisen nopeus)
- Asiakaspalvelun nopeus merkitsee sitä, että jonotusajat asiakkaiden asiointikäynneillä eivät kohtuuttomasti veny, palvelujen vireillepano on sujuvaa ja että asiakkaita ja palveluja koskevat päätökset tehdään viivytyksettä.

Liite 2

Tarjousten arviointikriteerit

Tarkempi arviointikriteereiden määrittely on seuraava:

1. Palvelun toteuttamissuunnitelma

- Palvelun tavoitteet ja sisällöt on esitetty selkeästi sekä konkreettisesti
- Käytännön järjestelyt on esitetty selkeästi ja seikkaperäisesti
- Tarjouksessa on suunnitelma siitä, millaisia työskentelymenetelmiä palvelun toteuttamisessa käytetään
- Palvelun toteuttamissuunnitelmassa esitetyt tavoitteet ja sisältö sekä käytännön järjestelyt vastaavat tarjouksen pyytäjän vaatimuksiin
- Kuvaus palvelun järjestämiseen tarvittavista tiloista, niiden tarkoituksenmukaisuudesta ja saavutettavuudesta sekä välineistä. Vaikka palvelujen tarjoajalta ei edellytetä tilojen varaamista, tarjoajan edellytetään kuitenkin selvittääneen sen, onko palvelun järjestämisaikakunnalla saatavissa soveltuvia tiloja ja kuvaavan näitä tiloja. Mikäli yksilöidyssä palvelukohtaisessa hankintasuunnitelmassa on mainittu, että palvelu järjestetään työvoimatoimiston tiloissa, tätä kohtaa ei arvioida

Pisteytys

Viis (5) pistettä = Palvelun tavoitteet ja sisällöt sekä käytännön järjestelyt vastaavat tarjouksen pyytäjän vaatimuksiin erittäin hyvin. Tarjouksessa oleva suunnitelma palvelun toteuttamisessa käytettävistä työskentelymenetelmistä on selkeä ja seikkaperäinen. Kokonaisuudessaan tarjous on erittäin hyvä. Palvelun tarjoajan toimitusvarmuus tilojen osalta on erittäin hyvä.

Neljä (4) pistettä = Palvelun tavoitteet ja sisällöt sekä käytännön järjestelyt eivät täysin vastaa tarjouksen pyytäjän vaatimuksia, vaan niissä on joitakin puutteita. Tarjouksessa olevassa suunnitelmassa palvelun toteuttamisessa käytettävistä työskentelymenetelmistä on joitakin puutteita. Kokonaisuudessaan tarjous on hyvä. Palvelun tarjoajan toimitusvarmuus tilojen osalta on hyvä.

Kolme (3) pistettä = Palvelun tavoitteet ja sisällöt sekä käytännön järjestelyt vastaavat vain osittain tarjouksen pyytäjän vaatimuksiin ja niissä on puutteita. Tarjouksessa oleva

suunnitelma palvelun toteuttamisessa käytettävistä työskentelymenetelmistä on puutteellinen. Kokonaisuudessaan tarjous on tyydyttävä. Palvelun tarjoajan toimitusvarmuus tilojen osalta on tyydyttävä.

Kaksi (2) pistettä = Palvelun tavoitteissa, sisällöissä ja käytännön järjestelyissä on useita puutteita. Tarjouksessa olevassa suunnitelmassa palvelun toteuttamisessa käytettävistä työskentelymenetelmistä on useita puutteita. Kokonaisuudessaan tarjous on välttävä. Palvelun tarjoajan toimitusvarmuus tilojen osalta on välttävä.

Yksi (1) piste = Palvelun toteuttamissuunnitelmassa esitetyt tavoitteet, sisältä ja käytännön järjestelyt ovat erittäin puutteelliset. Tarjouksessa oleva suunnitelma palvelun toteuttamisessa käytettävistä työskentelymenetelmistä on erittäin puutteellinen. Kokonaisuudessaan tarjous on heikko. Palvelun tarjoajan toimitusvarmuus tilojen osalta on heikko.

Nolla (0) = Ei ole kuvattu

2. Toteuttaja- ja/tai asiantuntijaresurssit

- Vastuuhenkilön ja muiden palvelun toteuttamiseen osallistuvien henkilöiden osalta tarkastelleen:
 - suoritettu tutkinto ja hankittu lisäkoulutus
 - opettaja-/kouluttajakokemus
 - pedagoginen pätevyys
 - asiantuntijuusalueeseen liittyvä työkokemus ja sen tuoreus
 - muu merkittävä työkokemus
- Palveluntuottajan sijaisjärjestelyt sairaus- ym. vastaavissa tapauksissa
- Onko palvelun tuottajalla muuta merkittävää kokemusta palvelun tuottamisesta sekä osallistuuko palvelun toteuttamiseen muuta henkilöstöä esim. tulkkauspalvelu maahanmuuttajaryhmissä

Pisteytys

Viis (5) pistettä = Palvelun vastuuhenkilöstön ja muiden palvelun toteuttamiseen osallistuvien henkilöiden koulutus, pedagoginen pätevyys, asiantuntijuusalueeseen liittyvä työkokemus ja muu työkokemus on suhteessa asetettuihin palvelun tavoitteisiin ja kohde-

ryhmän tarpeisiin huomioiden erittäin hyvä. Palveluntuottaja on huolehtinut sijaisjärjestelyistä erittäin hyvin.

Neljä (4) pistettä = Palvelun vastuuhenkilön ja muiden palvelun toteuttamiseen osallistuvien henkilöiden koulutus, kokemus, pedagoginen pätevyys, asiantuntijuusalueeseen liittyvä työkokemus ja muu työkokemus on suhteessa asetettuihin palvelun tavoitteisiin ja kohderyhmän tarpeisiin huomioiden hyvä. Palveluntuottaja on huolehtinut sijaisjärjestelyistä hyvin.

Kolme (3) pistettä = Palvelun vastuuhenkilön ja muiden palvelun toteuttamiseen osallistuvien henkilöiden koulutus, kokemus, pedagoginen pätevyys, asiantuntijuusalueeseen liittyvä työkokemus ja muu työkokemus on suhteessa asetettuihin palvelun tavoitteisiin ja kohderyhmän tarpeisiin huomioiden tyydyttävä. Palveluntuottaja on huolehtinut sijaisjärjestelyistä tyydyttävästi.

Kaksi (2) pistettä = Palvelun vastuuhenkilön ja muiden palvelun toteuttamiseen osallistuvien henkilöiden koulutus, kokemus, pedagoginen pätevyys, asiantuntijuusalueeseen liittyvä työkokemus ja muu työkokemus on suhteessa asetettuihin palvelun tavoitteisiin ja kohderyhmän tarpeisiin huomioiden välttävä. Palveluntuottaja on huolehtinut sijaisjärjestelyistä välttävästi.

Yksi (1) piste = Palvelun vastuuhenkilön ja muiden palvelun toteuttamiseen osallistuvien henkilöiden koulutus, kokemus, pedagoginen pätevyys, asiantuntijuusalueeseen liittyvä työkokemus ja muu työkokemus on suhteessa asetettuihin palvelun tavoitteisiin ja kohderyhmän tarpeisiin huomioiden heikko. Palveluntuottaja on huolehtinut sijaisjärjestelyistä epäselvästi ja heikosti.

Nolla (0) pistettä = Ei ole kuvattu.

3. Asiakastyytyväisyys

- Tarjouksessa tai sen liitteenä on esitetty luotettava kirjallinen selvitys palveluntuottajan saamasta asiakaspalautteesta enintään viimeisen viiden vuoden ajalta.

- Saadun asiakaspalautteen vastaavuus hankinnan kohteena olevaan palveluun ja palautteen tasoon.
- Kohdassa voidaan huomioida myös työvoimatoimiston (ml. työvoiman palvelukeskus) kanssa tehdyn yhteistyön toimivuutta. Huonot kokemukset voidaan ottaa huomioon, jos ne ovat perusteltuja, objektiivisia ja dokumentoituja. Hyvät kokemukset voidaan ottaa huomioon vain, jos hankintayksiköllä on kokemusta kaikista vertailussa mukana olevista tarjoajista ja kokemukset ovat dokumentoituja.
- Palveluntuottajan referenssitiedot.
- Mikäli palveluntuottaja ei voi esittää asiakaspalautetta siitä syystä, ettei se ole aiemmin tuottanut vastaavia palveluita, voidaan vertailussa huomioida palvelun tuottamiseen tarjottavan henkilön aikaisempaan toimintaan liittyviä asiakaspalautteita.

Pisteet

Viis (5) pistettä = Tarjouksessa tai sen liitteenä on tietoa saadusta asiakaspalautteesta ja palaute järjestäjän toteuttamista aiemmista vastaavista palveluista on erittäin hyvä. Palveluntuottajan toimittamista referensseistä on pääteltävissä, että palveluntuottaja pystyy toteuttamaan palvelun erittäin hyvin.

Neljä (4) pistettä = Tarjouksessa tai sen liitteenä on tietoa saadusta asiakaspalautteesta ja palaute järjestäjän toteuttamista aiemmista vastaavista palveluista on hyvä. Palveluntuottajan toimittamista referensseistä on pääteltävissä, että palveluntuottaja pystyy toteuttamaan palvelun hyvin.

Kolme (3) pistettä = Tarjouksessa tai sen liitteenä on tietoa saadusta asiakaspalautteesta ja palaute järjestäjän toteuttamista aiemmista vastaavista palveluista on tyydyttävä. Palveluntuottajan toimittamista referensseistä on pääteltävissä, että palveluntuottaja selviytyy tyydyttävästi palvelun järjestämisestä. Mikäli palveluntuottajalta puuttuu vastaava asiakaspalaute, on palveluntuottajan muusta asiakaspalautteesta ja referensseistä pääteltävissä, että palveluntuottaja selviytyy palvelun järjestämisestä hyvin.

Kaksi (2) pistettä = Tarjouksessa tai sen liitteenä on tietoa saadusta asiakaspalautteesta ja palaute järjestäjän toteuttamista aiemmista vastaavista palveluista on välttävä. Palveluntuottajan toimittamista referensseistä on pääteltävissä, että palveluntuottaja selviytyy heikosti palvelun järjestämisestä. Mikäli palveluntuottajalta puuttuu vastaava asiakaspalaute, on palveluntuottajan muusta asiakaspalautteesta ja referensseistä pääteltävissä, että palveluntuottaja selviytyy palvelun järjestämisestä tyydyttävästi.

Yksi (1) piste = Tarjouksessa tai sen liitteenä on tietoa saadusta asiakaspalautteesta ja palaute järjestäjän toteuttamista aiemmista vastaavista palveluista on heikko. Palveluntuottajan toimittamista referensseistä on pääteltävissä, että on epävarmaa selviytyykö palveluntuottaja palvelun järjestämisestä. Mikäli palveluntuottajalta puuttuu vastaava asiakaspalaute, on palveluntuottajan muusta asiakaspalautteesta ja referensseistä pääteltävissä, että palveluntuottaja selviytyy palvelun järjestämisestä välttävästi.

Nolla (0) pistettä = Ei ole selvitetty.

4. Hinta

- Yhden ryhmän hinta (palvelukohtaisessa hankintasuunnitelmassa esitetyn arvioidun ryhmäkoon enimmäismäärän mukaisesti).
- Osallistujakohtainen päivähinta /työhönvalmentajan päivähinta/yksilövalmentajan päivähinta.
- Mikäli palvelua järjestetään useammalla paikkakunnalla (paikkakunta on lueteltu palvelukohtaisessa hankintasuunnitelmassa), tulee palvelun hinta ilmoittaa paikkakunnittain. Arviointikriteerinä käytetään tällöin keskihintaa.

Pisteytys

Viis (5) pistettä = Edullisin tarjous ja sitä lähellä olevat tarjoukset (eli alle 10,01 % kalliimmat tarjoukset)

Neljä (4) pistettä = Hinta 10,01- 19,99 % kalliimpi kuin edullisin tarjous

Kolme (3) pistettä = Hinta 20,00- 29,99 % kalliimpi kuin edullisin tarjous

Kaksi (2) pistettä = Hinta 30,00- 39,99 kalliimpi kuin edullisin tarjous

Yksi (1) piste = Hinta vähintään 40,00 % kalliimpi kuin edullisin tarjous

Liite 3

Palveluerittelyt

Tässä tutkimuksessa tarkastelussa olevat ohjaukselliset ryhmäpalvelut ovat suunnattu kaikki erilaisille kohderyhmille mutta niitä kaikkia yhdistää edellä mainitut yhteiset tavoitteet. Jokaiselle palvelulle on kuitenkin erikseen määritelty tarkennettu, yksilöity sisältö: tavoite, toteuttamissuunnitelma ja käytettäväksi toivotut menetelmät palvelun toteutuksesta.

Seuraavassa kuvaan kunkin palvelun palvelukohtaisen tavoitteen ja sisällön. Ostetuista palveluista käytetään nimiä Palvelu 1, Palvelu 2, Palvelu 3, Palvelu 4, Palvelu 5 ja Palvelu 6. En käytä ostetuista palveluista palvelun oikeaa nimeä tietosuojaan takia. Lisäksi kuvaan kunkin palvelun kohdalla pyydetyn asiakaspalautteen sisällön.

Palvelu yksi (1) tavoitteena oli hengityselinsairauksista kärsivien työnhakijoiden aktivointi oman hyvinvoinnin lisäämiseen liikunnan ja itsensä huolehtimisen avulla. Lisäksi tavoitteena oli uskon luominen omiin mahdollisuuksiin suunnata koulutukseen ja/tai työelämään. Palvelu piti sisällään työkykyyn liittyviä tekijöitä: lääkärintutkimuksen, kuntokartoituksen, ravitsemustietoa ja tietoa hengityselinsairauksista ja niiden hoidosta. Lisäksi palvelu sisälsi elämänhallintaan liittyviä kysymyksiä, tietoa muuttuvista työmarkkinoista ja työelämätietyttä, liikuntaa ryhmässä ja itsenäisesti, tietoa liikunnan vaikutuksista sekä fyysiseen että psyykkiseen hyvinvointiin. Toivottavat menetelmät palvelun toteutuksessa: lääkärintutkimus, kuntotestaus ja sosiaalisen tilanteen kartoitus. Toiminnalliset/voimavarakeskeiset ryhmämenetelmät, yksilöllinen ohjaus. Lisäksi palvelun tuottajalta edellytettiin kirjallista yhteenvedoa työnhakijan tilanteesta, jonka tuli sisältää ryhmäläisen oman arvion tilanteestaan ja palvelun tuottajan arvion koko ryhmästä.

Palveluun sisältyi myös kaksi seuranta-päivää.

Palvelu yksi (1) asiakaspalaute koostui seitsemästä (7) kysymyksestä, joita ryhmään osallistunut arvioi omin sanoin ja ruksaamalla tyytyväisyysasteikolla 1- 10, jolloin 1= täysin tyytymätön ja 10 = erittäin tyytyväinen. Jokaista kohtaa oli myös mahdollisuus arvioida omin sanoin. Arvioitavat alueet olivat: Sisältö, Työskentelytavat, Ohjaajien ja henkilökunnan toiminta, Tilajärjestelyt, Aikataulut, Tiedottaminen ja Yksilöllisyys. Seuranta-päivistä koottiin edellä oleva samansisältöinen palaute. Ko. palvelun osalta ei ollut mahdollisuus saada ryhmäläisten antamia yksilöpalautteita vaan palvelun tuottaja oli koonnut ryhmäläisten antamista palautteista yhteenvedon.

Lisäksi ryhmäläiset vastasivat kahteen lisäkysymykseen, jotka liittyivät henkilökohtaiseen jatkosuunnitelmaan: Tavoitteeni tämän ryhmän jälkeen ja miten ne voin saavuttaa? Mitkä asiat vaikuttavat suunnitelmassani esim. työhön tai koulutukseen hakeutumiseen?(terveys, pohjakoulutus, omat kiinnostukset kohteet ja vahvuudet...)

Palvelu kaksi (2) tavoitteena oli työ- ja liikuntaelinsairauksista kärsivien työnhakijoiden aktiivointi oman hyvinvoinnin lisäämiseen liikunnan ja itsestä huolehtimisen avulla. Lisäksi uskon luominen omiin mahdollisuuksiin suunnata koulutukseen ja/ tai työelämään.

Palvelu piti sisällään työkykyyn liittyviä tekijöitä: lääkärintutkimus, kuntokartoitus, ravitsemustietous, tietoa tuki- ja liikuntaelinsairauksista ja niiden hoidosta. Lisäksi palvelu piti sisällään elämänhallintaan liittyviä kysymyksiä, tietoa muuttuvista työmarkkinoista ja työelämätietoutta, liikuntaa ryhmässä ja erikseen, tietoa liikunnan vaikutuksista sekä fyysiseen että psyykkiseen hyvinvointiin. Toivottavat menetelmät palvelun toteutuksessa: lääkärintutkimus, kuntotestaus ja sosiaalisen tilanteen kartoitus. Toiminnalliset/voimavarakeskeiset ryhmämenetelmät, yksilöllinen ohjaus. Lisäksi palvelun tuottajalta edellytettiin kirjallista yhteenvetoa työnhakijan tilanteesta, jonka tuli sisältää ryhmäläisen oman arvion tilanteestaan ja palvelun tuottajan arvion koko ryhmästä.

Palveluun sisältyi myös kaksi seurantapäivää.

Palvelu kaksi (2) asiakaspalaute koostui kahdeksasta (8) kysymyksestä, joita ryhmään osallistunut arvioi omin sanoin että ruksaamalla tyytyväisyysasteikolla 1- 10, jolloin 1= täysin epätydyttävä ja 10= erittäin tyydyttävä. Jokaista kohtaa oli myös mahdollisuus arvioida omin sanoin. Arvioitavat alueet olivat: Sisältö, Työskentelytavat, Ohjaajien/vetäjien toiminta, Muun henkilökunnan palvelu, Tilajärjestelyt, Aikataulu, Ruokailu, Tiedottaminen. Seurantapäivistä koottiin edellä oleva samansisältöinen palaute. Ko. palvelun osalta ei ollut mahdollisuus saada ryhmäläisten antamia yksilöpalautteita vaan palvelun tuottaja oli koonnut ryhmäläisten antamista palautteista yhteenvedon.

Lisäksi ryhmäläiset vastasivat kahteen lisäkysymykseen, jotka liittyivät henkilökohtaiseen jatkosuunnitelmaan: Tavoitteeni tämän ryhmän jälkeen ja miten ne voin saavuttaa? (Välitavoitteeni seurantapäivään mennessä?) Mitkä asiat vaikuttavat suunnitelmassani esim. työhön tai koulutukseen hakeutumiseen?(terveys, pohjakoulutus, omat kiinnostukset kohteet ja vahvuudet

*Palvelu kolme (3)*tavoitteena oli selvittää asiakkaan soveltuvuus alalle ja saada riittävät tiedot alan ammanteista, koulutuksista ja niiden vaikutuksista (mm. soveltuvuus, henkilökohtaiset

ominaisuudet, terveydelliset seikat/ rajoitteet esim. allergiat) sekä saada tietoa alan työllisyystilanteesta selkiinnyttämään ammattiin ja siihen tähtäävään koulutuksen hakeutumista. Palvelu sisälsi tutustumista esim. esikäsittely-, maalaus- ja seinäverhoustöihin, saneeraukseen, entisöintiin, lattioiden pinnoitustöihin, vedeneristykseen, laatoitukseen, materiaali- ja värioppiin yms. Lisäksi palvelun tuli sisältää arvion asiakkaan soveltuvuudesta alalle ja henkilökohtaisen realistisen jatkosuunnitelman vaihtoehtoisine toimenpiteineen. Toivottavat menetelmät palvelun toteutuksessa: työtehtävien tekeminen/kokeilu kouluttajan järjestämissä tiloissa, käynnit työpaikoille.

Palvelu kolme (3) asiakaspalaute koostui 11 kysymyksestä, joita ryhmänä osallistunut arvioi ruksaamalla mielipiteensä asteikolla 1-10 asteikolla 1- 5, jolloin 1=huono ja 5= hyvä. Arvioidtavat alueet olivat: Koulutuksen kiinnostavuus, Koulutuksen sisältö, Koulutuksen materiaali, Koulutuksen teoria, Koulutuksen käytäntö, Koulutuksen teoriaopetus, Opettajan käytännön opetus, Opettajan ammattitaito, Koulutuksen järjestelyt, Vastasiko koulutus odotuksiasi, Mistä olisit halunnut vielä lisää tietoa? Kussakin kohdassa oli myös mahdollisuus antaa palautetta omin sanoin.

Palvelu neljä (4) tavoitteena oli selkeyttää hakijan tilannetta koulutuksen sekä työelämän suhteen. Jokainen nuori tuli hakea ryhmän aikana yhteishaussa opiskelupaikkoja. Koulutussuunnitelman tueksi tuli etsiä työharjoittelupaikkoja työnhakuvalmennuksen avulla.

Palvelu sisälsi yhteishakuasioiden läpikäymisen ja hakemisen koulutukseen, työnhakemuksen ja ansioluettelon tekemisen ja työhallinnon sähköisiin palveluihin perehtymisen. Lisäksi tutustuminen eri koulutusvaihtoehtoihin ja vierailut oppilaitoksiin ja työpaikoille. Toivottavat menetelmät palvelun toteutuksessa: ryhmämenetelmät, yksilöohjaus, ryhmämenetelmät ja työpaikkavierailut.

Palvelu neljä (4) asiakaspalaute koostui viidestä (5) kysymyksestä, joista ensimmäinen oli vaihtoehto kysymys kyllä tai ei–vastauksella, muut omin sanoin vastattavia avoimia kysymyksiä, joiden alueet olivat: Erityisen myönteistä koulutuksessa oli, Mielestäni parantamisen varaa oli, Muuta, Mitä asioita olisin vielä halunnut käsiteltäväksi?

Palvelu viisi (5) tavoitteena oli käsitellä työttömyyden tunnetta ja saada voimia uudelleen työllistymisen suunnitteluun. Kohentaa työnhakutaitoja ja löytää entiseen työkokemukseen soveltuvaa työtä tai täydennyskoulutusta tai saada eväitä uuteen ammatilliseen suuntautumiseen.

Palvelu sisälsi työttömyydestä aiheutuvan murroksen kokemisen purkamista, oman osaamisen ja koulutusmahdollisuuksien kartoittamista, työnhakuun tai koulutukseen uudelleen orientoitumista, työnhakuvalmiudet ja sähköinen työnhaku. Lisäksi palveluun sisältyi jatkosuunnitelman laatiminen.

Toivottavat menetelmät palvelun toteutuksessa: ryhmä- ja yksilöohjaus, yksilö- ja ryhmätehtävät, pohdintatehtävät oman elämäntilanteen selkiinnyttämiseksi, henkilökohtainen ohjaus pohdintojen purkamiseksi, ryhmän käyttöön ATK-laitteet mm. työnhaun ohjaukseen.

Palvelu viisi (5) asiakaspalaute kerättiin valtakunnallisella työnhakuvalmennuksen/ryhmäpalvelun asiakaspalautelomakkeella. Palaute koostui 12 kysymyksestä. Näistä kuutta (6) arvioitiin numeroarvosanoin asteikolla 1- 5, jolloin 1= huono ja 5 = erinomainen.

Kohdat olivat seuraavat:

Arviosi valmennuksen asiasisällöstä, Arviosi valmennuksesta käytetyistä menetelmistä (harjoitukset, ryhmä- ja yksilötyöt), Arviosi vetäjän/vetäjien toiminnasta, Arviosi ryhmän ilmapiiristä, Arviosi omasta osallistumisaktiivisuudestasi, Kokonaisarvio työnhakuvalmennuksesta. Yksi kysymys käsitteli valmennuksen kestoa asteikolla 1- 5, jolloin 1= liian lyhyt/liian pitkä ja 5=sopiva. Loput viisi (5) olivat omin sanoin vastattavia avoimia kysymyksiä, joiden alueet olivat seuraavat: Mitä työnhakuvalmennuksessa/ryhmäpalvelussa oli hyvää?, Mikä ei onnistunut?, Miten arvioit valmennuksen vaikuttavan työnhakuusi ja muihin jatkosuunnitelmiisi?, Mitä kertoisit ystävällesi/tuttavallesi työnhakuvalmennuksesta/ryhmäpalvelusta?, Muut kommentit, mielipiteet ja kehittämissuhteet vetäjille.

Palvelu kuusi (6) tavoitteena oli ohjauksen- ja valmennuksen avulla sijoittua työ- tai harjoittelupaikkaan. Lisäksi tavoitteena oli ammattisanaston kohentaminen.

Palvelu sisältönä oli kohentaa ammattialan sanastoa, ohjata työpaikan tai harjoittelupaikan hakemisessa.

Toivottavat menetelmät palvelun toteutuksessa: Luokkaopetuksen lisäksi kotitehtävät, ryhmä- ja henkilökohtainen ohjaus ja tutustumiskäynnit.

Palvelu kuusi (6) asiakaspalaute kerättiin valtakunnallisella työnhakuvalmennuksen/ryhmäpalvelun asiakaspalautelomakkeella. Palaute koostui 11 kysymyksestä. Näistä kuutta (6) arvioitiin numeroarvosanoin asteikolla 1-5, jolloin 1= huono ja 5=erinomainen.

Kohdat ovat seuraavat: Arviosi valmennuksen asiasisällöstä, Arviosi valmennuksessa käytetyistä menetelmistä (harjoitukset, ryhmä- ja yksilötyöt), Arviosi vetäjän/vetäjien toiminnasta, Arviosi ryhmän ilmapiiristä, Arviosi omasta osallistumisaktiivisuudestasi, Kokonaisarvio työnhakuvalmennuksesta. Yksi kysymys käsitteli valmennuksen kestoa asteikolla 1-5, jol-

loin 1=liian lyhyt/liian pitkä ja 5= sopiva. Loput neljä (4) olivat omin sanoin vastattavia avoimia kysymyksiä, joiden alueet olivat seuraavat: Mikä työnhakuvalmennuksessa /ryhmäpalvelussa oli hyvää?, Mikä ei toiminut?, Miten arvioit valmennuksen vaikuttavan työnhakuusi ja muihin jatkosuunnitelmiisi? ja Muut kommentit, mielipiteet ja kehittämissuhteet vetäjille.

Liite 4

http://hankinnat.fi/k_perussivu.asp?path=1:161;120419;120423;121867;121871;121872)

Julkisten hankintojen periaatteet

Syrjimättömyys

Ehdokkaita ja tarjoajia on kohdeltava julkisissa hankinnoissa samalla tavalla riippumatta sellaisista tekijöistä, jotka eivät liity hankinnan toteuttamiseen. Tällaisia tekijöitä ovat erityisesti ehdokkaiden tai tarjoajien kansallisuus taikka sijoittautuminen johonkin jäsenvaltioon tai alueelle. Syrjimätön kohtelu edellyttää siten myös, että eri paikkakunnilta olevia ehdokkaita tai tarjoajia kohdellaan samalla tavoin kuin esimerkiksi oman kunnan yrityksiä. Syrjimättömyysperiaatteen on tulkittu tarkoittavan, että hankinnalle asetetut vaatimukset eivät saa olla paikallisia, tiettyä aluetta suosivia tai syrjiviä.

Yhdenvertainen kohtelu, tasapuolisuus

Tarjouspyyntöä ei saa laatia siten, että hankinnan kohteen määrittely asettaa tarjoajat epä-tasa-arvoiseen asemaan. Tarjoajien ja tarjousten arvioinnissa tasapuolisuusvaatimus edellyttää, että asetetut vaatimukset koskevat samalla tavoin kaikkia tarjoajia. Toisiinsa rinnastettavia tapauksia ei saa kohdella eri tavoin eikä erilaisia tilanteita kohdella samalla tavoin, ellei tällainen kohtelu ole objektiivisesti perusteltua.

Hyvönen ym. painottavat, että tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden oikeusperiaatteet liittyvät tiukasti toisiinsa. Tarjoajia on kohdeltava samalla tavalla. Tärkeitä seikkoja ovat erityisesti tarjoajien kansallisuus tai sijoittuminen jollekin alueella. Eri paikkakunnilta olevia tarjoajia on kohdeltava samalla tavalla kuin oman kunnan tai seutukunnan yrityksiä.

Tarjoajien aikaisempi yhteistyö hankintayksikön kanssa ei saa vaikuttaa hankintapäätökseen. Yleiseen tapaan tehdä pitkiä sopimuksia harvojen toimittajien kanssa on saattanut vaikuttaa se, että hankintayksikkö on ottanut päätöksessään huomioon joko avoimesti tai piilevästi aiemmat hyvät kokemukset toimittajasta. (Hyvönen ym. 2007, 22 -23.)

Avoimuus

Avoimuusperiaate perustuu yhteisön perustamissopimusta koskevaan oikeuskäytäntöön sekä kansallisesti myös yleisesti tunnustettuihin hallinnon avoimuutta koskeviin vaatimuksiin,

joista on säädetty muun muassa hallintolaissa (434/2003) sekä laissa viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999).

Avoimuusperiaate edellyttää, että hankintamenettelyä koskevia tietoja ei salata, hankinnasta ilmoitetaan julkisesti, tarjouskilpailun ratkaisemisesta tiedotetaan tarjouskilpailuun osallistuneille ja, että hankintaa koskevat asiakirjat ovat lähtökohtaisesti julkisia. Avoimuusperiaatteesta johtuen tarjouspyyntö on saatettava avoimesti kaikkien halukkaiden saataville tai niille, jotka esimerkiksi rajoitetussa menettelyssä on valittu tarjousmenettelyyn.

Avoimuusperiaatteen toteuttamista rajoittavat eräät salassapitotarpeet, jotka on yksilöity viranomaisten toiminnan julkisuutta koskevassa lainsäädännössä.

Hyvönen ym. painottavat, että avoimuusperiaate noudattaa sitä suomalaisen yhteiskunnan tuttua linjaa, että julkinen hallinto on avointa. Hankintamenettelyä koskevia tietoja ei salata. Hankintapäätöksen tulee perustua kaikkiin ennalta ilmoitettuihin arviointiperusteisiin ja hankintapäätöksessä tulee perustella, miten arviointiperusteita on sovellettu. (Hyvönen ym. 2007, 23 -24.)

Suhteellisuus

Suhteellisuusperiaate edellyttää, että hankintamenettelyn vaatimukset ovat oikeassa suhteessa tavoiteltavan päämäärän kanssa. Siten esimerkiksi tarjoajien soveltuvuusehtojen asettamisessa on huomioitava hankinnan luonne ja arvo. Samaten tarjouspyynnön sisältöön tai tarjousmenettelyn ehtoihin liittyvien vaatimusten tulee olla oikeassa suhteessa hankinnan laatuun nähden. Suhteellisuusperiaatteen on katsottu oikeuskäytännössä merkitsevän myös kohutuullisuuden vaatimusten huomioon ottamista. Suhteellisuusperiaatetta voidaan soveltaa myös silloin kun arvioidaan kilpailuttamisvelvoitetta ja kansallisia kynnysarvoja

Hyvönen ym. (2007, 24) toteavat, että suhteellisuusperiaatteen soveltaminen liittyy erityisesti tarjoajien kelpoisuusehtoihin, joiden puuttuminen johtaa tarjousvertailusta sulkemiseen. Hankintakriteerien asettaminen on oltava suhteellisuusperiaatteen mukaista: itse hankintaan oleellisesti liittymättömiä kriteereitä ei tule asettaa eikä asiallisillekaan kriteereille tule asettaa sellaista painoarvoa, että se ratkaisi tarjousvertailun ohittaen painoarvoltaan tosiasiasissa oleellisemmän kriteerin.

Liite 5

Hankintaprosessi

Tarpeen määrittely

Hankintojen suunnittelussa keskeistä on tunnistaa minkä tarpeen täyttämiseksi hankintaa tehdään. Kun on kyse olemassa olevan tavaran tai palvelun uusimisesta tai jatkamisesta, tarve yleensä on jo hankintayksikön tiedossa. Hankittaessa uutta tavaraa, palvelua tai kun kyse on uudesta rakennusurakasta, hankintayksikön tulee olla selvillä vähintään siitä, mitä tarkoitusta varten hankintaa tehdään, mihin käyttöön se tulee ja mitä siltä edellytetään.

(Hyvönen ym. 2007, 76.)

Kuusniemi ym. korostavat (2008,59), että sisällöllisessä tarvemäärittelyssä tulee ottaa huomioon kohteen käyttäjien ja hankintayksikön tarpeet sekä hanketta rajoittavat reunaehdot.

Palveluhankintojen kilpailuttaminen on monessa mielessä hyvin erilaista verrattuna tavara-hankintojen kilpailuttamiseen. Palvelun laatuun liittyvien tekijöiden määrittäminen tarjouspyynnössä on usein vaikeampaa kuin tavarahankinnoissa. Laatutekijöiden huomioiminen on vaativaa erityisesti sellaisissa palveluissa, jotka edellyttävät henkilökohtaista työsuoritusta.

Hankintatoimen puutteena on ollut sen suunnittelemattomuus. Hankinnan määrittely erilaisien suunnitelmien on ollut puutteellista tai se on jäänyt jopa kokonaan puuttumaan. Hankesuunnittelun tarve korostuu erityisesti uusissa ja tavanomaisista poikkeavissa palveluhankinnoissa. Suunnittelun tarve on luonnollisesti hyväksi kaikilla hankintatoimen alueilla.

Yksinkertaisissa hankinnoissa tarjoajat voidaan kilpailuttaa pelkän hinnan perusteella, mutta tämä ei ole suositeltavaa hankinnoissa, joissa laadulla on erityistä merkitystä. (Tuominen 2009, 36 -37.)

Tarpeista on esitetty useita erilaisia määritelmiä. Oulasvirta tuo esille Mckillipin (Mckillip 1987; ref. Oulasvirta 2007, 92) tulkinnan tarpeiden arvoasetelmasta. Tulkinta lähtee ajatuksesta, että kohdeväestöllä on sellaisia ongelmia, jotka voidaan ratkaista. Tarpeen arvioijalla voi olla toinen käsitys tarpeesta kuin ao. henkilöllä itsellään, koska kyse on arvoasetelmasta. Arvioija voi pitää toisen tilannetta riittämättömänä, kun taas ao. henkilö voi olla tilanteeseensa tyytyväinen.

Grönroos (1990, 84 -85) tuo esille palveluiden suunnittelun tarpeen – etukäteen. Palveluita ei suunnitella riittävän hyvin ja perinteet etukäteissuunnittelussa ovat heikot. Jos prosessi onkin olemassa, se ei ole niiden ihmisten käsissä, jotka ymmärtävät markkinoiden ja asiak-

kaiden tarpeet ja toiveet. Jos palveluita ei ole suunniteltu hyvin, seurauksena on laatuongelma.

Valtion hankintakäsikirjassa (2007, 28) korostetaan, että hankintatoiminnan tulee pohjautua huolelliseen suunnitteluun ja sen tule perustua perusteltavissa olevaa tarpeeseen (Valtion hankinta..., 38). Huolellisella määrittelyllä varmistetaan, että hankittava tavara tai palvelu tai teetettävä urakka vastaa tilaajan ja loppukäyttäjän tarpeita ja soveltuu aiottuun käyttötarkoitukseen. Jos tähän vaiheeseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota, seurauksena voi olla tarkoitusta vastaamattomien ja puutteellisten tuotteiden saaminen. Tuotetta koskevat vaatimukset voidaan jakaa ehdottomiin vaatimuksiin ja tarvittaessa toivottaviin vaatimuksiin. (Valtion hankinta..., 74.)

Tarjouspyynnön laatiminen

Valtion hankintaohjesäännössä (2007, 63) painotetaan tarjouspyynnön laatimisen tärkeyttä. Tarjouspyynnössä ostaja määrittelee haluamansa tuotteen, palvelun tai urakan sisällön, siihen liittyvät kaikki vaatimukset ja ehdot, joilla on merkitystä tarjouksen tekemisessä ja hinnoittelussa sekä hankinnan valinta- ja vertailuperusteet.

Tarjouspyyntö on laadittava kirjallisesti ja laadittava niin selväksi, että sen perusteella voidaan antaa yhteismitallisia ja keskenään vertailukelpoisia tarjouksia.

Yksittäisen tarjouspyynnön sisältöön vaikuttaa olennaisesti se, millaisesta hankintamenettelystä kulloinkin on kyse. Avoimessa menettelyssä, jota tämän tutkimuksen tarjouspyynnöt edustavat, lähtökohtana on, että tarjouspyynnössä ilmoitetaan kaikki hankintaan ja tarjoajaan liittyvät vaatimukset sekä tarjouksen valintaperusteet ja arviointikriteerit. (Eskola 2007, 213.)

Eli kuten valtion hankintaohjesäännössä todetaan, tarjouspyynnössä on hankinnan laadusta ja arvosta riippuen ilmoitettava kaikki hankintaan liittyvät keskeiset tiedot. Tarjouspyynnössä on ilmoitettava myös muut sellaiset seikat, joilla on olennaista merkitystä hankintamenettelyssä.

Palvelutehtävän määrittelyssä eli toivottavan palvelun kuvaamisessa tulee tuoda esille mm. tehtävän sisältö, laajuus, halutut tulokset ja tuloksen muoto, tehtävän rajaukset, kytkennät ja riippuvuudet muista tekijöistä sekä noudatettavat ohjeet. Palvelutehtävän sisällön riittävän selkeä ja täsmällinen määrittely on onnistuneen hankinnan edellytys. Siinä on kyettävä määrittelemään ja optimoimaan haluttu lopputulos ja sen saavuttamiseksi tarvittava toimenpiteet. Lisäksi on kyettävä antamaan tarjouskilpailuun osallistuville selkeä kuva tehtävän laajuudes-

ta, edellytetystä palvelun laatutasosta ja muista vaatimuksista sekä työmäärästä, jotta tarjoajat ymmärtävät kokonaisuuden samalla tavalla kuin ostaja ja kykenevät antamaan vertailukelpoisia tarjouksia ilman, että heidän tarvitsee varautua hinnoittelullaan mahdollisiin epävarmuuksista aiheutuviin riskeihin. (Valtion hankinta... 2007,75.)

Kuten edellä on todettu, sisällön määrittely tulee kiinnittää erityistä huomiota mutta palveluhankinnoissa hankinnan määrittelemisen voi osoittautua hyvin vaikeaksi, sillä valmiita nimityksiä tai määrittelyjä ei aina ole olemassa. Tällöin hankintayksikön on kuitenkin pyrittävä erittelemään ja määrittelemään hankinnan kohde ja ominaisuudet mahdollisimman tarkasti. (Tuominen 2009, 57.)

Jos alusta saakka pystytään karsimaan tulkinnanvaraiset määritelmät, riski epäselvien ja tarjouspyynnön vastaisten tarjousten saamiseksi pienenee. (Hyvönen ym. 2007, 78.)

Tarjousten vertailu

Hankintalain mukaan tarjouksista on sekä EU-hankinnoissa että kansallisissa hankinnoissa hyväksyttävä se, joka on hankintayksikön kannalta kokonaistaloudellisesti edullisin hankinnan kohteeseen liittyvien vertailuperusteiden mukaan tai se, joka on hinnaltaan halvin. (Eskola 2007, 297.)

Jos hankinnassa on päädytty siihen, että palvelu valitaan kokonaistaloudellisen edullisuuden mukaan, voidaan valintaperusteina, hankintayksikön harkinnan mukaan, käyttää hankintalain 62 § mukaan esimerkiksi seuraavia: (Kuusniemi 2008, 182)

- tarkemmin määritelty laatutekijä
- hintaa
- teknisiä ansioita
- esteettisiä ja toiminnallisia ominaisuuksia
- ympäristöystävällisyyttä
- käyttökustannuksia
- kustannustehokkuutta
- myynnin jälkeistä palvelua ja teknistä tukea
- huoltopalveluja
- toimituspäivää tai toimitus- ja toteutusaikaa
- elinkaarikustannuksia
- asianomaisen yleisön tarpeisiin liittyviä taloudellisia ja laadullisia perusteita sekä ympäristövaatimusten täyttämiseen liittyviä perusteita, jos tällaiset perusteet ovat mittavissa ja liittyvät hankinnan kohteeseen sekä

- hankinnan kohteen käyttäjänä toimivan erityisen heikossa asemassa olevan väestöosan tarpeisiin liittyviä perusteita, jos tällaiset tekijät on määritelty teknisissä eritelmissä.

Hankintayksikön on hankintailmoituksessa, tarjouspyynnössä tai hankekuvauksessa ilmoitettava, millä perusteella tarjousten valinta tullaan tekemään. Kuten edellä todetaan, valintaperusteita ovat halvin hinta tai kokonaistaloudellinen edullisuus.

Jos hankintayksikkö on valinnut valintaperusteeksi kokonaistaloudellisen edullisuuden, on ilmoitettava myös ne perusteet, joilla tarjousten kokonaistaloudellista edullisuutta verrataan. Kokonaistaloudellisen edullisuuden vertailuperusteiden tulee liittyä hankinnan kohteeseen ja mahdollistaa tarjousten puolueeton arviointi.

Valintaperusteet tulee yksilöidä riittävästi, koska ne eivät saa antaa hankintayksikölle rajoittamatonta harkintavaltaa vertailtavien seikkojen sisällön suhteen. Tästä syystä kunkin vertailuperusteen vertailussa on ilmoitettava ne yksittäiset seikat, joihin kyseisen vertailuperusteen vertailussa kiinnitetään huomiota. Laatuksite tulee yksilöidä ja jakaa osatekijöihin, ja käyttö – tai elinkaarikustannusten osalta on ilmoitettava arvioidut käyttömäärät ja muut kustannusten laskemisessa tarvittavat tiedot.

Vertailuperusteet on ilmoitettava kansallisessa hankinnoissa tärkeysjärjestyksessä.

Tarjousten vertailuun otetaan mukaan vain soveltuviksi todettujen tarjoajien tarjoukset, jotka ovat tarjouspyynnön mukaisia sekä muodollisesti että sisällöllisesti. Tarjousten vertailussa on otettava huomioon tarjouspyynnössä asetettu tarjousten valintaperuste.

Jos valintaperusteena on kokonaistaloudellinen edullisuus, vertailu tehdään ottaen huomioon kaikki kokonaistaloudellisen edullisuuden vertailuperusteet. Muita kuin ilmoitettuja vertailuperusteita ei voida käyttää eikä vertailua voida tehdä myöskään jättämällä jokin ilmoitettu vertailtava seikka vertailematta. Vertailussa ei saa käyttää hyväksi muita kuin tarjouksissa mainittuja tietoja.

Kokonaistaloudellisen edullisuuden vertailussa jokainen tarjous arvioidaan erikseen kunkin vertailuperusteen osalta, minkä jälkeen tarjouksia verrataan keskenään. Menettely tulee perustella yksityiskohtaisesti. (Valtion hankinta... 2007, 78 -89.)

Päätöksen tekeminen

Hankintalain 73 § mukaan hankintayksikön on tehtävä kaikista hankintamenettelyssä tekemistään ehdokkaiden tai tarjoajien asemaan vaikuttavista ratkaisuksista sekä tarjousmenettelyn ratkaisusta kirjallinen päätös, joka on perusteltava. Hankintapäätökseen tulee sisältyä olennaiset tiedot tarjouskilpailu ratkaisemisesta sekä siihen vaikuttaneista keskeisistä seikoista, kuten voittaneen tarjoajan nimi, ehdokkaan, tarjoajan ja tarjouksen valintaperusteet ja niiden soveltamistapa. (Eskola ym.2007, 313.)

Hankintapäätös on sopimuksen laatimisen edellytys. Hankintalain 74 § mukaan hankintayksikön on hankintapäätöksen tekemisen jälkeen tehtävä hankintaa koskeva kirjallinen sopimus. Sopimus tulee tehdä kirjallisesti. Sopimuksen sisällöstä ei ole tarkkoja säännöksiä siitä mitä sopimuksen tulee sisältää mutta jos tarjouspyyntö on hankintamenettelyn kannalta tärkein asiakirja, on hankintasopimus itse hankinnan näkökulmasta keskeisin dokumentti. (Eskola ym. 2007, 330.) Hankintasopimus on syytä laatia niin, että se on yksiselitteinen, jolloin molempien osapuolten, ostajan ja myyjän, velvollisuudet ja oikeudet ovat selkeitä.

Seuranta ja arviointi

Työministeriön (nykyinen TEM) ohjeen Julkisten työvoimapalveluiden ja niitä täydentävien palveluiden hankinta (2007) mukaan ostettava palvelun laatu on kokonaisuus, jonka muodostavat muun muassa annettavan palvelun sisältö, riittävä ja ammattitaitoinen henkilöstö, asianmukaiset tilat ja laitteet sekä tarjoajan kokemus kilpailutettavan palvelun tarjoamisesta. Palveluiden laadun seuraamisesta sopimuskauden aikana tulee sopia hankinta- tai puitesopimuksessa. Palvelun ostajalla tulee olla mahdollisuus tehdä tarkastuskäyntejä, jolloin myyjällä on velvollisuus näyttää palvelun tuottamiseen liittyvät tarvittavat dokumentit Hankinta- ja puitesopimuksessa erikseen sovittavia laadun varmistamiseen ja yhteistyön kehittämiseen liittyviä keinoja voivat olla esimerkiksi:

- nimetyt henkilöt ja yhteistyöelimet, palautepalaveri, jotka vastaavat arvioinnista ja kehittämisestä
- yhteiset arviointi- ja kehittämiskeskustelut
- asiakaspalautteen kerääminen ja asiakastyytyväisyysmittaukset (ostajan ja myyjän mittaukset ja näiden yhteensovittaminen)
- seurantatulosten vertailu asetettuihin laatutavoitteisiin ja

- arviointitulosten ja seurantalautteen raportointi ja hyödyntäminen (esimerkiksi toteumaraportin vaatimusten jokaisen laskun yhteyteen tai loppuraportin vaatiminen)

Ostopalveluna hankittaviin työvoimapalveluihin liittyy aina sopimuksen toteuttamisen sekä palvelun laadun seuranta. Palvelun laadun varmistaminen alkaa jo kilpailutusvaiheessa, jolloin tarkastetaan palveluntuottajan soveltuvuus palvelun tuottamiseen, ja arvioidaan hyväksytyt tarjoukset. Kilpailutusvaiheen laadun varmistaminen pohjautuu huolelliseen suunnittelu-työhön, jolloin kuvataan riittävän hyvin hankittava palvelu, sillä tavoiteltavat vaikutukset ja asetetaan hankittavalle palvelulle soveltuvuusehdot sekä arviointikriteerit. Koko hankintaprosessi suunnittelusta sopimuksen laatimiseen saakka vaatii siis erityistä huolellisuutta, koska tällöin tehdään pohjatyötä hankinnan laadukkaalle toteuttamiselle.

Palveluiden laadun seuraaminen hankintasopimuksen voimassa ollessa tarkoittaa sitä, että hankintaa hoitava henkilöstö seuraa, että palvelun toteuttaminen täyttää sille asetetut vaatimukset. Työvoimapalveluissa laatu on kokonaisuus, joka koostuu palvelun tavoitteiden saavuttamisesta, asiakastyytyväisyydestä, hankintayksikön ja palveluntuottajan yhteistyön sujuvuudesta sekä toteuttamiseen liittyvien käytännön asioiden sujuvuudesta. Hankintasopimuksen toteutumiseen liittyvien kokemusten (esimerkiksi asiakaspalaute) tulisi heijastua hankintojen tulevaan suunnitteluun.

Liite 6

Teemahaastattelurunko

KYSYMYKSET

Asiakas

- Mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa teillä?
- Mitä asiakkuus tarkoittaa teillä?

Palveluiden toimivuus

- Miten asiakkaiden tärkeinä pitämät asiat otetaan huomioon?
- Onko vakiintuneita toimintatapoja?

Palvelujen maine ja palautteen hankinnan kehittäminen

Mihin tarkoituksiin ja kenen tarpeisiin palautetta tarvitaan?

Mitkä ovat organisaation tiedon tarpeet?

Palautteen kerääminen ja miten tietoa käytetään?

- Huomioiko palautejärjestelmä eri asiakasryhmien tai palvelun luonteen?
- Onko asiakaspalautteella merkitystä palvelun imagolle?

Asiakaspalautetiedon käsittely

- Miten palaute käsitellään ja analysoidaan? Mikä merkitys asiakaspalautteella on palvelun tuottajalle tämän muotoisena?

Liite 7

Palautelomakkeet

Palvelu 1

PALAUTE

Anna palautettu urun sanoin ja tyytyväisyysasteikolla 1-10,
jolloin 1= täysin tyytymätön ja 10= erittäin tyytyväinen

❖ SISÄLTÖ: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

❖ TYÖSKENTELYTAVAT: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

❖ OHJAAJIEN JA HENKILÖKUNNAN TOIMINTA:

 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

❖ TILAJÄRJESTELYT: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

❖ AIKATAULUT: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

❖ TIEDOTTAMINEN: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

❖ YKSILOLLISYYS: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

KIITOS!

Palvelu 2

Tilaaaja / ajankohta: Työvoimatoimisto /

Kurssein vastaava:

PALAUTETTA KURSSIKOKONAISUUDESTA sekä omin sanoin että

tyytyväisyysasteikolla 1-10, jolloin

1 = löysin epätydyttävä
10 = erittäin tyydyttävä

❖ SISÄLTÖ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
❖ TYÖSKENTELYTAVAT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
❖ OULJAAJIEN / VEIJÄJIEN TOIMINTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
❖ MUUN HENKILÖKUNNAN PALVELU Kiitos kaikki olivat ystävällisiä! Hyväää	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
❖ TILAJÄRJESTELYT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
❖ AIKATAULU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
❖ RUOKAILU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
❖ MEDOTTAMINEN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Palvelut 3 ja 6

VALTAKUNNALLINEN TYÖNHAKUVALMENNUKSEN RYHMÄPALVELUN ASIAKASPALAUTELOMAKE

Parannamme laatua, seuraamme valmistuksen tuloksia!

Pyrimme jatkuvasti kehittämään valmistuksen laatua ja toimivuutta. Osallistujilla tuleva palaute on tässä kehittämistyössä avainasemassa. Ole hyvä ja arvioi kokemuksiasi työnhakuvalmennuksesta yrittämällä annetuista vaihtoehdoista sopivtn. Numeroarvosanoissa 1 = huono, 5 = erinomainen

Arvioi valmistuksen asiasisällöstä	1	2	3	4	5
Arvioi valmistuksessa käytetyistä menetelmistä (harjoitukset, ryhmä- ja yksilötyöt)	1	2	3	4	5
Arvioi vetäjän/vetäjien toiminnasta	1	2	3	4	5
Arvioi ryhmän ilmapiiristä	1	2	3	4	5
Arvioi omasta osallistumisaktiivisuudestasi	1	2	3	4	5
Kokonaisarvio työnhakuvalmennuksesta	1	2	3	4	5
Valmistuksen kesto 5 = Sopiva, 1 = liian lyhyt/liian pitkä	1	2	3	4	5

Mikä työnhakuvalmennuksessa/ryhmäpalvelussa oli hyvää? _____

Mikä ei toiminut? _____

Miten arvioit valmistuksen vaikuttavan työnhakuasi ja muinin laikuun/telemisi? _____

Mitä kertoisit ystävällesi/tuttavallesi työnhakuvalmennuksesta/ryhmäpalvelusta? _____

Muut kommentit, mielipiteet ja kehittämissuhteet vetäjille: _____

KIITOS PALAUTTEESTASI!

Palvelu 4

KOULUTUKSEN ARVIOINTI

Koulutus:

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä. Keräämme tietoa koulutuspalvelumme toimivuudesta, tavoitteiden saavuttamisesta ja laadusta. Toivomme vastauksiasi kaikkiin kysymyksiin, sillä vain siten voimme kehittää palveluamme tarpeita vastaavaksi.

Halusin tähän koulutukseen:

KYLLÄ

EN

Erityisen myönteistä koulutuksessa oli

Mielestäni parantamisen varaa on

Muuta

Mitä asioita olisin vielä halunnut käsiteltävänä?

Palvelu 5

Opiskelijakysely

Vastaa alla oleviin kysymyksiin:

1 2 3 4 5

1. Koulutuksen kiinnostavuus

--	--	--	--	--

2. Koulutuksen sisältö

--	--	--	--	--

3. Koulutuksen materiaali

--	--	--	--	--

4. Koulutuksen teoria

--	--	--	--	--

5. Koulutuksen käytäntö

--	--	--	--	--

6. Opettajan teoriaopetus

--	--	--	--	--

7. Opettajan käytännön opetus

--	--	--	--	--

8. Opettajan ammattitaito

--	--	--	--	--

9. Koulutuksen järjestelyt

--	--	--	--	--

10. Vastasiko koulutus odotuksiasi

--	--	--	--	--

11. Mistä olisit halinnut vielä lisää tietoa?

Ruksaa mielipiteesi 1-5 (huono-hyvä) ja anna kirjallinen palaute.