



*Keijo Piirainen & Aija Kettunen*

# ARVIOINTI GAS-MENETELMÄN EDELLYTYKSISTÄ TYÖLLISYYPALVELUISSA



Worthwhile Employment Services Project



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto

**Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Helsinki 2015**

DIAKONIA-AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA

C Katsauksia ja aineistoja 35

[C Reviews and materials 35]

Julkaisija: Diakonia-ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Shutterstock

Taitto: Ulriikka Lipasti

ISBN 978-952-493-234-9 (nid)

ISBN 978-952-493-235-6 (pdf)

ISSN 1455-9935

Juvenes Print Oy Tampere 2015

## TIIVISTELMÄ

**Keijo Piirainen &  
Aija Kettunen**

**Arviointi GAS-menetelmän  
edellytyksistä työllisyyspalveluissa**

Helsinki:

Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2015

62 s.

Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja  
C Katsauksia ja aineistoja 35

ISBN

ISSN

978-952-493-234-9 (nid)

1455-9935

978-952-493-235-6 (pdf)

**P**alveluissa tapahtuva yksilöllinen tavoitteenasettelu ei ole uusi asia. Ta-  
voitelähtöinen työskentely ja sen tarve nostetaan esille ajoittain. Sa-  
malla tuodaan yleensä esille tavoitteiden saavuttamisen arvioinnin tärkeys.

Goal Attainment Scaling (GAS) on yksilölliseen tavoitteenasetteluun ja vaikutusten arviointiin kehitetty tapauskohtaisen arvioinnin väline. Kansaneläkelaitos on ottanut välineen käyttöönsä järjestämässään kuntoutuspalveluissa. Tässä julkaisussa arvioitiin työ- ja elinkeinohallinnon edellytyksiä välineen käyttöön erityisesti vaikeasti työllistyvien kanssa tehtävässä asiakastyössä vertaamalla lähtökohtatilannetta Kansaneläkelaitokseen. Huomiota kiinnitettiin erityisesti työvoimahallinnon järjestämiin palveluihin. Tarkoitusta varten haastateltiin 21 asiantuntijaa. Arviointi toteutettiin Pohjois-Karjalan ELY-keskuksen rahoittamassa ja Diakonia-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystalouden tutkimus- ja kehittämispalvelujen toteuttamassa Kannattava työllistäminen -hankkeessa.

Yksilöllisen tavoitteenasettelun ja vaikutusten arvioinnin mahdollisuuksia rajaavat monet tekijät. Ensinnäkin tavoitteenasettelu ja vaikutusten arviointi vaativat riittävän koulutuksen. Toiseksi käytännön asiakastyössä GAS-tyyppisen välineen käyttö edellyttää, että asiantuntijoilla on riittävästi aikaa käytettävissä asiakkaiden kanssa. Asiakkaat ovat vaikeasti työllistyviä ja heidän tilanteensa edellyttää usein kokonaisvaltaista selvittelyä. Kolmanneksi yksilöllinen tavoitteenasettelu ja vaikutusten arviointi edellyttävät, että asi-

akas voi saada paneutuvaa ohjausta ja tukea sen palvelun sisällä, jonne hänet ohjataan. Neljänneksi on huomioitava, että tavoitteenasettelua ja vaikutusten arviointia tukeva infrastruktuuri on kunnossa. Esimerkiksi kirjaimiskäytännöt ja rekistereiden ylläpito on rakennettava tuomaan esille myös muita kuin työllistymistavoitteita. Viidenneksi yksilöllisen tavoitteenasettelun ja vaikutusten arvioinnin olennainen edellytys on se, että toiminnalla on ylätasoin hallinnon legitimitetti.

Käytännössä yksilöllisen tavoitteenasettelun ja vaikutusten arvioinnin mahdollisuudet asettuvat aktiivisen työvoimapolitiikan ja sosiaalipolitiikan rajapinnalle. TE-hallinnon pyrkimys keskittyä työllistymiseen liittyviin ydinkysymyksiin siirtää yksilöllisen tavoitteenasettelun ja vaikutusten arvioinnin mahdollisuuksia esimerkiksi kuntien ja kuntouttavan työtoiminnan suuntaan.

**Asiasanat:** arviointi, neuvonta, ohjaus, pitkäaikaistyöttömät, tavoitteet, työllistyminen, vaikutukset

**Teemat:** Hyvinvointi ja terveys

**Julkaistu:** Painettuna ja Open Access -verkkajulkaisuna

## ABSTRACT

**Keijo Piirainen &  
Aija Kettunen**

**Potential for Single-Case Evaluation in  
Employment Services – Goal Attainment  
Scaling Method for Difficult-to-Employ  
Jobseekers**

Helsinki:

Diaconia University of Applied Sciences, 2015

62 pages  
Series

Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja  
C Katsauksia ja aineistoja 35  
[Publications of Diaconia University of  
Applied Sciences  
C Reviews and materials 35]

ISBN

ISSN

978-952-493-234-9 (print)

1455-9935

978-952-493-235-6 (pdf)

Individual goal-setting in services is not a new topic. Goal-oriented work and the need for such are brought up for discussion occasionally. At the same time, it is usually mentioned that it is important to evaluate the attainment of goals.

Goal Attainment Scaling (GAS) is a single-case evaluation method developed for individual goal-setting and the evaluation of effects. The Social Insurance Institution of Finland (Kela) has introduced the method for use in their rehabilitation services. This publication evaluates the prerequisites of the employment and economy administration for the use of this method in client work, particularly with those people who are difficult to employ. Attention is paid especially to services arranged by the employment administration, whose baseline situation is compared to Kela. There were interviews of 21 experts conducted for the purposes of this study. This evaluation was conducted under the project Worthwhile Employment Services funded by North Karelia Centre for Economic Development, Transport and the En-

vironment and implemented by Diaconia University of Applied Sciences, Research and Development Services for Social and Health Economics.

Many factors limit the possibilities for individual goal-setting and evaluation of effects. First of all, goal-setting and evaluation of effects require sufficient training. Secondly, the use of a tool such as GAS requires that professionals have sufficient time available to meet with their clients. Clients are often difficult to employ and their circumstances require thorough clarification. Thirdly, individual goal-setting and evaluation of effects require that clients can obtain focused guidance and support from within the service to which they are directed. Fourthly, the infrastructure to support individual goal-setting and evaluation of effects must be in proper condition. For example, logging procedures and the maintenance of registries must be structured so that they can yield other information in addition to that relating to employment goals. Fifthly, an essential precondition for individual goal-setting and evaluation of effects is that such activities are legitimised by the upper-level administrative decision-makers.

In practice, the possibilities of individual goal-setting and evaluation of effects are where active employment policy and social policy find their common interface. The fact that the employment administration desires to focus on certain key issues relating to employment transfers the possibilities of individual goal-setting and evaluation of effects towards municipalities and rehabilitative work activity.

**Key words:** counselling, effects, employment, evaluation, goals, guidance, long-term unemployed

**Themes:** Well-being and Health

**Published:** Printed and Open Access

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	9
2 TARKASTELUN METODISET RATKAISUT.....	15
3 GAS-MENETELMÄN KUVAUS.....	19
4 GAS-MENETELMÄN KÄYTTÖÖNOTON YLEISET LÄHTÖKOHDAT JA SOVELTUVUUS.....	29
4.1 GAS-menetelmän paikka – toimiston sisäistä asiakaspalvelua, tilattavien palvelujen sisältöä vai pitkäkestoisen asiakasprosessin väline?.....	29
4.2 GAS:n käyttöönotto.....	31
4.3 Palvelut ja tavoitteet.....	32
4.4 Mihin GAS voisi soveltua TE-palveluissa?.....	33
4.5 GAS-prosessin eteneminen ja vaikutusten arvioinnin organisatoriset edellytykset.....	37
4.6 Miksi GAS on haasteellinen TE-palveluissa?.....	39
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	47
LÄHTEET.....	52
LIITTEET.....	55
LIITE 1. Taulukko GAS:n edellytyksistä TE-hallinnon järjestämissä palveluissa (vaikeasti työllistyvät), haastattelu-yhteenveto.....	55
LIITE 2. GAS-tavoitteen asettelu ja vaikutusten arviointi. Esimerkki Kelan mielenterveyskuntoutujien kurssilta.....	56
LIITE 3. T-lukuarvotaulukko (T-score).....	57
TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO	
TAULUKKO 1. GAS-tavoitteen asettelu ja vaikutusten arviointi.....	25
TAULUKKO 2. Kela ja työhallinto palvelujen tilaajina ja arvioijina.....	30
KUVIO 1. Mahdollinen GAS-prosessin eteneminen TE-toimistossa ja TYP:ssä.....	37





# 1 JOHDANTO

Työllistämiseen tähtäävissä palveluissa on nähty puutteita suunnitelmi-  
en seurannassa ja riittävän usein tapahtuvassa tavoitteiden saavuttami-  
sen arvioinnissa (esim. Härkäpää, Harkko & Lehikoinen 2013, 59). Tavoit-  
teiden saavuttamisen arviointia voisi edesauttaa, mikäli arviointiin olisi käy-  
tettävissä tarkoitusta varten rakennettuja välineitä.

Pitkäaikaistyöttömien aktivoinnissa on huomattu olevan olennaista tukea  
työnhakijoiden voimavaroja ja resursseja. Tämän vuoksi on merkitystä, mi-  
ten työttömiä palveluissa kohdellaan ja heidän näkökantansa huomioidaan.  
Toimien tuloksellisuus saattaa riippua ratkaisevalla tavalla siitä, miten työ-  
voimavirkailijat onnistuvat innostamaan työttömiä suunnittelemaan tule-  
vaisuuttaan ja herättämään heidän motivaationsa osallistua tarkasti valikoi-  
tuihin toimenpiteisiin. (Asplund & Koistinen 2014, 69.)

Tässä julkaisussa arvioidaan työvoimahallinnon mahdollisuuksia käyttää  
omissa ja tilaamissaan palveluissa Goal Attainment Scaling (GAS) -menetel-  
mää yksilöllisessä tavoitteenasettelussa ja vaikutusten arvioinnissa, sen edel-  
lyttämiä ratkaisuja ja menetelmän toimeenpanomahdollisuuksia<sup>1</sup>. Työvoi-  
mahallinnolla ei ole aiempaa kokemusta GAS:n käytöstä toisin kuin Kan-  
saneläkelaitoksella, johon mahdollisuuksia suhteutetaan. Menetelmän käyt-  
töä arvioidaan erityisesti vaikeasti työllistyvien asiakkaiden osalta.

Kansaneläkelaitoksen toteuttamana GAS:n käyttö on liitetty Kelan  
järjestämän kuntoutuksen standardeihin, mitkä koskevat palveluntuotta-  
jia. Niiden kautta Kela valvoo kuntoutuksen laatua. Standardeja on amma-

---

<sup>1</sup> Arviointi on toteutettu Pohjois-Karjalan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen rahoittamassa ja Diako-  
nia-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystalouden tutkimus- ja kehittämispalvelujen toteuttamassa Kan-  
nattava työllistäminen -hankkeessa.

tillisesta, lääkinnällisestä ja harkinnanvaraisesta kuntoutuksesta. Esimerkiksi työhönvalmennuksen standardiin kuuluu, että kuntoutuksen tavoitteiden laadinnan ja arvioinnin apuvälineenä käytetään aina GAS:ää (Kelan avo- ja laitosmuotoisen kuntoutuksen standardi. Työhönvalmennuksen palvelulinja 2011, 13).

GAS on tavoitteenasettelun ja vaikutusten arvioinnin väline, jonka avulla voidaan pisteyttää, missä laajuudessa asiakkaan yksilölliset tavoitteet saavutetaan intervention aikana. Vaikutusten osalta jokaisella asiakkaalla on omat tavoitteensa, joiden saavuttamista arvioidaan, mutta pisteytys tehdään standardisoidulla tavalla, joka mahdollistaa tilastollisen analyysin. Perinteisesti standardisoidut mittarit sisältävät ennalta määrätyt tavoitemuuttujat, joista jokaiselle on määritelty ennalta tavoitteen saavuttamisen astetaso. GAS:ssä sen sijaan asiakkaiden tavoitteet ja niitä kuvaavat muutokset sovitaan kunkin asiakkaan kanssa yksilöllisesti. Myös tavoitetasot asetetaan yksilöllisesti sen mukaan, millainen asiakkaan tilanne on ja kuinka hän pystyy toimimaan. GAS:n käytössä on otettava huomioon sekä asiakkaan mahdollisuudet saavuttaa asetetut tavoitteet että asiakkaan kanssa työskentelevän työntekijän tietoon ja kokemukseen perustuvat edellytykset ennakoita tavoitteen saavuttaminen.

Asiakkaan kanssa yhdessä asetettujen tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen arviointi on viime aikoina liitetty erityisesti asiakkaan valtaistumiseen (Kivipelto & Kotiranta 2011, 135). Valtaistuminen ilmenee muun muassa haluttujen tavoitteiden saavuttamista edistävänä itsemääräämisoikeutena, tietona ja käyttäytymisenä; mahdollisuutena päättää omaa elämäänsä koskevista asioista; tasa-arvoisena osallistumisena ja toimintana muiden ihmisten kanssa sekä resursseina, niiden käyttönä ja hallintana. (Emt., 126–127.)

Tavoitelähtöisen työskentelyn peruskysymys on, miten asiakkaan asiantuntemus (mm. toiveet, voimavarat ja mahdollisuudet) saadaan näkyväksi ja huomioon otetuksi niin, että hänen toimintavoimansa kasvaa ("empowerment"). Tavoitteista sopiminen (tavoitesopimus) voidaan nähdä asiakkaan aseman tärkeäksi välineeksi moniammatillisessa yhteistyössä. Haasteena on, että monen toimijan yhteistyössä jonkun pitää auttaa asiakasta selkiyttämään toiveensa ja muokkaamaan niitä tilannearvion pohjalta tavoitteiksi. (Rostila & Mäntysaari 1997; Rostila 2001, 15.)

Tavoitelähtöinen työskentely voidaan nähdä osana auttamisen prosessimallia, jota jäsentävät kolme perusvaihetta: 1) asiakkaan tilanteen arviointi ja sopiminen työskentelyn tavoitteesta ja toimintasuunnitelmasta, 2) suunnitelman toteuttaminen yhdessä asiakkaan ja hänen sosiaalisen verkostonsa kanssa ja 3) työskentelyn arviointi (evaluointi) ja päättäminen. (Rostila 2001, 12.)

Yleisellä tasolla auttamisen prosessimallia ja tavoitelähtöisyyttä perustelevat muun muassa seuraavat tekijät: työskentelyn puitteet ja toimintaympäristö vaativat toimintaprosessien jäsentämistä ja hallintaa, vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arviointi edellyttävät tavoitteellisuutta, työstä saadaan läpinäkyvämpää ja toiminnan laatu paranee. (Rostila 2001, 14, 17.)

Aidosti asiakaslähtöiselle tavoitteiden asettamiselle on edellytyksiä vain sellaisessa asiakassuhteessa, joka perustuu työntekijän ja asiakkaan väliseen keskinäiseen luottamukseen. Asiakkaan on voitava kokea, että hänen omien intressiensä ja pyrkimystensä paljastamisesta ei koidu hänelle esimerkiksi toimeentuloturvaetuuksiin liittyviä sanktioita.

GAS:ää koskevassa keskustelussa korostetaan menetelmän merkitystä siinä mielessä, että se auttaa asiakasta suuntaamaan omaa toimintaansa ja motivoi häntä toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Menetelmän käyttöönoton perusteluissa nostetaan esille myös mahdollisuus tarkastella tarjotun palvelun vaikutuksia siinä mielessä, missä määrin yksilötasolla asetetut tavoitteet onnistutetaan organisatorisella tasolla saavuttamaan. Tällöin ajatellaan, että kysymys on myös organisatoristen toimenpiteiden vaikutuksista. Käytännössä tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät toimenpiteet ja asiakkaiden toiminta yleensä yhdistyvät.

Matti Tuusan (2005, 84) mukaan

*työllistymisprosenttien rinnalle tavoitteiksi ja arviointimittareiksi pitäisi rakentaa pienten askelten kautta tapahtuvaa kuntoutumista, asiakkaan omaa kokemusta ja elämäntilanteen kohentumista kuvaavia ja mittaavia laadullisia arviointimalleja. Jokaisen työntekijän tulisi myös pystyä käyttämään edellä kuvattuja arviointimalleja. Tätä kautta tavoitteet eivät karkaisi ulottumattomiin ja samalla pystyttäisiin osoittamaan työn konkreettisia saavutuksia ja esittelemään niitä ymmärrettävällä tavalla myös päättäjille.*

Yksilöllisen tavoitteenasettelun ja vaikutusten arvioinnin voidaan olettaa tuottavan hyötyä etenkin vaikeasti työllistyvien tilanteiden arviointiin, joiden tuen tarve on erilainen kuin niiden, jotka työllistyvät varsin pienin tukitoimin. Hyödyt liittyvät etenkin asiakkaan oman näkemyksen esiin saamiseen, saavutettavissa olevien tavoitteiden asettamiseen ja välitavoitteiden saavuttamisen kautta perimmäisiin tavoitteisiin etenemiseen.

Yksilöllisen tavoitteenasettelun paikkaa haettaessa ja vaikeasti työllistyvien työllistymispolkua tuettaessa työvoiman palvelukeskusten (TYP) mahdollisuuksia TE-toimistojen rinnalla ei voida sivuuttaa. Perustetuilla työvoiman palvelukeskuksilla on haluttu vaikuttaa erityisesti rakennetyöttömyyteen eli vaikeasti työllistyvien asiakkaiden tilanteisiin. Ne ovat luonteeltaan kuntien, Kelan ja TE-toimistojen yhteistyöorganisaatioita, ja ne toimivat TE-toimistojen ja kuntien alaisuudessa. Keskusten perustaminen liittyi työvoimapalvelujen 2000-luvun vaihteessa alkaneeseen laadulliseen kehittämiseen, jolla tavoiteltiin palvelujen parempaa vaikuttavuutta (Arnkil, Karjalainen, Saikku, Spangar & Pitkänen 2008, 20). Työhallinnon näkökulmasta suhde työvoiman palvelukeskuksiin on ollut problemaattinen ja kehityksen tilassa. TE-toimistojen näkökulmasta palvelukeskusten asiakkaaksi ohjautuminen on ollut ongelmallista ja palvelukeskuksista palaavien asiakkaiden palvelu jäsentymätöntä. (Arnkil ym. 2008, 21, 23.)

TE-toimistoissa ja työvoiman palvelukeskuksissa yhtenä tavoitteena on ollut kehittää palveluja aiempaa asiakaslähtoisemmiksi ja asiakaskeisimmiksi. Työvoimatoimistojen tavoitteita luonnehtivat myös varhainen puuttuminen, toimiston työntekijöiden "vastuuttaminen" asiakasprosesseista, työnantajapalvelujen tehostaminen ja työvoimatoimistojen kuntayhteistyö (haasteita on mm. terveyspalveluissa). (Emt., 24.) Työvoimapalveluissa tehdyissä uudistuksissa on parhaiten toteutunut asiakaspalvelun alun vahvistuminen, itsepalvelun kehittyminen ja ylisektorisen yhteistyön paraneminen (Arnkil ym. 2008, 33).

TE-toimistojen ja työvoiman palvelukeskusten asiakaspalvelun sisältöä on eriytetty toisistaan. Käytännössä pyritään siihen, että työvoiman palvelukeskuksilla olisi enemmän aikaa käytettävissä asiakastyöhön. Työvoiman palvelukeskukset keskittyvät erityisesti niihin työnhakijoihin, jotka tarvitsevat erilaisia tuen muotoja työllistymiseensä.

Palvelukeskukset on nähty integroituvan ja työllistymiseen tähtäävän aktiivipolitiikan onnistuneisuuden osoituksena. Niiden toimintaa voidaan pitää

aktiivisen työvoimapolitiikan ja aktiivisen sosiaalipolitiikan ilmentymänä. Työllisyys- ja sosiaalipolitiikan toimijat pyrkivät yhdessä pitkäaikaistyöttömyyden vähentämiseen, kohentamaan työttömien työ- ja toimintakykyä sekä niin sanottua aktiivista osallisuutta. (Emt., 25.) Valtio (työhallinto, Kela) ja kunnat (sosiaali- ja terveydenhuolto, kunnan työllistämispalvelut) koordinoivat yhteisrahoitteisesti vaikeasti työllistyvien kuntoutus- ja työllisyyspalveluja (emt., 185). Paikallistason viranomaisverkostot ovat saaneet vapauden omanlaisensa toimintamallin kehittämiseen saamiensa resurssien puitteissa, jolloin tuloksena on ollut paikallisia työllisyys-, kehitys- ja yhteistyökulttuureja heijastavia toimintamalleja. Kehityksen myötä kunnat ovat tulleet vahvemmin mukaan ja yhteistyösuhteet palvelujen tuottajiin ja kolmannen sektoriin ovat vakiintuneet. (Arnkil ym. 2008, 304.)



## 2 TARKASTELUN METODISET RATKAISUT

### Kysymyksenasettelu

**G**oal Attainment Scalingin (GAS) mahdollisuuksien arviointi työvoimamahallinnon palveluissa on luonteeltaan kehittävää arviointia. Välineen käyttöönoton erilaisia periaatteellisia lähtökohtia verrataan TE-hallinnon ja Kansaneläkelaitoksen kesken, jonka jälkeen arvioinnissa pohditaan, mitä mahdollisuuksia edellä mainitun välineen ja sen edellyttämän toimintatavan käytölle on työvoimamahallinnon järjestämissä palveluissa. Tällöin tuodaan muun muassa esille se, mihin palveluihin se voisi soveltua parhaiten ja mitä rajoituksia välineen käytölle käytännössä on.

Arvioinnin tavoitteena on vastata seuraaviin arviointikysymyksiin:

- 1 Mitkä ovat yksilöllisen tavoitteenasettelun ja vaikutusten arvioinnin (GAS) edellytykset ja mahdollisuudet TE-hallinnon omissa ja sen tilaamissa palveluissa?
- 2 Millä perusteilla yksilöllinen tavoitteenasettelu ja vaikutusten arviointi näyttää tulevaisuudessa asemoituvan TE-hallinnon sisään tai sen ulkopuolelle?

Tässä raportissa ei esitetä keinoja tai vaadittavia toimenpiteitä GAS:n käyttöönotolle, koska asia kuuluu viimekädessä työ- ja elinkeinohallinnon ylätasoinen hallinnolliseen päätöksentekoon.



## Aineiston hankinta ja analyysi

Yksilöllisen tavoitteenasettelun ja vaikutusten arvioinnin välineen (GAS) käytön mahdollisuuksien tarkastelu perustuu kirjallisuuden ja pienimuotoisen haastatteluaineiston analyysiin. Kirjallisuus käsittelee pääasiassa TE-hallinnon palveluja ja GAS:in käyttöä.

Haastatteluaineisto koostuu

- kahden työ- ja elinkeinoministeriön asiantuntijan parihaastattelusta
  - ELY-keskuksen asiantuntijan haastattelusta (johtotaso)
  - TE-toimiston asiantuntijan haastattelusta (johtotaso)
  - kahden TE-toimiston asiantuntijan parihaastattelusta (asiakastaso)
  - työvoiman palvelukeskuksen asiantuntijan haastattelusta
  - palvelujen tuottajien ryhmähaastatteluista (kolme haastattelua, kymmenen asiantuntijaa)
  - Pohjois-Karjalan ELY-keskuksen toteuttaman Työvoima 2013+ -projektin kahden asiantuntijan parihaastattelusta (projektin toteuttajataso)
- Projektin keskeisenä tavoitteena oli tehostaa työvoimapolitiittisten toimien vaikuttavuutta kehittämällä TE-toimistojen ja verkostotoimijoiden henkilöstön palvelutarvearviointi- ja asiakasprosessiosaamista, palvelujen ja palvelukokonaisuuksien osuvuutta ja vaikuttavuutta asiakkaiden pysyvien työmarkkinaratkaisujen löytymiseksi sekä toiminnan seurantaa ja ostopalveluosaamista.

Edellä mainitut haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu lukuun ottamatta kahden TE-toimiston asiantuntijan (työntekijätaso) parihaastattelua, jota ei ole litteroitu. Luonteeltaan ne ovat olleet teemahaastatteluja, jotka ovat edenneet tiettyjen teemojen mukaan haastattelun tarkoitus ja tavoite mielessä pitäen. Haastattelujen ydintulokset on tiivistetty liitteessä 1.

Haastattelut ovat toimineet tiedonhankinnan ja palautteen antamisen keinona GAS:n mahdollisuuksista. Edellä mainittujen haastattelujen lisäksi on tavattu yhtä TE-toimiston ja KASKI Työpankki -projektin<sup>2</sup> asiantuntijaa, mutta näitä haastatteluja ei ole nauhoitettu. Lisäksi arvioinnin tukena on käytetty projektin kehittämistyöryhmätyöskentelyä, jossa työllistämiseen liittyvän toiminnan asiantuntijoilta on saatu palautetta tehdyistä tulkinnoista ja johtopäätöksistä.

<sup>2</sup> Projekti (1.1.2013–31.12.2013) oli tarkoitettu 25–5-vuotiaille yli 500 päivää työttöminä olleille sekä 18–28-vuotiaille ammattikoulutetuille nuorille, jotka olivat halukkaita etenemään kohti työelämää tai koulutusratkaisuja. Hankkeessa oli mahdollisuus päivittää työnhakuun liittyvät asiakirjat, suorittaa tutkinto osittain tai kokonaan, osallistua ryhmämuotoisiin valmennuksiin, selvittää fyysinen kunto ja työllistyä yritysverkoston kautta.

Haastatteluaineiston analyysi perustuu haastattelujen läpiluentaan. Aineiston tulkintaan on vaikuttanut haastatteluista esiin nousut käsitys työvoimahallinnon ydintehtävistä, nykyisestä yhteiskunnan taloudellisesta tilanteesta ja julkisen sektorin niukoista resursseista. GAS:n soveltuvuutta arvioitaessa ei muutenkaan voida olla irrallaan nykyisiä ja tulevia asiantiloja koskevista käsityksistä, joten arviointi on luonteeltaan ensisijaisesti ex-ante -arviointia. Yhtenä arviointia suuntaavana käsityksenä on ollut työvoimahallinnon suuri asiakasmäärä ja se, ettei TE-palvelujen toiminnan resursseja, kuten käytettävissä olevaa aikaa asiakasta kohden, voida juurikaan lisätä. Lisäksi valtiontalouden tarkastusviraston mukaan olisi toimittava niin, että ennen kuin aletaan harkita työvoimapolitiittisten toimenpiteiden määrän olennaista vähentämistä, olisi voitava arvioida muitakin toimenpiteiden hyvinvointivaikutuksia kuin työllisyysvaikutuksia (Juvonen & Vehkasalo 2011, 91). GAS:n vahvuus on juuri erilaisten yksilötasoisien hyvinvointivaikutusten näkyväksi tekeminen.



### 3 GAS-MENETELMÄN KUVAUS

Yksilöllisen tavoitteenasettelun näkökulmasta ajatellaan, että työllistämisesä ja kuntoutuksessa tulisi olla keskeistä, että asiakas voi määrittää tavoitteita ja nähdä tarjottavan tuen mielekkäänä. Missä määrin asiakaslähteisesti asetetut tavoitteet suuntaavat työllistämistä ja kuntoutustoimenpiteitä, on monitahoisempi kysymys, eivätkä kaikki ole vakuuttuneita yksittäisten tekijöiden seurannan mielekkyydestä (Peitola 2005, 35). Työllistämiseen tähtäävässä toiminnassa haasteena on kuitenkin ymmärtää, miten ihmiset päättävät tavoitteidensa tärkeydestä ja saavuttavat ne tai epäonnistuvat niiden saavuttamisessa. Tavoitteellisen toiminnan tärkeyttä on korostettu muun muassa kuntoutumiseen liittyvän motivaation ylläpidon näkökulmasta. (Vrt. Autti-Rämö, Vainniemi, Sukula & Louhenperä, 6.)

Suomessa yksilökohtaiseen tai tapauskohtaiseen arviointiin ovat tunteneet aiemmin mielenkiintoa muun muassa Ilmari Rostila ja Mikko Mäntysaari (Rostila & Mäntysaari 1997; Rostila 2001; ks. myös Borg & Kilponen 2008). Myös GAS:n käyttö yksilöllisine tavoitteenasetteluineen ja tavoitteiden saavuttamisen arviointeineen voidaan nähdä yksilökohtaisena tai tapauskohtaisena arviointina. Rostila ja Mäntysaari (emt., VII) määrittelevät tapauskohtaisen arvioinnin niin, että a) arviointimenetelmää sovelletaan asiakassuhteessa, ja että b) tarkoituksena on osoittaa, miten asiakas on edennyt yhdessä asetetun tavoitteen suuntaisesti. Heidän mukaan tapauskohtainen evaluointi on 1970-luvulta lähtien vakiinnuttanut asemansa etenkin sosiaaliryöön keskeisenä arviointivälineenä.

Yksilöllisen tavoitteenasettelun tarpeet ovat nousseet palvelukäytännöistä ja käytettävissä olevista mittareista. GAS:n lähtökohtana oleva yksilöllisen tavoitteenasettelun tarve lähti siitä pulmasta, että koko asiakasjoukolle ei

voitu asettaa samaa tavoitetta käytettävissä olevissa mittareissa ensisijaiseksi tavoitteeksi. Esimerkiksi kaikilla työhallinnon asiakkailta työllistyminen ei välttämättä ole heidän elämäntilanteessaan ensisijainen tavoite. Ensimmäiseksi voi olla tarkoituksenmukaisempaa saada muu elämäntilanne kuntoon. Mielenterveyteen, päihdeongelmiin ja ihmissuhteisiin liittyvät kysymykset kietoutuvat työllistymiseen.

Kun ihmisten elämäntilanteet vaihtelevat, on ymmärrettävää, että aikoinaan GAS-mittaria kehitellyt Thomas Kiresuk päätyi monia vaihtoehtoisia mittareita tarkastellessaan lopputulokseen, ettei koko asiakasjoukolla voitu kertoa, mikä tavoite oli ensisijainen käytettävissä olevissa asteikoissa. Mikä oli ensisijaista yhdelle asiakkaalle, ei välttämättä ollut sitä toiselle. Sitä vastoin tapaus tapaukselta tapahtuvassa tarkastelussa pystyttiin kehittämään tarkoituksenmukaisia ja uskottavia odotuksia, joita voitiin mitata. (Kiresuk 2009, 145.)

Useissa eri palveluissa on pulmana se, että mittarit eivät välttämättä kykene tavoittamaan palvelua saavan ihmisen arkitodellisuutta. Esimerkiksi tavoiteltavan muutoksen suuruusluokka vaihtelee yksilöittäin. Lisäksi tavoiteltavan muutoksen suunta ei välttämättä ole kaikille sama: avioero voi olla jollekin myönteinen asia, kun taas toiselle se merkitsee kriisiä; kuntouttava työtoiminta voi jollekin olla myönteinen päivittäistä selviytymistä vahvistava asia, kun toinen puolestaan kokee toiminnan pakollisena osallistumisena sisällyksettömiin tehtäviin pienen toimeentuloturvan varassa ilman toivoa paremmasta. Ainakin retorisesti voidaan kysyä, onko olemassa olevissa palveluissa päästy tilanteeseen, jossa erilaista henkilökuntaa ja asiakkaita sisältävissä hankkeissa voidaan ennakoida mitkä testit, mittarit tai ratkaisut soveltuisivat juuri seuraavalle asiakkaalle? Millainen riski on, että vahvistetaan mittaajajärjestelmiä, joihin henkilökunta ja asiakkaat eivät aidosti usko? Mikäli yksimielisyyttä ei saavuteta, se johtaa herkästi pitkäkestoisiin vuoroaikutusjaksoihin, joita voi luonnehtia konkretisoitumaton kehitys kohdattiin ratkaisua, jota näennäisesti halutaan, mutta joka on saavuttamattomissa. (Vrt. Kiresuk 2009, 145–146.)

Yksilöllisessä tavoitteenasettelussa, kuten GAS:n käytössä, tavoitteen tunnistaminen perustuu asiakkaan tilanteen selvittämiseen. GAS:ää on kuvattu interventio- ja haastattelutekniikaksi, jossa haastattelija 1) selvittää kuinka asiakkaan kanssa keskusteltu tavoite yhdistyy asiakkaan yleisimpiin tavoit-

teisiin ja 2) identifioi mahdolliset mikrovaikutukset, jotka ovat erityisiä ja liittyvät käyttäytymiseen (Pryves 2012).

Asiakkaalle tärkeiden tavoitteiden tunnistamiseksi käytetään siis haastateltuja. Teemahaastattelujen vahvuus on siinä, että ne eivät etukäteen rajaa kysyttäviä ongelmia, mutta avaavat merkitykselliset asiat. Olennaista on kohdistaa kysymykset valituille elämänalueille sekä siihen millainen muutos omassa elämässä olisi tärkeää ja mahdollista. (Autti-Rämö ym., 7.)

Kuitenkaan GAS-menetelmän lähtökohdat eivät alkuperältään ole pelkästään asiakaslähtöisiä, ja tavoitteiden asettaminen voi tapahtua eri tavoin. Esimerkiksi menetelmän käyttöä koskevassa perusteoksessa suositellaan, että useimmissa tapauksissa asiakkaan olisi osallistuttava tavoitteiden asettamisen prosessiin (Smith 2009, 11). Käytännössä on tilanteita, joissa työntekijä asettaa tavoitteet, asiakas asettaa tavoitteet tai tavoitteenasettelu tapahtuu työntekijän ja asiakkaan neuvottelun tuloksena. (Cardillo 2009, 40–41.)

Tarjottavan palvelun tai intervention näkökulmasta asiakkaan tavoitteet eivät ole irti siitä palvelusta, jossa hän on. Palvelun keinovalikoima määrittelee pitkälti asiakkaan kanssa työskentelyn tapaa ja aikataulua, jonka puitteissa muutosta tavoitellaan.

Toisinaan yksilöllinen tavoitteenasettelu edellyttää selvästi palvelujärjestelmän reagointia ja tukea, toisinaan muutoksen tavoittelu on hyvin yksilökeskeinen ja selvästi yksilön ratkaisuvallassa olevaa. Asiakkaan tavoitteen voi olla esimerkiksi opintojen jatkaminen. Tällöin on tunnistettava tavoitteen kannalta merkittävät muutokset, joiden pitäisi tapahtua, jotta opiskelu voisi jatkua. Opiskelujen jatkaminen voi olla joko lähiajan tai pitkän ajan tavoite riippuen asiakkaan tilanteesta. Se voi esimerkiksi edellyttää, että asiakkaan 1) vuorokausirytmii normalisoituu, 2) alkoholikäyttö vähenee ja 3) keskittymiskyky paranee. Tällöin nämä kolme vahvasti yksilötason tavoitetta konkretisoivat muutostarpeet, jotka mahdollistavat opintojen jatkamisen. (Autti-Rämö ym., 8.)

GASin avulla kuvataan selkeitä, tunnistettavia, merkityksellisiä, aikataulutettuja ja tavoiteltuja muutoksia asiakkaan elämässä. Arvioinnin näkökulmasta voidaan puhua tässä yhteydessä vahvistavasta evaluaatiosta. Rostilan ja Mäntysaaren (1997, 10) mukaan vahvistava evaluaatio merkitsee arvioinnin käsitteiden ja tekniikoiden käyttöä edistämään ihmisten kykyä vaikuttaa omaan elämäänsä. Prosessina se alkaa "mittatikkujen" etsimisellä. Mit-

taamista perustellaan niin, että se lisää niukkaressurssisten ihmisten voimavaroja ja kykyä hallita omaa elämää. (Emt., 10, 11.) Tavoitteenasettelun on myös nähty vaikuttavan asiantuntija-asiakas -suhteeseen. Asiakkaan motivaatio lisääntyy, koska hän tulee tietoisemmaksi vastuistaan asiantuntija-asiakas -suhteessa (counseling) ja saa mahdollisuuden määrittää vuorovaikutuksen suuntaa (Prywes 2012, 16).

Jatkossa GAS:n kuvauksessa tukeudutaan erityisesti Kansaneläkelaitoksen GAS-käsikirjan toiseen versioon, jossa korostetaan asiakaslähtöistä tavoitteen asettelua (Autti-Rämö ym.).

GAS-proessin aluksi selvitetään asiakkaan tilanne ja määritellään hänen tavoitteensa. Tavoitteiden määrittelystä edetään indikaattoreiden valintaan ja asteikon laadintaan. Sovitun ajanjakson jälkeen arvioidaan tavoitteiden saavuttamista.

Tavoitteiden asettamisessa ja aikataulun laatimisessa odotetaan realistisuutta, ja apuvälineenä voidaan käyttää "kultaista sääntöä" eli niin sanottua SMART-periaatetta. SMART on lyhenne asetettujen tavoitteiden luonnetta kuvaavien englannin kielen sanojen ensimmäisistä kirjaimista. Tavoitteiden on oltava:

- Specific = spesifisiä, yksilöllisiä, määritettyjä
- Measurable = mitattavissa olevia
- Achievable = saavutettavissa olevia
- Realistic/Relevant = realistisia ja merkityksellisiä (mielekkäitä, olennaisia), toimenpitein saavutettavissa olevia
- Timed = aikataulutettavissa olevia. (Autti-Rämö ym., 8.)

Tavoitteen määrittely edellyttää työntekijän ja asiakkaan välistä keskustelua. Keskustelussa pyritään tunnistamaan asiakkaan elämäntilanteeseen liittyvät tärkeimmät asiat, joihin hän toivoo muutosta. Muutosta vaativat asiat saatetaan tavoitteen muotoon työntekijän ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Asiakaslähtöisten tavoitteiden asettamisen alaa rajaa tarjottava palvelu. Työntekijän ammattitaidon varaan jää, että tavoite on tarjottavan palvelun keinoin ja tuella saavutettavissa. (Autti-Rämö ym., 9.)

Edellä mainittu tavoitteiden asettamisen lähtökohta merkitsee sitä, että selvitetään asiakkaan lähtötaso ja toiminnan tavoite. Tarkoituksena on osoittaa, että interventiolla on vaikutusta työskentelyn kohteeksi valittuun käyttäytymiseen. (Rostila & Mäntysaari 1997, 5.) Tavoitteelle annetaan ly-

hyt kuvaava nimi, kuten "koulutusalan valinta", "pääsykokeisiin valmistautuminen", "työssä jaksaminen", "vuorokausirytmä", "raitistuminen", keskittymiskyky", "painonpudotus", "unenlaatu", "mielekäs työn sisältö", " tiedon hallinta", "mieliala" ja niin edelleen (Autti-Rämö ym., 9).

Tavoitetta kuvaamaan valitaan selkeä indikaattori, joka on sovittuna hetkenä arvioitavissa. Indikaattori kuvaa toimintaa (tai käyttäytymistä), tunnetilaa, taitoa tai kehityskulkua, joka selkeimmin edustaa valittua tavoitetta ja edistymistä tavoitteen suuntaan. Se voi olla laadullinen tai määrällinen ilmaisu, kuten paino kiloina, unen kesto, heräämisten määrä yöunien aikana, itsetuhoisten ajatusten määrä, validoitu oirekyselyasteikko tai kokemuksellinen ilmaisu. Jos vaikkapa tavoitteeksi on valittu mielialan koheneminen, indikaattorina voi olla esimerkiksi itsemurha-ajatusten esiintymisen tiheys, eristäytymisen aste, käsitys tulevaisuudesta, toivottomuuden tunteet, masentunut mieliala, itsetunto tai unihäiriöt. (Autti-Rämö ym., 9.)

Asteikon laadinta on GASin haasteellisin vaihe. Se edellyttää ammattihenkilöltä tarjottavien palvelujen, eli tiedossa olevien interventtioiden, hyvää asiantuntemusta. Asiakkaiden ja työntekijöiden on voitava arvioida, mitä käytettävissä olevalla ajalla on mahdollista saavuttaa. Kelan ohjeistuksessa viitataan myös siihen, että työntekijäasiantuntijan olisi pystyttävä arvioimaan, mikä aikaväli on asiakkaan motivaation ylläpitämisen kannalta sopiva. (Autti-Rämö ym., 9.) Tässä katsotaan erityisesti kokemuksen auttavan.

Asteikko auttaa yksilöimään kunkin asiakkaan tavoitetaso. Sillä on myös ohjaava merkitys, koska sen avulla voidaan suunnata huomio ja pyrkimykset tavoitteen kannalta tarkoituksenmukaisiin toimintoihin, pois epätarkoituksenmukaisista asioista. Tällainen huomion suuntaaminen tarkoituksenmukaisiin toimintoihin ja käyttäytymiseen edistää tavoitteiden saavuttamista. (Prywes 2012, 21.)

Asteikon laadinnassa tavoitetta kuvaava indikaattori tehdään mitattavaksi ja mahdolliseksi arvioida. Tavoitetaso suuntaista muutosta kuvataan määrällisen (esim. painokiloa, tuntia, tiheyttä, prosenttiosuutta) tai laadullisen ilmaisun (esim. kykyä hallita tunteensa, koettua tiedon hallintaa) avulla. Laadullinen indikaattori perustuu usein asiakkaan omaan kokemukseen tai tuntemukseen. Haasteena on, että laadullistenkin indikaattoreiden on oltava selkeästi ilmaistuja, jotta tavoitteen saavuttamisen tunnistaminen on yksiselitteistä. (Autti-Rämö ym., 10.)



Asteikon laadinnassa asetetaan ensimmäiseksi GAS-asteikon tavoitetaso (0-taso), joka asiakkaan on realistista saavuttaa. Tavoitetta asetettaessa on syytä pitää mielessä, että vaikeasti saavutettavat tavoitteet lisäävät toimintaa ja pyrkimystä tavoitteen saavuttamiseksi vain silloin, kun tavoitteet ovat realistisia tai saavutettavissa olevia. Kokeelliset tutkimukset ovat osoittaneet, että toimintataso laskee silloin, kun kyvykkyyden rajat on saavutettu tai kun sitoutuminen liian korkealle asetettuun tavoitteeseen raukeaa (Prywes 2012, 22).

Seuraavaksi määritetään asteikkojen tasot ”jonkin verran korkeampi” (GAS-asteikko +1) ja ”jonkin verran matalampi” (GAS-asteikko -1) kuin tavoitetaso. Molemmat kuvaavat reaalista ja myönteistä muutosta verrattuna lähtötilanteeseen, mutta ne ovat vähemmän todennäköisiä saavuttaa. Odotettua jonkin verran matalamman asteikon laadinnan tarkoituksena on kuvata, että muutoksen suunta on suunnaltaan tavoiteltu ja todellinen. Samalla asiakas ja työntekijä voivat varmistua varsinaisen tavoitetason realismista.

Seuraavaksi laaditaan asteikon taso, jossa tilanne on selvästi korkeampi (GAS-asteikko +2) ja sen jälkeen selvästi matalampi (GAS-asteikko -2) kuin odotettu tavoitetaso. GAS-asteikon taso +2 tarkoittaa, että tavoite on saavutettavissa optimaalisissa olosuhteissa määritetyssä aikataulussa. Toisin sanoen tavoitteen saavuttaminen on mahdollista, jos kaikki asiat yksilön elämässä ja palvelussa onnistuvat. GAS-asteikon taso -2 tarkoittaa puolestaan sitä, että asiakas ei ole edennyt tavoitetason suuntaan niin paljon, että muutoksella olisi hänen toiminnalleen merkitystä. Tilanteen pysyessä esimerkiksi ennallaan valitaan GAS-asteikon taso -2. (Ks. LIITE 2; Autti-Rämö ym., 10.)

GAS:n tavoitteiden laatimisen prosessi rohkaisee asiakkaan ja työntekijän väliseen yhteistyöhön, koska prosessi vaatii dialogia tavoitteen luonteesta (esim. tarkoituksesta ja spesifisyyden asteesta), tavoitteen suhteesta käyttäytymiseen (esim. kuinka arvioidaan kehitystä) ja mahdollisista vaikutuksista (esim. selvästi odotettua korkeampi vs. selvästi odotettua matalampi) (Prywes 2012, 20). Yhteistyön merkitystä tavoitteiden asettamisessa ja tavoitteiden suuntaan etenemiseksi voidaan korostaa myös eri osapuolten allekirjoituksin.

Tavoitteiden saavuttaminen (toiminnan tai intervention vaikutukset) arvioidaan yhdessä asiakkaan kanssa sovittuna ajankohtana. Tällöin kunkin tavoitteen asteikosta katsotaan toteutunut lukuarvo. Nämä toteutuneet arvot lasketaan yhteen ja katsotaan käytettävissä olevasta T-lukuarvotaulukos-

ta tavoitteiden määrän mukainen T-lukuarvo. Taulukko mahdollistaa enintään kahdeksan tavoitteen lukuarvon katsomisen. T-lukuarvo on aina 50, jos tavoitteiden summa on 0. Tällöin tavoitteet on keskimäärin saavutettu. Kun tavoitteiden saavuttamisen tasoa kuvaava summa jää alle nollan, toisin sanoen T-lukuarvo on alle 50, tavoitteita ei ole keskimäärin saavutettu. Jos tavoitteiden saavuttamisen summa puolestaan on yli nollan eli T-lukuarvo on suurempi kuin 50, tavoitteet on saavutettu keskimääräistä paremmin. Luonnollisesti tavoitteista jälkeen jääminen tai niiden keskimääräistä parempi saavuttaminen voi kertoa myös siitä, että tavoitteet ovat olleet liian vaativia tai helppoja. T-lukuarvo mahdollistaa ryhmätason analyysit, ja yksittäisten henkilöiden tavoitteiden vaihtelevat määrät ovat hallittavissa tilastollisissa analyysissa. (Ks. LIITE 3; Autti-Rämö ym., 12.)

Seuraavassa taulukossa on esimerkki tavoitteenasettelusta ja tavoitteiden saavuttamisen arvioinnista ja T-lukuarvon laskemisesta (TAULUKKO 1).

Taulukossa arviointipäivämäärä kuvaa hetkeä, jolloin tavoitteen saavuttamista on arvioitu ja mikä tavoitteen saavuttamisen taso on saavutettu (ks. myös Kansaneläkelaitoksen GAS-käsikirjan esimerkki, LIITE 2).

### TAULUKKO 1. GAS-tavoitteen asettelu ja vaikutusten arviointi

TAVOITE 1: KURSSIMUOTOISEN KOULUTUKSEN HANKKIMINEN			
ASTEIKKO			ARV.PVM.
En ole hakenut koulutukseen	Selvästi odotettua matalampi	-2	
Olen hakenut koulutukseen	Jonkun verran odotettua matalampi	-1	
Minut on hyväksytty koulutukseen	Tavoitetaso (odotettavissa oleva tulos)	0	
Olen aloittanut koulutuksessa	Jonkin verran odotettua korkeampi	+1	28.3.2014
Olen suorittanut koulutuksen loppuun	Selvästi odotettua korkeampi	+2	

TAVOITE 2: TYÖLLISTYMINEN		
ASTEIKKO		ARV.PVM.
Olen koonnut ansioluetteloon liittyvät asiakirjat	Selvästi odotettua matalampi	-2
Olen laatinut ansioluettelon	Jonkun verran odotettua matalampi	-1
Olen lähettänyt työpaikkahakemuksia	Tavoitetaso (odotettavissa oleva tulos)	0
Olen päässyt haastatteluun.	Jonkin verran odotettua korkeampi	+1
Olen työllistynyt	Selvästi odotettua korkeampi	+2
		19.12.2014

Edellä olleen esimerkin T-lukuarvo lasketaan niin, että koska tavoitteita on kaksi ja tavoitepisteiden summa 2, niin T-lukuarvo on 62 (ks. LIITE 3). Toisin sanoen tavoitetaso ylitettiin.

Seuranta-ajan valitseminen on toimintapolitiikkaa koskeva kysymys, johon liittyy erilaisia vaihtoehtoja. Useimmiten valinta tehdään kahden vaihtoehdon välillä: seuranta-arviointi toteutetaan joko intervention lopussa tai tavoitteenasettajan määräämänä hetkenä. Esimerkiksi kolmen viikon kuntoutusjaksolla työntekijä voi ajatella, että asetettujen tavoitteiden saavuttamista arvioidaan jakson lopussa. Voi kuitenkin käydä niin, että interventio etenee tavoiteltua hitaammin tai interventiokokonaisuutta muokataan niin, että se kestääkin alkuperäisen kolmen viikon sijasta viisi viikkoa. Tällöin on hyvä kysyä, pitäisikö seuranta-arviointi toteuttaa kolmen viikon kuluttua, kuten alunperin suunniteltiin, vai interventiojakson lopussa, jonne tavoitteet asetettiin. Ratkaisut voivat edetä molempiin suuntiin riippuen tulosten soveltamisen tarkoituksesta.

Tavoitteiden saavuttamisen arviointiherkkestä sopiminen on toimintapolitiikkaa koskeva kysymys muun muassa siitä syystä, että arviointiajankohdasta kertoo usein siitä, mihin saakka organisaation katsotaan olevan vastuussa asiakkaasta. Jos esimerkiksi työntekijällä on kahdeksan asiakkaan tapaamiskertaa, tavoitteiden saavuttamisen arviointi on tehtävä viimeisellä tapaamiskerralla tai ennen sitä. Muut arviointiajankohtaan vaikuttavat tekijät voivat liittyä esimerkiksi sosiaaliturvaan ja palvelun rahoitusmekanismeihin. Nämä tekijät voivat usein rajoittaa käytettävissä olevia mahdollisuuksia ja

vaihdella toimeenpanevan organisaation ja muiden olosuhdetekijöiden mukaan. (Cardillo 2009, 46.)

Tavoitteiden saavuttamista koskevalla palautteenannolla on myös merkitystä tavoitteen saavuttamisen kannalta. Kun tavoitteista on mahdollista saada palautetta, ne myös saavutetaan paremmin. Asiaa on selitetty kontrollin vaikutuksella ja sen merkityksellä motivaatioon. Kontrolliteorian mukaan yksilöt pyrkivät vähentämään nykytilan ja toivotun tilan eroa. Asiakkaalla voi esimerkiksi olla kannuste uuteen neuvotteluun, jos tavoitetilaa ei ole saavutettu. (Prywes 2012, 23.)

GAS-menetelmän käytöllä on ollut tiettyjä vahvuuksia:

- 1) Parhaimmillaan se antaa organisaatiolle yksinkertaisen kuvan siitä, miten hyvin asiakastasolla kunkin asiakkaan yksilölliset tavoitteet on keskimäärin saavutettu. Samalla se kuitenkin myös sitoo työntekijän hallinnolliseen asioiden käsittelyyn siinä mielessä, että saavutetut tulokset olisi voitava siirtää tietojärjestelmiin tavoitteiden saavuttamisen arvioimiseksi organisaatiossa.
- 2) GAS perustuu yleiskieleen. Periaatteessa eri asiantuntijoiden kesken ja asiakkaiden ja asiantuntijoiden välillä ehkäistään kommunikaatiomuutosten syntymistä. GAS-menetelmä voidaan nähdä vastaliikkeenä eriytyneille ammatillisille kielisysteemeille. Arvioinnille ei aseteta vain kunkin ammattiryhmän omista intresseistä kumpuavia tavoitteita. Aikoinaan GAS:ia luotaessa kokemuksena oli, että arviointijärjestelmä, joka toimi yhden ammattiryhmän kielisysteemin varassa ei palvellut silmän rakentamista muihin eri ammatillisten ryhmien ja asiakkaiden välillä. (Kiresuk 2009, 140.)
- 3) Periaatteessa yksilökohtainen tavoitteenasettelu ja GAS-tyyppinen vaikutusten arviointi tukee lähestymistapaa, jossa ei työskennellä vain sellaisen asiakaskunnan varassa, jonka kanssa työskentelyssä odotetut vaikutukset ovat kaikkein parhaimmat. Sitä vastoin menneiltä vuosikymmeniltä on olemassa eri yhteyksistä esimerkkejä palveluprosessien asiakasvalikoinnista, joka suosii intervention tehokkuuden illuusiota ja edistää suotuista ammatillista kuvaa. (Kiresuk 2009, 140.)
- 4) GAS soveltuu erilaisiin arvojärjestelmiin. Kiresukin (2009, 143) mukaan tämä heterogeenisyys käsittää eri professiot, hallintomiehet, asiakkaat erilaisine ongelmineen ja koulutustaustoineen, julkisen toimintapolitiikan (public policy) edustajat, asiakkaiden asioiden ajamiseen

- keskittyneiden organisaatioiden jäsenet, liiketoimintaan ja rahoitukseen liittyvät virkailijat sekä akateemiset tutkijat ja mittariasiantuntijat.
- 5) Periaatteessa GAS voi omalta osaltaan tehdä asiantuntija-asiakas -suhteesta avoimempaa, mutta se edellyttää myös asiantuntijatoimintaa säätelevän säännösten ja toimintakulttuurin olevan samansuuntaisia. Toisin sanoen menetelmäkehittäminen ei yksinään riitä, vaan myös vallitsevan lainsäädännön on voitava aidosti tukea yksilöiden kuulemistakin, itsemääräämisoikeutta, osallistumisoikeuksien edistämistä, kokonaisvaltaista tilanteen huomioon ottamista ja vahvuuksien tunnistamista ja kehittämistä. Tässä tarvitaan kokonaisuuden hallintaa, vastuuttamista, eri osapuolten sitouttamista ja toiminnan koordinoimista sekä johtajuutta asiakkaiden tarpeiden ja tavoitteiden pohjalta. (Rostila 2001, 16.)
  - 6) GAS on kevyt väline verrattuna joihinkin viime aikoina kehitettyihin mittareihin, jotka mahdollistavat myös vaikutustiedon esiin saamisen (esim. Karjalainen & Saikkonen 2013; Kivipelto & Saikkonen 2013, 318).

Pääsääntöisesti käytettävissä olevien mittareiden haasteena on, että ne ovat organisaatiosidonnaisia. Toiminnan tavoitteiden saavuttamista voidaan arvioida vain niin kauan kuin asiakkaat ovat palvelun piirissä. Myöskään GAS-menetelmä ei yleensä mahdollista sitä, että organisaation ulkopuolella tapahtuneet vaikutukset saataisiin esille, kun asiakkaat ovat lähteneet organisaatiosta. Tiettyjen tavoitteiden saavuttamisesta huolimatta palvelun tarjoajat eivät ole varmoja, mitä tapahtuu, kun asiakkaat siirtyvät muualle. Arviot perustuvat valistuneisiin arvauksiin, kliinisen kokemuksen yleistämiseen (ekstrapolointiin) ja ammattikirjallisuuteen. (Kiresuk 2009, 150.)

## 4 GAS-MENETELMÄN KÄYTTÖÖNOTON YLEISET LÄHTÖKOHDAT JA SOVELTUVUUS

### 4.1 GAS-menetelmän paikka – toimiston sisäistä asiakaspalvelua, tilattavien palvelujen sisältöä vai pitkäkestoisen asiakasprosessin väline?

Olennainen kysymys on, nähdäänkö GAS organisaation (TE-toimisto, TYP) sisällä tapahtuvana asiakasohjauksen välineenä, organisaation ulkopuolelta palveluntuottajilta ostettuihin palveluihin liitettynä vai pitkäkestoisena asiakasprosessin välineenä.

Kansaneläkelaitoksessa GAS liitetään erityisesti ulkopuolisilta palveluntuottajilta ostettuihin palveluihin. Kansaneläkelaitoksen toimistoissa lähinnä viritellään yleisiä kuntoutukseen liittyviä tavoitteita, joiden täsmentäminen jätetään palveluntuottajan ja asiakkaan väliseksi asiaksi GAS:ia hyväksi käyttäen.

Jotta voitaisiin ymmärtää yleisellä tasolla GAS-arviointivälineen soveltuvuutta TE-hallinnon tilaamiin palveluihin, on syytä havainnollistaa Kansaneläkelaitoksen ja TE-hallinnon eroja palvelujen tilaajaorganisaatioina.

TE-hallinto ja Kansaneläkelaitos vaativat tilaamiltaan – työllistämiseen tähtääviltä tai työllistymisedellytysten arviointiin ja edistämiseen liittyviltä palveluilta – erilaista sisältöä. Myös palvelujen toimeenpanoa ohjataan eri tavalla. Edellä mainitut palveluja tilaavat organisaatiot antavat muun muassa eri tavoin liikkumavaraa palvelun tuottajalle ja suhtautuvat jossain määrin toisistaan poikkeavasti palvelujen läpinäkyvyyden ja vaikutusten mittamisen vaatimukseen.

Seuraavassa taulukossa havainnollistetaan Kansaneläkelaitoksen ja TE-hallinnon eroja palvelujen tilaajaorganisaatioina.

## TAULUKKO 2. Kela ja työhallinto palvelujen tilaajina ja arvioijina

PALVELUN LAADULLINEN ULOTTUVUUS	KELA PALVELUN TILAAJANA	TYÖHALLINTO PALVELUN TILAAJANA
Palvelujen standardisointi	Pitkälle vietyä standardisointia. Palvelulinjan standardinmukaisuus laadun osatekijä (Palvelulinja on palveluntuottajan toteuttama kuntoutusmuoto, jonka sisältö ja toteuttaminen on määritelty standardissa).	Ei pitkälle vietyä standardisointia (esim. työnhakuvalmenus, uravalmennus, työhönvalmennus, työkokeilu), mutta selvät palvelukuvaukset.
Suhde paikallisuuteen	Ei paikallisia erityispiirteitä, asiakkaan mahdollisuus valita esim. kuntoutuspaikka	Paikallisten palvelutuotannon erityispiirteiden huomiointi ainakin yleisellä tasolla
Suhde palvelujen räätälöintiin	Palvelujen ketjuttaminen mahdollista (esim. kuntoutustarveselvitys + työkokeilu)	Toimenpiteiden yhdistämisen mahdollisuudet
Palvelujen sisältö ja prosessin läpinäkyvyys	Tarkasti ilmaistu, läpinäkyvyys	Yleinen palvelun kuvaus ja palvelun kesto määritelty, palvelukuvaukset eivät läpinäkyviä (mm. palveluntuottajat määrittävät yrityssalaisuuden piiriin kuuluviksi asioiksi)
Vaaditut mittarit	Useita, selvästi ilmaistu	ARVI ja OPAL arviointi- ja palautejärjestelmät, muuten ei erityisiä vaatimuksia. Lisäksi käytetään mm. Melba- ja IMBA -arviointia.
Vaikutusten ja tuloksellisuuden mittaaminen tilattavissa palveluissa	- Yleisen elämänlaadun mittarit (esim. työhönvalmennus, esim. RAND-36), Mielialakysely (BDI, RBDI, esim. työhönvalmennus), Työterveyslaitoksen työkykyindeksi (TKI) (esim. työhönvalmennus), Kuntoutuspalveluissa GAS (Lisäksi mm. palvelun tuottajien omat asiakaskyselyt)	<b>URA</b> , toimenpidekeskeinen: työmarkkina-aseman muutos (työllisyyskoodin muutoksen syy, työhaun päättymisen syy), toimenpiteet; <b>OPAL</b> , opiskelijapalautteen hallinnoinnin ja raportoinnin atk-sovellus; <b>ARVI</b> , työvoimakoulutuksen opiskelijarvioinnin kirjaamisen järjestelmä; <b>TYPPI</b> : palveluprosessin alku- ja loppuajankohdat ja päättymissyöt. <b>Kuntouttava työtoiminta</b> : aktiivisuussuunnitelmassa arvio a) aikaisempien julkisten työvoimapaalvelujen vaikuttavuudesta, b) arvio aikaisempien työllistymissuunnitelmien ja kunnan tekemien henkilöä koskevien suunnitelmien toteutumisesta; <b>Palvelun tuottajien omat asiakaskyselyt</b>

GAS-menetelmän edellyttäminen	Edellytetään kuntoutuspalveluissa	Ei menetelmävaatimuksia
Yksilöllisen palvelun tavoitteet GAS:n näkökulmasta	Standardia palvelua ohjataan GAS:n avulla yksilöllisempään suuntaan, joka välttämätöntä tavoitteiden asettamiseksi ja vaikutusten osoittamiseksi	GAS:n avulla standardisoidumpaan suuntaan? Voitaisiko GAS:n avulla palveluun tuoda enemmän systemaattisuutta ja läpinäkyvyyttä yksilöllisyyttä kunnioittaen?

Kun Kelassa palveluja standardisoimalla on lisätty palvelujen läpinäkyvyyttä (esim. Kelan avo- ja laitostenmuotoisen kuntoutuksen standardi. Työhönvalmennuksen palvelulinja), voidaan kysyä, mitä edellytyksiä TE-hallinnon palveluissa olisi edetä samaan suuntaan. Ainakin menetelmäperustan vahvistaminen yksilöllisessä tavoitteenasettelussa ja vaikutusten arvioinnissa voisi lisätä palvelujen läpinäkyvyyttä.

## 4.2 GAS:n käyttöönotto

Kansaneläkelaitoksessa GAS on arvioitu vartenotettavaksi menetelmäksi kuntoutuksen vaikuttavuuden arvioimisessa. Voisiko se olla vartenotettava menetelmä myös TE-palveluissa?

TE-palveluissa ei ole samassa mielessä standardoitu palveluja kuin Kansaneläkelaitoksessa, eikä palveluissa ole erityisiä menetelmävaatimuksia. Vuodesta 2007 lähtien Kela on sisällyttänyt tavoitteiden määrittämisen keskeisten palvelutuotteiden standardiin, jotta kuntoutuja ja palveluntuottaja kirjaisivat kuntoutukselle konkreettiset, mitattavat tavoitteet, joiden saavuttamista voitaisiin arvioida. Numeerista tavoitteiden saavuttamiseen liittyvää arviointiasteikkoa alettiin edellyttää kuitenkin vasta myöhemmin. Vuonna 2008 Kela toi käyttöön kaksi vaihtoehtoista alkuperäisestä Kiresukin ym. (2009) GAS -menetelmästä muokattua tavoitelomakemallia, jotka sisälsivät Kelan sovelluksen numeerisesta arviointiasteikosta. (Autti-Rämö ym., 4–5.)

Pääsääntöisesti TE-palveluissa yksittäiset palvelut ovat kestoltaan rajatumpia, eivätkä ne perustu yksittäisen palvelun sisällä yhtä laajaan asiantuntijayhteistyöhön kuin Kelan palveluissa (esim. työhönvalmennus).

Koska TE-palvelujen tavoitteenasettelussa ja vaikutusten arvioinnissa ei ole menetelmävaatimuksia, myöskään erityisiin menetelmiin liittyvää koulutusta ei tarjota. Toinen tilanne on Kansaneläkelaitoksessa, jossa käynnistettiin vuonna 2010 standardien uudistaminen. GAS-menetelmää ja sii-



hen liittyvää lomaketta kehitettiin Kiresukin ym. (2009) mallin mukaisesti ja palveluntuottajille alettiin suositella koulutusta menetelmän käyttöön.

Koska Kela ei ole varsinainen koulutuksen tuottajaorganisaatio, ammattikorkeakouluja rekrytoitiin koulutuksen järjestäjiksi. Koulutus on laajuudeltaan kolme opintopistettä. Kelan mukaan koulutus voidaan järjestää myös palveluntuottajan järjestämänä toimipaikka- tai muuna koulutuksena. (Kela, GAS-menetelmä Kelan kuntoutuksen tavoitteiden laatimiseen ja arviointiin 2012.)

### 4.3 Palvelut ja tavoitteet

Palveluvalikoiman osalta TE-palveluissa on työllistämiseen liittyvien palvelujen tuottajilla suurempi paino kuin toimiston sisäisillä palveluilla. Toisin asiakkaiden tilanteiden kartoitusvaiheessa ja suunnitelmia rakennettaessa toimistojen antama neuvonta ja ohjaus korostuvat (Vedenkannas, Koskela, Tuusa, Jalava, Harju, Särkelä & Notkola 2011, 63). Kansaneläkelaitoksen kuntoutuksessa puolestaan terveydenhuollolle ja palveluntuottajille asetetaan kuntoutusprosessissa keskeisin rooli. Molemmilla organisaatioilla on hyvät kuvaukset palvelujen sisällöistä, mutta Kelalla ne ovat seikka-peräisempiä ja palveluprosessit on avattu. Ideaalitilanteessa Kansaneläkelaitoksen kuntoutuksen ajatellaan etenevän GAS-tavoitemallin mukaan niin, että ensin asiakas kertoo tilanteestaan ja ilmaisee tarpeensa. Sen jälkeen terveydenhuollon työntekijä toteaa kuntoutustarpeen ja laatii asiakkaan kanssa kuntoutussuunnitelman (pitkän tähtäimen tavoite), sitten Kelan etuuskäsittelijä haastattelee asiakasta, jolloin käydään alustavaa keskustelua kuntoutumisen tavoitteesta. Ennen kuntoutuksen palveluntuottajalle saapumista palveluntuottaja kysyy asiakkaalta hänen tavoitteitaan ennakkokyselyssä. Kuntoutusjakson aikana tavoitteet laaditaan konkreettisiksi GAS-menetelmää hyväksi käyttäen. GAS-tavoitteet täsmentyvät kuntoutusprosessin aikana ja saavutetut tavoitteet arvioidaan. Lopulta terveydenhuollossa arvioidaan jatkotoimenpiteet ja pitkántähtäimen tavoitteet. (GAS-tavoitemalli).

TE-palvelujen palvelutehtävä ja tavoitteet fokuoituvat työllistämiseen ja työllistymisen tukemiseen. Erillisiä välitavoitteita ei korosteta, eikä välitavoitteiden laadintaan ole olemassa yhtenäistä menettelytapaa. Välitavoitteiden pelätään vievän painopistettä pois toiminnan ydintehtävästä. Selviytymiseen liittyviä psykososiaalisia ja terveydentilaan liittyviä ulottuvuuksia ei erityisesti

nosteta esille, sillä niiden katsotaan kuuluvan kuntien palvelujen ja toiminnan alaan. Kelalla mukana on vahvemmin myös suoriutumisen tukemista tukevat välitavoitteet. GAS-menetelmän käyttö tuo Kansaneläkelaitoksen järjestämään kuntoutukseen yhtenäisen menettelytavan tavoitteiden asettamiseen. Samalla tavoitteena on, että kuntoutuksen vaikutuksia voidaan arvioida tulevaisuudessa paremmin. (Autti-Rämö ym., 4.)

GAS-prosessi etenee Kelan tilaamassa kuntoutuksen palvelutuotannossa pääpiirteittäin niin, että kuntoutuja ja ammattilainen laativat tavoitteet ja kirjaavat ne lomakkeelle. Tavoitteita arvioidaan ja täsmennetään kuntoutuksen alussa ja lopussa. Lomake lähetetään arvioituna asiakkaan kuntoutuslостeen mukana Kelaan ja se liitetään asiakkaan asiakirjoihin. Tällä hetkellä Kelassa ei kerätä T-lukuarvoja, mutta tavoitteena on yhdistää T-lukuarvot muihin kuntoutusta kuvaaviin mittaustuloksiin ja yhdistää niitä rekisteritietoihin. (Sukula 2013.)

Kansaneläkelaitoksen järjestämässä kuntoutuksessa GAS-menetelmästä saadut kokemukset kertovat siitä, että menetelmän käyttöönotto on jämäköittänyt ja tavoitteellistanut kuntoutustyötä. Menetelmä soveltuu kuntoutuksen eri alueille, myös Kelan toteuttamaan työhön liittyvään kuntoutukseen. Vaikuttavuuskysymys on noussut uudella tavalla kuntoutuksen palvelutuottajien tietoisuuteen ja ohjannut kiinnittämään huomiota koko kuntoutusprosessiin. Kysymys ei siis ole vain yksittäisen menetelmän käytöstä. (Ylisassi 2012, 46.)

#### **4.4 Mihin GAS voisi soveltua TE-palveluissa?**

Mikäli GAS-välineen laajamittainen käyttö olisi mahdollista TE-palveluissa, se ei soveltuisi kaikkiin palveluihin. Tilanne olisi tässä mielessä varsin erilainen kuin Kansaneläkelaitoksen järjestämissä kuntoutuspalveluissa. Soveltuvuuden arvioinnissa huomiota on kiinnitettävä riittävään koulutukseen, asiakastyöskentelyyn käytettävissä olevaan aikaan, kokonaisvaltaisen selvitteilyn mahdollisuuksiin, paneutuvaa ohjauksen edellytyksiin ja tuen saamisen palvelun sisällä sekä ylätasoin hallinnolta tulevaan toiminnan legitimointiin.

Kaikkein parhaiten GAS soveltuisi palveluihin, joissa GAS:n käyttö voisi olla kiinteä osa asiakastyötä, eikä erillinen osio. Lisäksi työntekijöillä tulisi olla riittävästi aikaa eli mahdollisuudet kokonaisvaltaiseen asiakkaan tilanteeseen perehtymiseen. Tällöin asiakas voi saada paneutuvaa tukea ja ohja-

usta palvelun sisällä, jolloin tavoitteiden asettaminen ja vaikutusten arviointi on mahdollista yksilötasolla.

*Haastateltava 1: Ainahan ihminen hyötyy siitä, että hän miettii sitä omaa tavoitteenasetteluaan tarkemmin ja systemaattisemmin. Mutta sitten taas, että onko se realismia työvoimapalveluissa? Se mahdollisuus. Niin se on sitten taas eri juttu. Minä luulen, että jos meidän asiantuntijat olisivat ikään kuin tällaisia tavoitekätilöitä, niin siellä on sellaisia henkilöitä, joilla pohjaosaaminen ja orientaatio riittäisi tällaiseen syvällisempään työskentelyyn. Mutta sitten on sellaisia, joille se ei välttämättä luonnista. Että sinä lähdet kätilöimään ihmisen tavoitteita, keskustelemaan, niin kuin hahmotamaan, että mitä virstanpylväitä on saavutettu suhteessa tavoitteeseen, niin se vaatii aika paljon ohjaamistaitoja siltä asiantuntijalta. Myöskin halua paneutua, mutta sitten se vaatii ihan toisella tapaa myöskin sitä aikaresurssia. Se on sen verran intensiivinen tapa toimia, että ... Minä en ole ihan varma, että miten se luonnistaisi tähän meidän hallintoon. Siinä mennään siinä ohjaamisessa ... se on vähän niin kuin ... ei ihan terapeuttimaailmaan, mutta sinne päin mennään. Sun pitää todella uppoutua ja tietää sen asiakkaan tilanne ja tarpeet ja sitten siinä pitää rakentaa luottamuksellista suhdetta. Sä et voi niin kuin pompata suoraan, että nyt ruvetaan niin kuin jäsentämään ihmisen tilannetta tai sinun tavoitteita, koska ... Okei, se lomake tai mikä lie, voidaan kyllä täyttää, mutta se ei välttämättä ole sen ihmisen oma tekele. Sen asiakkaan, vaan se on ulkokohtaisesti sitten täytetty. Ihmiset kyllä hyötyisivät, mutta minä epäilen, että meidän organisaatio tai resurssit eivät ole sellaisia, että se olisi mahdollinen. (Haastateltava 1, 2014.)*

On myös kysyttävä, taipuisiko TE-hallinnon infrastruktuuri eli vallitsevat kirjaamiskäytännöt, tiedonhallintaohjelmat ja rekisteröintikäytännöt yksilöllisten tavoitteiden asettamisen suuntaan?

On kuitenkin olemassa TE-hallinnon järjestämiä palveluja, joihin lähtökohdiltaan sopii yksilöllisen tavoitteenasettelun ja vaikutusten arvioinnin ajattelu- ja toimintatapa.

Näistä ensimmäinen on ammatinvalinta- ja uraohjaus, sillä siihen kuuluu prosessimainen, monivaiheinen ja asiakkaan lähtökohdista lähtevä ohjauksellinen työote. Kovin suuri riski ei olisi, että GAS:n käytöstä tulisi amma-

tillisen toiminnan erillinen osio. Ammatinvalinta- ja uraohjauksen tavoitteena on tukea asiakasta ja auttaa häntä laatimaan työmarkkinoiden tarjoamat mahdollisuudet huomioon ottava urasuunnitelma. Ohjauksen perustana ovat ohjaukselliset keskustelut. Tukena voidaan käyttää erilaisia arviointivälineitä, kokeiluja, tutkimuksia, konsultaatioita sekä hyödyntää asiantuntijaverkostoja ja ostopalveluja. Jo tällä hetkellä olennainen osa palveluprosessia ovat tehtävät, joilla muun muassa pyritään parantamaan asiakkaan itsetuntemusta, poistamaan päätöksentekoa ja suunnitelmien toteuttamista haittaavia psyykkisiä esteitä sekä edistämään työhön liittyvien motiivien löytämistä. (Työ- ja elinkeinoministeriön ohje julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain ja asetuksen soveltamisesta 2014, 25.) Tässä mielessä voisi ajatella, että GAS:n mahdollisuudet ammatinvalinta- ja uraohjauksen välineenä olisivat kohtuullisen hyvät. Kriittinen kysymys kuitenkin on, olisivatko psykologit professiona ja erilaisten testien käyttäjinä kovin halukkaita kokeilemaan "uusia" menetelmiä.

Myös uravalmennukseen yksilöllisen tavoitteenasettelun ja vaikutusten arvioinnin ajattelutapa voisi soveltua, vaikka esimerkiksi TEM:n näkökulmasta nykymuotoista asiakasohjauksen tapaa kohti tavoitteita pidetään riittävänä. Uravalmennukseen kuuluu aina myös asiakkaan tarpeesta lähtevää uraohjausta.

Uravalmennus on uraohjausta toiminnallisempaa, intensiivisempää ja pitkäkestoisempaa urasuunnitteluun saatavaa tukea. Se on pääsääntöisesti kasvokkain tapahtuvaa ryhmämuotoista toimintaa, mutta osa valmennuksesta voidaan toteuttaa myös verkossa. Uravalmennusta tarjotaan asiakkaalle, joka on vailla ammatillista koulutusta, harkitsee alanvaihtoa, on palaamassa takaisin työelämään tai harkitsee yrittäjyyttä. Uravalmennus on tavoitteellista toimintaa, sillä sen avulla asiakasta ohjataan ammatinvalinta- ja uravaihtoehtojen selkiyttämässä, koulutukseen hakeutumisessa ja työelämävalmiuksien kehittämässä. Toiminta on pääasiassa ryhmämuotoista, mutta siihen voidaan sisällyttää myös lyhytkestoista työelämään tutustumista yhdessä tai useammassa työpaikassa. (Työ- ja elinkeinoministeriön ohje julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain ja asetuksen soveltamisesta 2014, 26.)

Yksilöllisen tavoitteenasettelun ja vaikutusten arvioinnin ajattelutapa soveltuu myös tietyin ehdoin työkokeiluun, kun halutaan selvittää ammatinvalinta- ja uravaihtoehtoja ja tukea työmarkkinoille paluuta. Työkokeilu on työpaikalla järjestettävä ei-työsuhteinen työllistymistä edistävä palve-

lu. Työkokeilun mahdollisuudet yksilölliseen tavoitteenasetteluun ja vaikutusten arviointiin liittyvät siihen, että jo tällä hetkellä TE-toimiston, asiakkaan ja työkokeilun järjestäjän on tietyissä tilanteissa tärkeää keskustella ja sopia, mitä työkokeilulla tavoitellaan. (Emt., 28.) Mahdolliset GAS-välineen käytön mahdollisuuksien rajoitukset liittyvät puolestaan siihen, että työkokeilupaikkojen mahdollisuudet yksilökohtaiseen ohjaukseen ja tukeen vaihtelevat.

*Haastateltava 1: Ehkä työkokeilu ja koulutuskokeilu niin se voi olla siinä ja siinä. Koska pitää olla oikeasti sellainen, joka oikeasti ohjaa tätä hommaa.*

*Haastateltava 2: Työkokeilussa se varmasti riippuu vähän siitä, että missä se järjestetään. Sehän voi olla vaikka yrityksissä. Ei me nyt edellytetä, että siellä yrityksessä lähdetään hirveän raskailla välineillä arvioimaan. Tai tukemaankaan sitten sitä asiakkaiden uravalintojen selvittelyä ja muuta. Se tulee sitten sen työn tekemisen kautta sille asiakkaalle se mielikuva, että haluaako hän tehdä tämän tyyppistä vai eikö. (Haastateltavat 1 ja 2, haastattelu, 2014.)*

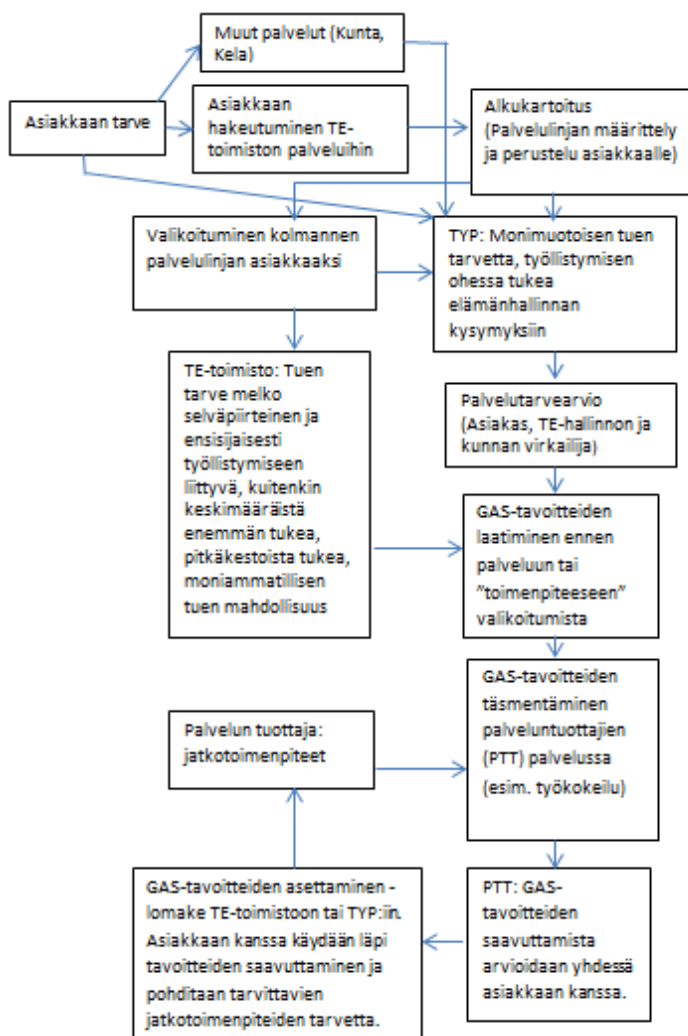
Yksilöllistä tavoitteenasettelua ja vaikutusten arviointia voidaan käyttää myös tilanteissa, joissa palveluja suunnitelmallisesti yhdistellään ja ketjutetaan. Esimerkiksi työhönvalmennus on usein tarkoituksenmukaista yhdistää muihin työvoimapalveluihin, kuten palkkatukityöhön. Myös työnhakuvallennuksen jatkumona voi olla avoimille työmarkkinoille tähtäävä työhönvalmennus (emt., 27). Palkkatuettuun työhön voidaan puolestaan sisällyttää tai liittää koulutusta esimerkiksi myöntämällä palkkatuki oppisopimus-koulutukseen tai yhdistämällä tuettu työ ja työvoimakoulutus (emt., 70). Myös uravallennuksen väliin voidaan liittää työkokeilu.

Tilattavien palvelujen erityistapauksena voidaan mainita projektit, mutta myös toimintamuodot, joissa voidaan antaa rinnalla kulkevaa ohjausta. Ehkä kaikkein parhaiten GAS soveltuukin tilanteisiin, joissa TE-hallinto tilaa palveluja juuri projekteilta. Niillä on usein perusmuotoista toimintaa paremmat mahdollisuudet prosessimaiseen ja yksilölliseen asiakkaan lähtökohdistusta lähtevään ohjaukselliseen toimintatapaan. Tällöin ovat paremmat mahdollisuudet myös tavoitteenasettelun ja tavoitteiden saavuttamisen arviointiin liittyvien välineiden käyttöön. Projektien haasteena on se, että tavoittei-

den saavuttamisen ja arvioinnin kirjaamiskäytännöt ovat usein kehittymätömiä, toisistaan poikkeavia ja koskevat vain projektin aikaista toimintaa.

## 4.5 GAS-prosessin eteneminen ja vaikutusten arvioinnin organisatoriset edellytykset

Prosessina GAS-välineen käyttö vaikeasti työllistyvän palveluprosessissa voi-si edetä kuviossa 1 esitetyllä tavalla.



**KUVIO 1.** Mahdollinen GAS-prosessin eteneminen TE-toimistossa ja TYP:ssä

Asiakas hakeutuu TE-toimiston asiakkaaksi, jonka jälkeen alkukartoituksessa määritellään palvelulinja ja perustellaan se asiakkaalle. Asiakas valikoituu joko kolmannen palvelulinjan asiakkaaksi TE-toimistoon tai suoraan TYP:n asiakkaaksi. TE-toimistoon asiakas jää, mikäli tuen tarve on melko selväpiirteinen ja ensisijaisesti työllistymiseen liittyvä. Asiakkaalla voi kuitenkin olla keskimääräistä suurempi tuen tarve, jota hän tarvitsee pitkäkestoisesti. Lisäksi on olemassa moniammatillisen tuen mahdollisuus. TYP:hen asiakas valikoituu, jos asiakkaalla on monimuotoisen tuen tarvetta ja työllistymisen ohessa hän tarvitsee tukea elämönhallinnan kysymyksiin. TYP:ssä tehdään palvelutarvearvio asiakkaan sekä TE-hallinnon asiantuntijan ja kunnan sosiaalityöntekijän kesken. TE-toimistossa tai TYP:ssä laaditaan alustavat GAS-tavoitteet ennen palveluun tai ”toimenpiteeseen” valikoitumista. Asiakkaan valikoiduttua palveluntuottajan palveluun täsmennetään GAS-tavoitteet. Palvelun lopuksi palveluntuottaja arvioi GAS-tavoitteiden saavuttamista yhdessä asiakkaan kanssa. Palveluntuottaja palauttaa GAS-tavoitteiden asettamislomakkeen TE-toimistoon tai TYP:hen. Asiakkaan kanssa käydään vielä läpi tavoitteiden saavuttaminen ja pohditaan tarvittavien jatkotoimenpiteiden tarvetta. Tarvittaessa asiakas ohjataan vielä palveluihin uusine GAS-tavoitteineen.

Vaikutusten esiin saaminen organisaatiotasolla edellyttää toimivaa tietohallintoa. Toisin sanoen tieto vaikutuksista on voitava saattaa tietojärjestelmään luontevalla ja helpolla tavalla. Menetelmän toimeenpano työhallinnon asiakastyön ja palveluntuottajien tasolla edellyttäisi TEM:n ohjeistusta ja ohjausta. Tällä hetkellä TE-hallinnon infrastruktuuri eli vallitsevat kirjaamiskäytännöt, tiedonhallintaohjelmat ja rekisteröintikäytännöt eivät täydy yksilöllisten tavoitteiden asettamisen suuntaan. Jossain määrin kysymyksenalainen asia on, missä määrin kirjaamiskäytäntöihin ja pienten siirtymien havaitsemiseen tulee muutoksia Työelämätutkan<sup>3</sup> toimeenpanon myötä.

Työllistymiseen liittyen ongelmana arvioinnissa voi olla se, että henkilö voi työllistyä kesken työllistymisedellytysten parantamiseen tähtäävän prosessin, vaikka ensisijaisiksi tavoitteiksi ei olisikaan laitettu työllistymistä. Tällöin ar-

---

3 Työelämätutka on TE-toimistojen ohjauspalvelujen seurannan ja arvioinnin prototyyppi, jota on ehdotettu otettavaksi käyttöön TE-hallinnossa vuoden 2014 alusta alkaen. Prototyyppi on kaksiosainen. Ensimmäinen osa on arvioinnin ja seurannan uusi väline – Työelämätutka. Toinen osa muodostuu Työelämätutkan tuottaman tiedon analysointi- ja tulkintamekanismeista, joiden käyttöönottoa uusi arviointimentelmä edellyttää. (Spangar, Arnkil, Keskinen, Vanhalakka-Ruoho, Heikkilä & Pitkänen 2013.)

viointi antaa heikon tuloksen työllistymisestä huolimatta. Näissä tapauksissa on nostettu kysymys siitä, pitäisikö työllistymisestä tällaisissa tilanteissa olla aina yksi tavoite. (Konturi & Kurvinen 2012.) GAS-välineen käyttäminen työvoimahallinnossa edellyttäisi myös GAS-lomakkeen muokkausta.

## 4.6 Miksi GAS on haasteellinen TE-palveluissa?

Tietyt tekijät rajaavat GAS:n käytön edellytyksiä TE-toimistojen asiakastyössä ja TE-hallinnon tilaamissa palveluissa.

Työ- ja elinkeinoministeriössä tunnetaan mielenkiintoa ensisijaisesti kahden perustavoitteen toteutumiseen eli työllistymiseen ja koulutuksen aloittamiseen. Samalla tunnetaan huolta ministeriön alaisen toiminnan perustehtävän toteutumisesta.

*Haastateltava 1: Ohjauksen näkökannalta minä luulen, että se meidän primaarifokus on edelleen tässä lopputuloksessa, joka on edelleen aika kova, että siirrytkö työhön vai koulutukseen. Semmoinen vaikuttava tekijä, että ollaan huomattu tuossa, että meidän asiantuntijat ovat olleet työvoimapalveluissa hyvinkin kiinnostuneita hoitamaan, nyt kun tarkastellaan vaikeimmassa työmarkkina-asemassa olevien tilanteita, niin hoitamaan hyvin paljon myös sellaisia tehtäviä, jotka eivät ikään kuin tälle hallinnolle kuulu. Että lähdetään ikään kuin paikkaamaan tätä kunnan Sote-sektorin puutteita. Tässä voisi sanoa näin, että sen takia me olemme koko ajan yrittäneet laittaa tässä ohjauksessa fokusta, että teidän pitäisi hoitaa tämä perustehtävä, joka on se, että ihmiset saisivat töitä tai siirtyisivät koulutukseen, josta siirtyvät sitten myöhemmin työelämään. Nämä muut elämänasiat eivät ole ikään kuin fokus. Yritetään saada ihmiset muistamaan, että tämä on se meidän tarkoitus. Tämä on se asia, että emme ole kauhean aktiivisesti yrittäneet heittää, että nyt teidän pitäisi ottaa koko tämä elämänkirjo haltuun. (Haastateltava 1, 2014.)*

Asiakasohjauksen ja rekisteröintikäytäntöjen kehittäminen muiden kuin työllistymiseen liittyvien hyvinvointivaikutusten esiin saamiseksi suuntaa asiakasohjausta ja toiminnan arviointia myös muualle kuin ydintehtävään.



Julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain mukaan

*julkisilla työvoima- ja yrityspalveluilla edistetään työmarkkinoiden toimivuutta turvaamalla osaavan työvoiman saatavuutta tarjoamalla työtä haakeville mahdollisuuksia saada työtä sekä edistetään uuden yritystoiminnan syntymistä ja kehitetään yritysten toimintaedellytyksiä ja työelämän laatua. (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 2012/916, 2 §.)*

Edellä mainitun lain (2012/916) 4 § mukaan asiakas ja asiantuntija arvioivat yhdessä asiakkaan palvelutarpeen, jonka perusteella tarjotaan julkisia työvoima- ja yrityspalveluja, jotka parhaiten turvaavat muun muassa osaavan työvoiman saatavuutta ja edistävät asiakkaan sijoittumista avoimille työmarkkinoille.

TE-toimistojen asiakasohjauksessa olisi tarvetta asiakkaiden elämäntilanteisiin ja työllistymiseen liittyvien pienten siirtymien havaitsemiseen. Vaikka TE-toimistojen asiakasohjauksessa tunnettaisiin kiinnostusta välitason tavoitteisiin ja asiakkaan elämänhallintaan liittyviin tavoitteisiin, näihin tavoitteisiin liittyvät rekisteröinti- ja kirjaamiskäytännöt eivät kunnolla mahdollista vaikutusten arviointia. Selvästi työllistymiseen liittyviä välitavoitteita voidaan kuitenkin kirjata työllistymissuunnitelmaan, jossa niiden seuranta on periaatteessa mahdollista. Lähtökohta perustuu kuitenkin enemmän palveluprosessien jäntevöittämiseen kuin siihen, että asiakas hahmottaisi oman tilanteensa. Työllistymissuunnitelmia on ohjeistettu muun muassa niin, että työllistymissuunnitelmassa sovitaan asiakkaan kanssa palvelukokonaisuudesta ja nykyistä palvelua seuraavasta palvelusta sekä kirjataan välitavoitteet, joiden toteutumista seurataan. (Kerminen 2010.; Haavisto-Vuori 2011.)

Työ- ja elinkeinoministeriön näkökulmasta asetetut työllistymiseen liittyvät välitavoitteet nähdään ensisijaisesti palveluprosessin yhdenmukaisen toiminnan ja prosessin hallinnan näkökulmasta eikä niinkään asiakkaan erityisen elämäntilanteen huomioon näkökulmasta.

*Haastateltava 1: Sitä työllistymissuunnitelman laatua on koko ajan pyritty kehittämään ja ... Eli nimen omaan sitä, että ... Nykyiselläänhän siinä on se suunnitelmaosio ja mihin tällä tähdätään ja mitä mahdollisia välitavoitteita ja sitten on vielä tällainen toimintasuunnitelma ... Jossa on ihan ne konkreettiset tekemiset ja mitä tässä nyt seuraavaksi tehdään.*

*Ja nyt tässä sähköisessä palvelussa, kun nyt mennään, niin asiakas kävisi sitten vielä kuittaamassa, että onko hän sitten tehnyt sen oman osuutensa tästä suunnitelmasta. Sen palvelun ydinhän meillä on se työllistymissuunnitelma. Se on yhdessä tehty ja molemmat osapuolet ovat sen hyväksyneet ja sitoutuneet sitä tekemään.*

*Haastateltava 1: Nuo eivät ehkä ole sellaisia välitavoitteita vaan ne ovat ikään kuin askeleita.*

*Haastateltava 2: Niin, mutta siinä itse suunnitelmassahan voi sitten olla näitä niin kuin välitavoittakin. Mutta sitten vielä se suunnitelma konkrētisoidaan tällä toimintasuunnitelmalla.*

*Haastateltava 1: Nuo ovat vähän kuin sellaisia askeleita, kun edetään. Ne on hyvä jäsentää juuri tuolla tavalla. Minä jo peilaan siihen, että kun on tämä GAS, että se mikä ero tässä on, niin se ei välttämättä ole se, että ... Kun se GAS on semmoinen väline asiakkaalle itselleen hahmottaa omaa tavoitettaan ja sitä arvioimaan, että missä hän on siellä matkalla päämäärään. Tai sitten arvioida, että kuinka hyvin sinä nyt olet onnistunut tässä tavoitteen saavuttamisessa. Meidän puolelta on ehkä se, että tämä jäntevöittää enemmän itse tätä palveluprosessia. Ja sitä tehdään enemmän suunnitelmalliseksi. Niin, että se tiedetään, että kun me teemme tällaisia askeleita, jossa on joitain etappeja, joissa jonkun pitäisi tehdä jotain. Se on ikään kuin tämän prosessin hallintaan liittyviä nämä meidän haasteet. Eikä välttämättä siinä, että miten se asiakas itse hahmottaa, että kuinka kaukana tai lähellä asiakas itse on sitä tavoitetta. (Haastateltavat 1 ja 2, 2014.)*

TE-toimistossa URA-järjestelmä määrittelee pitkälti, mihin asiakkaiden tilanteissa kiinnitetään huomiota. URA-asiakaspalvelujärjestelmässä työllistymissuunnitelma ja sitä korvaava suunnitelma sisältävät kartoituksen ja toimintasuunnitelman. Kartoitus on tiivis kokonaiskuvaus työnhakijan tilanteesta, jossa tuodaan yhteenvedona esille asiakkaan ammattitaito, koulutus, osaaminen, koulutus ja työkokemus. Kartoitukseen kirjataan työnhakijan työnhakutaidot ja -aktiivisuus. Tarvittaessa kartoitukseen sisällytetään myös asiakkaan työllistymiseen oleellisesti vaikuttavat tekijät ja mahdollinen ammatinvaihdon tai ammatillisen koulutuksen tarve. Kirjattavien tietojen si-

sältö ja laajuus vaihtelevat palvelulinjoittain. Työnhakijan toimintasuunnitelmaan kirjataan työnhaun tavoite ja se, miten tavoitteeseen edetään. Virkailija sopii tavoitteen työnhakijan kanssa. Toimintasuunnitelmaan merkitään sovitut yksilöidyt toimet ja palvelut, jotka edistävät tavoitteen toteutumista. Työnhakija ja TE-viranomainen sopivat työllistymissuunnitelman toteutumisen seurannasta ja hyväksyvät suunnitelman. (Työ- ja elinkeinoministeriön ohje julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain ja asetuksen soveltamisesta 2012, 20.; Valtioneuvoston asetus julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 2012/1073, 4§, 5§.)

Työntekijöiden työn hallinnan näkökulmasta hyvänä puolena on se, että järjestelmä tarjoaa työlle rakennetta ja toimii muistin tukena. Kuitenkaan varsinaisesti asiakkaan tilanteen syvällisemmälle selvittelylle ei ole selkeitä työvälineitä, jotka ohjaisivat asiakaspalveluvirkailijaa saamaan esille esimerkiksi olennaisia tavoitteita ja keinoja koskevia tietoja. Käytännössä asia on työntekijän ammattitaidon varassa kuten myös keinot, jotka auttavat asiakasta hahmottamaan tilannettaan.

*Haastateltava 3: Täytyy sitten yleisesti pystyä tekemään tällaisia kysymyksiä asiakkaan elämäntilanteesta, että mitkä tekijät työllistymiseen vaikuttavat, mitkä ovat työllistymistä edistäviä asioita, mitkä ovat mahdollisia esteitä, jotka pitäisi hoitaa pois? Ehkä helpompi on jopa näitä osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita lähteä selvittämään kuin kokonaisuutena asiakkaan kanssa. Mutta keskustelu ja haastattelu (ovat olennaisia/KP). (Haastateltava 3, 2013.)*

Kaiken kaikkiaan TE-toimistojen arviointikäytännöt suuntautuvat perustehtävän toteutumiseen, eikä niitä tällä hetkellä kehitetä välitason tavoitteiden tai muiden kuin työllistymiseen liittyvien hyvinvointivaikutusten esiin saamiseksi (ehkä joitain muutoksia Työelämä tutkimuksen toimeenpanon vuoksi). Esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön ohje julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain ja asetuksen soveltamisesta ei viittaa erikseen välitavoitteisiin ja niiden asettamiseen (Työ- ja elinkeinoministeriön ohje julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain ja asetuksen soveltamisesta 2014).

TE-toimistojen sisällä vaikutusten esiin saamisen tarpeiden painopiste on perinteisemmissä mittausvälineissä, joiden avulla kiinnitetään huomiota asiantuntijalähtöisesti mittarin laatijan tavoitevaihtoehtoihin. Uusien ta-

voitteiden asettamiseen ja vaikutusten arviointiin liittyvien välineiden käyttö koetaan helposti epätarkoituksenmukaiseksi, eikä järjestelmää haluta liian raskaaksi.

Myös TE-hallinnon tilaamissa palveluissa tietyt tekijät rajaavat GAS:n käyttömahdollisuuksia. Palvelujen tuotteistaminen on merkinnyt sitä, että tilattavien palvelujen sisällöt ovat täsmällisiä ja kapea-alaisia. Toisin kuin Kansaneläkelaitos, TE-hallinto ei ole kuitenkaan lähtenyt standardisoimaan palveluprosesseja. Palveluntuottajilla on siten itsenäistä liikkumavaraa siinä, miten palvelut etenevät ja mitä palvelujen eri vaiheisiin kuuluu.

*Haastateltava 4: ELY-keskusten kilpailuttamat palvelut tosiaan on äärettömän tarkkoja siitä, että meidän pitää tehdä sitä, mitä he meiltä pyytävät. Me ollaan vastattu siihen tarjouspyyntöön ja ollaan luvattu toimia sen sapluunan mukaan, mitä he meiltä ostavat. Se tavoite on hyvin selkeä. Toki sitten niin kuin sitä vaihtelua voi olla asiakkaan kohdalla, että jollakin sitä työpaikkaa lähdetään etsimään hyvin nopeasti. Toisella ihmisellä voidaan pitää pikkuisen rauhallisempaa tahtia, että käytetään aika enemmän vaikka siihen, että minkä alan työtä, minkä tyyppistä työtä me lähdetään etsimään. Ja käytetään sitten aikaa ihan niiden työnhakuasiakirjojen laatimiseen, ylipäätään työnhakutaitojen parantamiseen. Ja sitten myöhemmässä vaiheessa lähdetään sitä työpaikkaa etsimään, mutta joka tapauksessa puhutaan ihan niin kuin ... että toisella se työpaikan saaminen on tavoitteena kuukauden sisällä ja hitaimmassakin tapauksessa niin ei me voida montaa kuukautta kyllä vitkutella. Silloin kyllä asiakas ei ole oikeassa palvelussa. Jos tarvitsee ihan kuukausitolkulla aikaa siihen valmistautumiseen. Ja työkyvyn arvioinnista niin kuin sanoinkin, niin siellä on hirvittävän selkeä se sapluuna, mitä meidän tehtäviin kuuluu. (Haastateltava 4, 2014.)*

Tilattavissa palveluissa isot asiakasmäärät työntekijää kohti ovat mahdollisia, jolloin yksilölliseen tavoitteenasetteluun ja vaikutusten arviointiin liittyvien välineiden käyttö koetaan ylimääräiseksi työksi, johon ei voi varata erityisesti aikaa. Palvelujen tuottajat tarjoavat vain sitä, mitä tilaaja ostaa, eikä useinkaan ole mahdollista paneutuva, erityistä arvioinnin välineistöä hyödyntävä asiakastyöskentely (esim. työhönvalmennuksessa katsotaan, et-

tä mikäli tapauskohtaisen arvioinnin välineen käyttö katsottaisiin tarkoituksemukaiseksi, siihen ”olisi varattava tunteja”).

*Haastateltava 5: Ja sitten jos me tapaamisella aletaan täyttää GAS-tavoitteita, että asetetaan kolme eri tavoitetta, ja välitavoitteet ja mitkä ovat miinus ykköstä ja miinus kakkosta, niin se on kyllä heti siitä tuntimäärästä pois. Että kun me menemme esittelemään palvelua, vaikka kolmikannassa aloitetaan, niin siinä kerrotaan, että tavoitteena on työllistyminen pääsääntöisesti yritysmaailmaan ihan avoimille työmarkkinoille niin sanotusti kovalla rahalla. Niin tuota se on siinä ja sitä kohti mennään, että ei me siihen sen enempää aikaa käytetä. Se on näin. (Haastateltava 5, 2014.)*

*Haastateltava 6: Minulla on ... no muun muassa viime kuussa oli asiakkaita kuusikymmentä, kuusikymmentäkaksi taisi olla plus sitten vielä leppäviä asiakkaita ehkä parikymmentä siihen päälle. Eli se on jo iso määrä, ainakin itse ajattelen näin. Ja silloin ei pystytä siihen yksilöllisyyteen pureutumaan tietenkään niin kuin joidenkin osalta pitäisi. Ja sitten jos mentäisiin niin, että mentäisiin ihan siihen yksilövalmennukseen, niin silloin minä näkisin että viisitoista, kaksikymmentä. Niin silloin pystyy aidosti tekemään sitä työtä. (Haastateltava 6, 2014.)*

Sinänsä GAS-tavoitteiden ja niiden ilmaisun tapa ei olisi palveluntuottajille välttämättä erityinen haaste:

*Haastattelija: No, ihan sen verran kysyn, että pidättekö jotenkin hassuna sen tyyppisiä välitavoitteita esimerkiksi työllistymisen osalta, että kun täällä on tavoitetaso (0-taso/KP) esimerkkinä, että työntekijä on täyttänyt hakemukset, miinus kakkonen on, että ei ole hankittu tarvittavia hakemusasiakirjoja. Miinus ykkönen on, että ne on hankittu. Sitten on plus ykkönen, että on haastatteluun osallistunut ja se että on saanut vakituisen työpaikan on plus kakkonen.*

*Haastateltava 4: Ne on ihan suoraan meidän tavoitteita, mutta me ei voida istua joka tapaamisella, kun meillä on tuntimäärät, joiden puitteissa meillä pitää se tavoite saavuttaa ja se on aika työläs menetelmä. Jos me joka tapaamisella istutaan alas, että montako hakemusta sinä olet tehnyt,*

*niin siihen menee hirveästi aikaa. Nämä on ihan suoraan kyllä meidän tavoitteita kyllä. Jos se asiakas ei tee vaikka tapaamisten välillä, kun meillä saattaa olla kerran viikossa tai kerran kahteen viikkoon tapaamiset, ja jos se asiakas kerta toisensa jälkeen tulee sinne meidän tapaamiseen, että en minä kyllä ole tälle minun soittolistalle tehnyt mitään ja en kyllä ole yhtään hakemusta lähettänyt, niin aika nopeasti meidän pitää sitten päättää, että ok, jos sinä et toimi näiden sopimusten mukaan, niin silloin sinä et ole oikeassa palvelussa. (Haastateltava 4, 2014.)*

GAS:n käyttömahdollisuuksia rajoittaa myös se, että kaikki palvelut eivät ole luonteeltaan asiakas- vaan asiantuntijälähtöisiä. Osa palveluista perustuu objektivoivaan arviointitapaan kuten esimerkiksi työkyvyn arviointi.

Perinnekin rajoittaa GAS:n käyttömahdollisuuksia. TE-hallinnon tilaamissa palveluissa ei perinteisesti ole ollut työskentelyn välineistöön liittyviä vaatimuksia. Palvelun tilaaja ei edellytä tiettyjen tavoitteiden asettamista ja saavuttamista koskevien arviointivälineiden tai mittareiden käyttöä.

Myös jotkut asiakkaat ja asiakasryhmät suhtautuvat kielteisesti arviointivälineisiin. Tällöin pelätään, että tavoitteista sopimista tai tavoitteiden saavuttamisen arviointia käytetään heidän toimintansa kritiikkiin ja hiostamisen välineenä. Taustalla on etuuskien menettämisen pelkoa.



## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Jatkossa tarvitaan jo kehitettyjen mittareiden implementaatiotutkimusta ja käyttöön ottoon liittyvien tekijöiden tarkastelua (Kivipelto & Kotiranta 2011, 135).

GAS-mittariston vahvuus on siinä, että periaatteessa se sopii eri sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten työvälineeksi erilaisissa konteksteissa. Mittariston vahvuutena myös on, että siihen ei myöskään sisälly riskiä, että ammatillisen työn vaikutuksia arvioitaisiin ammatilliseen työhön sopimattomien ulkopuolelta asetettujen kriteereiden varassa. Mittaristo ei avaa työmenetelmiä vaan ne jätetään organisaation tehtävän ja työntekijän ammatillisuuden varaan. Lyhytaikaiseen ja nopeatempoiseen asiakastyöhön GAS ei kuitenkaan sovellu.

GAS vaatii tiettyjä organisatorisia edellytyksiä, jotta sen käyttö on mahdollista. Ensinnäkin henkilökunnalla (sekä lähettävä taho kuten TE-toimisto ja TYP että palvelun tuottaja) on oltava mahdollisuus saada riittävä koulutus välineen käyttöön. Esimerkiksi Kela käyttää ammattikorkeakouluja GAS-menetelmän koulutukseen. Toiseksi välineen käyttö on oltava kiinteä osa asiakastyötä, eikä erillinen osio. GAS-lomake ei saisi hallita asiakkaan kanssa käytävää keskustelua tavoitteista ja niiden saavuttamisen arvioinnista. Kun tavoitteenasettelu on kiinteä osa asiakastyötä, lomakkeen täytössä ei ole niin suurta ritualistisen toiminnan riskiä, jolloin lomaketta täytettäisiin vain lomakkeen täyttämisen vuoksi. Ritualistiseen toimintaan myös kuuluu, etteivät sisällölliset ja rationaaliset seikat hallitse, vaan lomaketta täytetään lähinnä siksi, että siihen on toiminnan ulkopuolelta tuleva velvoite. Kolmanneksi GAS vaatii riittävästi aikaa, jota tarvitaan asiakkaan kokonaisvaltaisen tilanteen huomioon ottamiseen ja tavoitteiden saavutta-



misen arviointiin. Neljänneksi GAS edellyttää, että asiakas voi saada paneutuvaa ohjausta ja tukea palvelun sisällä. Tämä on tarpeen muun muassa siitä syystä, että tavoitteenasettelua voi olla tarpeen korjata tai määritellä uudestaan. Viidenneksi organisaation infrastruktuurin on taivuttava GAS-välineen käyttöön. Toisin sanoen esimerkiksi TE-hallinnon käytössä olevien URA ja TYPPI-järjestelmien sisälle olisi voitava rakentaa erillinen GAS-osio tai GAS-tavoitteet ja niiden seuranta olisi muuten voitava toteuttaa sähköisesti luontevana osana asiantuntijoiden toimintaa. Ja kuudenneksi GAS-välineen käyttöönotto vaatii ylätasoon hallinnon legitimoimista, kuten Kansaneläkelaitoksen esimerkki osoittaa. TE-hallinnossa välinettä tuskin otetaan käyttöön ilman ministeriötason ohjausta. Palvelutuottajat eivät puolestaan ota välinettä käyttöön, ellei palvelujen tilaaja sitä edellytä. Edellä mainittujen tekijöiden näkökulmasta GAS:n käyttöönoton edellytykset vaikuttavat TE-hallinnon osalta heikoilta.

Mikäli GAS-välineen käytölle olisi edellytyksiä TE-toimistoissa ja TYP:ssa, olisivat kriittisiä välineen käyttöönoton vaiheita ne tilanteet, joissa ensinnäkin alustavat GAS-tavoitteet laadittaisiin ennen tarkoitettuun palveluun tai "toimenpiteeseen" valikoitumista ja toiseksi tilanteet, joissa tilattavan palvelun tuottaja täsmentäisi tavoitteet. Palvelun tuottajan olisi myös voitava arvioida tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi heidän olisi lähetettävä tavoitteiden saavuttamista koskeva tieto (lomake) TE-toimistoon tai TYP:hen, jossa asiakkaan kanssa käytäisiin vielä läpi tavoitteiden saavuttaminen ja pohdittaisiin tarvittavien jatkotoimenpiteiden tarvetta.

Parhaat edellytykset TE-hallinnon omissa ja tilatuissa palveluissa GAS-välineen ja sen edellyttämän toimintatavan käyttöön ovat tällä hetkellä seuraavissa palveluissa.

- Ensinnäkin ammatinvalinta- ja uraohjauksessa väline saattaisi olla käytökelpoinen, sillä ohjaus on luonteeltaan prosessimaista, monivaiheista ja asiakkaan lähtökohdista lähtevää. Toimintatapa on ohjauksellinen. Mahdollisuuksia rajaa kuitenkin se, että ammatinvalintapsykologien ohjaus on professionaalista toimintaa, jossa tarvittavat välineet ja menetelmät ratkaistaan pääsääntöisesti ammatillisista lähtökohdista. Välineen käyttö pitäisi käytännössä olla ylätasoon hallinnon legitimoimaa, jotta se voisi ammatinvalinnanohjauksessa toteutua.
- Uravalmennuksessa, joka sisältää myös yksilöllistä uraohjausta, voisi olla edellytyksiä GAS-välineen käyttöön. Tällöin sillä on toiminnallisempi

ote kuin ammatinvalinta- ja uraohjauksessa, ja se voidaan räätälöidä kohderyhmän mukaan. Uravalmennus olisi riittävän pitkäkestoinen (voidaan tarjota 40 päivää vuodessa) ja sen vahvuus on myös ohjaajan kanssa käydyt keskustelut.

- Myös työkokeilussa voisi olla edellytyksiä käyttää GAS-välinettä silloin, kun kokeilua käytetään ammatinvalinta- ja uravaihtoehtojen selvittämiseksi tai työmarkkinoille paluun tukemiseksi. Tällöin voidaan arvioida, onko osaaminen ja työelämävalmiudet ajan tasalla ja mitä tukea tarvitaan. Tätä mahdollisuutta rajaa puolestaan se, että työkokeilu- paikoissa ei useinkaan ole riittävää asiantuntemusta eikä tilaa välineen käytölle ellei kokeilua järjestetä kuntoutusorganisaatiossa.
- Lisäksi palvelujen suunnitelmallisessa yhdistelyssä ja ketjuttamisessa voisi GAS:n käyttö olla mahdollista, jolloin se voisi tukea asiakaspalvelun suunnitelmallisuutta.

Työvoiman palvelukeskuksissa GAS:n edellytykset ovat paremmat kuin TE-toimistoissa, koska käytettävissä on enemmän aikaa asiakasta kohti. Myös muut kuin välittömästi työllistymiseen liittyvät keinot ovat keskeisemmässä asemassa.

Tietyt tekijät rajaavat GAS-välineen käyttömahdollisuuksia TE-toimistojen asiakastyössä. Ensinnäkin ylätasoin hallinnon näkökulmasta tunnetaan mielenkiintoa lähinnä kahden perustavoitteen toteutumiseen eli työllistymiseen ja koulutukseen pääsyyn. Samalla tunnetaan huolta perustehtävän toteutumisesta. Kiinnostusta välitason tavoitteisiin ja asiakkaan elämähallintaan liittyviin tavoitteisiin (mm. psykososiaaliset tekijät) tunnetaan TE-toimistojen asiakasohjauksessa, mutta näihin tavoitteisiin liittyvät rekisteröinti- ja kirjaamiskäytännöt eivät mahdollista vaikutusten arviointia. Painopiste on strukturoiduissa, universaaleissa, kaikille asiakkaille yhteisiksi ajatelluissa ja ennalta asetetuissa tekijöissä. Lisäksi monien välineiden käyttö on epätarkoituksenmukaista (esim. URA-ohjelmasta ei saisi tehdä liian raskasta välinettä). TE-toimistojen asiakastyössä olisi kuitenkin tarvetta niin sanottujen pienten siirtymien havaitsemiseen. Ylätasoin hallinnon huoli TE-toimistojen ydintehtävästä rajoittaa omalta osaltaan GAS:n käyttömahdollisuuksia, eikä ylätasoin hallinnon hyväksyntää GAS-tyyppisen välineen käytölle ole näköpiirissä. Edellisen perusteella puhtaasti yksilöllisen tavoitteenasettelun ja vaikutusten arvioinnin toiminta- ja ajattelutapaan pohjautuvan väli-

neen yleiselle käyttönotolle ei TE-toimistojen asiakastyössä ole kovin vahvoja edellytyksiä.

TE-hallinnon tilaamissa palveluissa GAS-välineen käyttöä rajaavat hieman erityyppiset seikat. Palvelujen tuotteistaminen on johtanut siihen, että tilattavien palvelujen perustehtävät ovat täsmällisiä ja kapea-alaisia<sup>4</sup>. Koska isot asiakasmäärät työntekijää kohti ovat mahdollisia, palveluihin on vaikea sisällyttää ”ylimääräistä” aikaa vieviä tehtäviä. Tällä hetkellä asiakkaille tarjotaan vain sitä, mitä työvoimahallinnolle on myyty. Tilattavissa palveluissa ei ole mahdollista paneutuva, erityistä arvioinnin välineistöä hyödyntävä asiakastyöskentely (esim. työhönvalmennus), koska siihen on vaikea varata työaikaa. Kaikki palvelut eivät myöskään ole perusluonteeltaan asiakasvaan asiantuntijalähtöisiä. Osa palveluista perustuu objektivoivaan ja asiakkaasta etäisyyttä ottavaan ajattelutapaan (kuten työkyvyn arviointi). Lisäksi TE-hallinnon perinne on sellainen, ettei palveluissa ole välinevaatimuksia. Palvelujen tilaaja ei edellytä tiettyä menetelmää tavoitteiden asettamisessa, saavuttamisessa ja arvioimisessa, eikä tähän ole tiedossa muutosta. Yksilöllisten tavoitteiden ja vaikutusten arvioinnin tarpeeseen voidaan suhtautua epäillen myös asiakkaiden näkökulmasta. Joillakin asiakkailla tai asiakasryhmillä on pelko, että tavoitteista sopimista ja tavoitteiden saavuttamisen arviointia käytetään heidän toimintansa kritiikkiin ja painostamisen välineenä.

Haettaessa GAS:n käyttönoton mahdollisuuksia, näyttäytyvät erilaiset projektit potentiaalisilta. Projekteissa on vakiintuneita toimintakäytäntöjä enemmän mahdollisuuksia prosessimaiseen ja yksilölliseen asiakkaan lähtökohdista lähtevään ohjaukselliseen toimintatapaan ja siten myös tavoitteenasettelun ja tavoitteiden saavuttamisen arviointiin liittyvien välineiden käyttöön. Projektien haasteena tosin on, että tavoitteiden asettamisen ja saavuttamisen arvioinnin kirjaamiskäytännöt ovat yleensä kehittymättömiä ja koskevat vain projektin aikaista toimintaa. Tavoitteenasettelun ja tavoitteiden saavuttamisen arviointiin liittyvien välineiden käyttö voi jäädä tilapäiseksi, eikä organisaatioiden ole tarkoituksenmukaista kehittää infrastruktuuria yksinomaan projektien tarpeisiin.

Selvityksen perusteella voidaan arvioida, että käsitys GAS:n soveltuvuudesta TE-hallinnon ja sen tilaamien palveluiden asiakastyöhön ei ole kovin korkea eikä suuria odotuksia käyttönotosta ole. Periaatteessa työvoimahal-

<sup>4</sup> Tämä on laajempi ongelma ja liittyy palvelujen hankintaan ja tuottamiseen. Palvelujen yhteiskehittäminen tuottajan ja tilaajan välillä asiakaslähtöisemmäksi on tärkeitä kehittämisteemoja. Yhteiskehittäminen on jäänyt palvelujen kilpailuttamisesta syrjään.

linnon asiakastyössä parhaimmat edellytykset paneutuvaan yksilölliseen tavoitteenasetteluun ja tavoitteiden saavuttamisen arviointiin ovat niin sanoituissa tuetun työllistymisen palveluissa. Yksilöllisen tavoitteenasettelun edellytykset ovat parhaimmat silloin, kun työskentelyn lähtökohtana on suunnitelmallinen työmarkkinavalmiuksien kehittäminen, jota on mahdollista aikatauluttaa.

Ehkä parhaiten GAS kuitenkin soveltuu asiakkaan työllistymisen kuntoutusvaiheeseen, jossa TE-toimistojen suhde asiakkaaseen ei ole kovin kiinteä ja ohjauksellinen ote hänen tilanteensa edistämiseen on verraten vähäinen tai siirtynyt kokonaan TE-toimiston ulkopuolelle. Yksilöllisen tavoitteenasettelun ei koeta kuuluvan aivan TE-hallinnon ydintehtäviin, etenkin silloin kun se liittyy psykososiaaliseen selviytymiseen ja elämönhallintaan. Tällöin esille nousee kysymys, olisiko elämäntilanteen kokonaisvaltaisesta hahmottamisesta liikkeelle lähtävä ja konkreettisiin elämäntilannetekijöihin muutosta tavoitteleva yksilöllinen tavoitteenasettelu ja vaikutusten arviointi hyödyllinen keino tukemaan sitä työtä, jota tehdään ihmisten hyvinvoinnin ja työllistymisedellytysten parantamiseksi monialaisessa yhteistyössä (TYP), kuntouttavassa työtoiminnassa ja sosiaalityössä. Etenkin kun työvoimavirkailijoilta saatujen kokemusten mukaan vaikuttavimpia työllistymispolkuja vaikeasti työllistyville rakennetaan työvoiman palvelukeskuksissa, koska suora yhteistyö sosiaali- ja terveystoimen kanssa on mahdollista (Terävä, Virtanen, Uusikylä & Köppä 2011, 61). Toisaalta toiminnan taustalla olevat työllistymistavoitteet ovat olleet työvoiman palvelukeskuksillekin ylimitoitettuja (esim. Telén 2007,74).

# LÄHTEET

- Arnkil, Robert; Karjalainen, Vappu; Saikku, Peppi; Spangar, Timo & Pitkänen, Sari 2008. Kohti työelämälähtöisiä integroivia palveluja. Työvoimatoimistojen ja työvoiman palvelukeskusten arviointitutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys, 18. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 24.1.2013 [http://www.tem.fi/files/19712/TEMJul\\_18\\_2008\\_tyojayrit.pdf](http://www.tem.fi/files/19712/TEMJul_18_2008_tyojayrit.pdf)
- Asplund, Rita & Koistinen, Pertti 2014. Onko työmarkkinoilla tilaa kaikille? Katsaus erityisryhmiin kohdistetun politiikan tuloksiin ja haasteisiin. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ- ja yrittäjyys, 22. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 25.11.2014 [https://www.tem.fi/files/40365/TEMjul\\_22\\_2014\\_web\\_16062014.pdf](https://www.tem.fi/files/40365/TEMjul_22_2014_web_16062014.pdf)
- Autti-Rämö, Ilona; Vainiemi, Kirsi; Sukula, Seija & Louhenperä, Anneli. GAS-menetelmä. Käsikirja. Versio 2. Viitattu 18.1.2013 [http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/\(WWWAllDocsById\)/68378A01AEDED3A1C2257727003F01B0/\\$file/GAS\\_kasikirja\\_100518.pdf](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/(WWWAllDocsById)/68378A01AEDED3A1C2257727003F01B0/$file/GAS_kasikirja_100518.pdf)
- Borg, Pekka & Kilponen, Marja-Riitta 2008. Tapauskohtainen arviointi. Teoksessa Borg, Pekka; Högnabba, Stina; Kilponen, Marja-Riitta; Kopisto, Kaisa; Korteniemi, Pertti; Paananen, Ilkka & Pietilä, Niina (toim.) Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa. Oppaita ja työkirjoja 2. Helsinki: Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, 40–53. Viitattu 25.11.2014 [http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/44ec21004a1563bd9516f5b546fc4d01/arviointi\\_tyotavaksi.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=44ec21004a1563bd9516f5b546fc4d01](http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/44ec21004a1563bd9516f5b546fc4d01/arviointi_tyotavaksi.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=44ec21004a1563bd9516f5b546fc4d01)
- Cardillo, Joseph E. 2009. Goal Setting, Follow-up, and Goal Monitoring. Teoksessa Kiresuk, Thomas J.; Smith, Aaron & Cardillo, Joseph E. (Eds.). Goal Attainment Scaling: Applications, Theory, and Measurement. New York, London: Psychology Press, 39–59.
- Haavisto-Vuori, Päivi 2011. Rakennetyöttömyyttä koskevat kehittämislinjaukset ja nuorten yhteiskuntatakuu. Työ- ja elinkeinoministeriö. Euroopan Unioni, Euroopan sosiaalirahasto. Vipuvoimaa EU:lta. PowerPoint -esitys. Viitattu 25.9.2014 <http://www.videonet.fi/tem/20110502/1/haavisto-vuori.pdf>
- Härkäpää, Kristiina; Harkko, Jaakko & Lehikoinen, Tuula 2013. Työhönvalmennus ja sen kehittämistarpeet. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 128. Kelan tutkimusosasto. Helsinki: Kela. Viitattu 5.5.2014 <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/42487/Tutkimuksia128.pdf?sequence=1>
- Juvonen, Leena & Vehkasalo, Ville 2011. Pitkäaikaistyöttömien työllistyminen ja syrjäytymisen ehkäisy. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomus 7/2011. Tuloksellisuustarkastuskertomus 229. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset. Helsinki. Viitattu 5.2.2014 [https://www.vtv.fi/files/2650/2292011\\_Pitkaaikaistyottomien\\_tyollistyminen\\_netti.PDF](https://www.vtv.fi/files/2650/2292011_Pitkaaikaistyottomien_tyollistyminen_netti.PDF)
- Karjalainen, Pekka & Saikkonen, Paula 2013. AVAIN-mittari aikuissosiaalityön vaikuttavuuden arvioinnissa. Pääkaupunkiseudun aikuissosiaalityön päivä 21.5.2013. THL. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 23.10.2013 [http://www.socca.fi/files/2884/AVAIN-mittari\\_aikuissosiaalityon\\_vaikuttavuuden\\_arvioinnissa.pdf](http://www.socca.fi/files/2884/AVAIN-mittari_aikuissosiaalityon_vaikuttavuuden_arvioinnissa.pdf)
- Kaski Työpankki -hanke 1.1.2013–31.12.2013. Viitattu 24.10.2013 <http://www.honkalampisaatio.fi/fi/projektit/kaski+tyopankki/>
- Kela, GAS-menetelmä Kelan kuntoutuksen tavoitteiden laatimiseen ja arviointiin 2012. Viitattu 29.9.2013 <http://www.kela.fi/gas-menetelma>

- Kelan avo- ja laitospuolisen kuntoutuksen standardi. Työhönvalmennuksen palvelulinja. Voimassa 1.1. 2011 alkaen. Terveysosasto. Kuntoutusryhmä. Kansaneläkelaitos. Viitattu 15.1.2013 [http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/%28WWWAllDocsByld%29/9FBA730EDE221DC4C22577E6004B870B/\\$file/StandardiTyohonvalmennus.pdf](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/%28WWWAllDocsByld%29/9FBA730EDE221DC4C22577E6004B870B/$file/StandardiTyohonvalmennus.pdf)
- Kerminen, Päivi 2010. Työvoimapaalvelujen kehittämissinjakset rakennetyöttömyyden alentamiseksi ja ennalta ehkäisemiseksi. Power Point -esitys. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 25.9.2014 [http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.espinno.fi%2Findex.php%2Fdownload\\_file%2Fview%2F76%2F167%2F&ei=Fa5jVPbSOOK\\_ywO1moD4Aw&usg=AFQjCNFBKRN2PlpEeO8Wi4b0mopVIRQ3VQ&bvm=bv.76247554,d.bGQ](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.espinno.fi%2Findex.php%2Fdownload_file%2Fview%2F76%2F167%2F&ei=Fa5jVPbSOOK_ywO1moD4Aw&usg=AFQjCNFBKRN2PlpEeO8Wi4b0mopVIRQ3VQ&bvm=bv.76247554,d.bGQ)
- Kiresuk, Thomas 2009. Historical Perspective. Teoksessa Kiresuk, Thomas J.; Smith, Aaron & Cardillo, Joseph E. (Eds.) 2009. Goal Attainment Scaling: Applications, Theory, and Measurement. New York, London: Psychology Press, 135–160.
- Kiresuk, Thomas J., Smith, Aaron & Cardillo, Joseph E. (Eds.) 2009. Goal Attainment Scaling: Applications, Theory, and Measurement. New York, London: Psychology Press.
- Kivipelto, Minna & Kotiranta, Tuija 2011. Valtaistumisen vaikuttavuuden arviointi. Miten voisimme edistää sitä sosiaalityössä? Janus. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti, No 2, 122–142.
- Kivipelto, Minna & Saikkonen, Paula 2013. Tiedon tuotanto ja vaikuttavuustieto sosiaalityössä. Yhteiskuntapolitiikka, No 3, 313–321.
- Konturi, Päivi & Kurvinen, Arja 2012. Muistiinpanoja ja huomioita GAS-päivästä Honkalampi-säätiöllä 22.5. ja 15.6. Painamaton.
- Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 2012/916, 28.12.2012. Viitattu 19.4.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120916?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20julkisesta%20ty%C3%B6voima-%20ja%20yrityspalvelusta>
- Peitola, Petri 2005. Arvioinnin soveltuvuus sosiaalityössä. Tapauksena realistinen arviointi huumeongelman yksilökohtaisessa palveluohjauksessa. Stakes. FinSoc. Työpaperieita 4. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus ja kehittämiskeskus. Viitattu 28.10.2014 [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75394/tp\\_05\\_4.pdf;sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75394/tp_05_4.pdf;sequence=1)
- Prywes, Yaron 2012. Examining the Influence of Goal Attainment Scaling on Changes in Goal Attainment in a Coaching Versus Non-Coaching Context. Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy under the Executive Committee of The Gradual School of Arts and Sciences. Columbia University.
- Rostila, Ilmari 2001. Tavoitelähtöinen sosiaalityö. Voimavarakeskeisen ongelmanratkaisun perusteet. SoPhi 61. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.
- Rostila, Ilmari & Mäntysaari, Mikko 1997. Tapauskohtainen evaluointi sosiaalityön välineenä. Stakes. Raportteja 212. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.
- Smith, Aaron 2009. Introduction and Overview. Teoksessa Kiresuk, Thomas J.; Smith, Aaron & Cardillo, Joseph E. (Eds.). Goal Attainment Scaling: Applications, Theory, and Measurement. New York, London: Psychology Press, 1–14.
- Spangar, Timo; Arnkil, Robert; Keskinen, Anita; Vanhalakka-Ruoho, Marjatta; Heikkilä, Heli & Pitkänen, Sari 2013. Ohjauksen liike näkyviin – Tutka ja TE-toimistojen ohjauspalvelut. Seurannan ja arvioinnin prototyypin. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 32. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 10.12.2013 [http://www.tem.fi/files/38086/TEMjul\\_32\\_2013\\_web\\_21112013.pdf](http://www.tem.fi/files/38086/TEMjul_32_2013_web_21112013.pdf)
- Sukula, Seija 2013. Henkilökohtainen sähköpostitiedonanto 5.2.2013.

- Télen, Janne 2007. Sosiaalityö ja työttömyys. Tutkimus sosiaalityön haasteista ja mahdollisuuksista työvoiman palvelukeskuksessa. Tutkimuskatsauksia 10. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus. Viitattu 5.12.2014 [http://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/07\\_11\\_27\\_rutkkats\\_10\\_telen.pdf](http://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/07_11_27_rutkkats_10_telen.pdf)
- Terävä, Eeva; Virtanen, Petri; Uusikylä, Petri & Köppä, Lassi 2011. Vaikeasti työllistyvien tilanteita ja palveluita selvittävä tutkimus. Työ ja yrittäjyys 23. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 25.11.2014 [http://www.tem.fi/files/29948/TEM\\_23\\_2011\\_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/29948/TEM_23_2011_netti.pdf)
- Tuusa, Matti 2005. Sosiaalityö ja työllistäminen. Kuntouttavan sosiaalityön ammattikäytännöt kuntien aktivointi- ja työllistämispalveluissa. Sosiaalityön lisensiaatintyö. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 2.5.2014 <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76403/lisuri00032.pdf?sequence=1>
- Työ- ja elinkeinoministeriön ohje julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain ja asetuksen soveltamisesta 2012. Ohje 28.12.2012. TEM/439/00.04.01/2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 23.4.2013 <http://www.finlex.fi/data/normit/40603-OhjeTEM439.pdf>
- Työ- ja elinkeinoministeriön ohje julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain ja asetuksen soveltamisesta 2014. Ohje 26.5.2014. TEM/566/00.03.05.02/2014. Viitattu 23.9.2014 [http://www.finlex.fi/data/normit/41735-286289Ty\\_\\_\\_ja\\_elinkeinoministeri\\_n\\_o114695272.pdf](http://www.finlex.fi/data/normit/41735-286289Ty___ja_elinkeinoministeri_n_o114695272.pdf)
- Valtioneuvoston asetus julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 2012/1073. Finlex. Viitattu 5.12.2014 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20121073>
- Vedenkannas, Elina; Koskela, Tuomas; Tuusa, Matti; Jalava, Janne; Harju, Henna; Särkelä, Mona & Notkola, Veijo 2011. Vajaakuntoinen TE-toimiston asiakkaana. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 31. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 19.4.2013 [http://www.tem.fi/files/30808/TEM\\_31\\_2011\\_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/30808/TEM_31_2011_netti.pdf)
- Ylisassi, Hilkka 2012. GAS-menetelmän (Goal Attainment Scaling) käyttö ammatillisessa (työhön liittyvässä) kuntoutuksessa. Tutkimus- ja kehittämishanke Aslak -kuntoutuksessa. Hankkeen jatko-osa 2011–2012. Hankeraportti 29.3.2012. Verve Consulting. Viitattu 19.4.2013 [http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/%28WWWAllDocsById%29/9A4902F840136E06C2257A1C001DA2A4/\\$file/GAS%20kokeiluhanke%20jatkora-portti%20HY%2029.3.pdf](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/%28WWWAllDocsById%29/9A4902F840136E06C2257A1C001DA2A4/$file/GAS%20kokeiluhanke%20jatkora-portti%20HY%2029.3.pdf)

# LIITTEET

## LIITE 1. Taulukko GAS:n edellytyksistä TE-hallinnon järjestämissä palveluissa (vaikeasti työllistyvät), haastatteluyhteenveto

HAASTATTELUT									
	TE-toimiston asiantuntija (johtotaso)	TE-toimiston parihaastattelija (johtotaso)	TE-toimiston parihaastattelu (asiakastaso)	TYP:n asiantuntija (asiakastaso)	Palveluntuottajan ryhmähaastattelu (asiakastaso 3)	Palveluntuottajan ryhmähaastattelu (asiakastaso 3)	Palveluntuottajan ryhmähaastattelu (asiakastaso 4)	Työvoima 2013+ (projektin toteuttajataso)	
Mahdollisuudet GAS:n edellytysten toteutumiseen	ELY:n asiantuntija (johtotaso)	TEM:n parihaastattelu	ELY:n asiantuntija (johtotaso)	TE-toimiston asiantuntija (johtotaso)	TE-toimiston parihaastattelu (asiakastaso 3)	Palveluntuottajan ryhmähaastattelu (asiakastaso 3)	Palveluntuottajan ryhmähaastattelu (asiakastaso 4)	Työvoima 2013+ (projektin toteuttajataso)	
Koulutus meneteimän käyttöön	GAS ehkä liian vaativa osattavaksi.	Koulutustarpeet suodatetaan tarkasti.	GAS ehkä liian vaativa osattavaksi.	Ei koko henkilöstölle, liian vaativa.	Perusteellista koulutusta edellyttää.	Ei tarvetta työvoimapaaluissa	Meneteimä vaatii harjaantumista.	Vaatisi koulutusta ja harjaantumista.	
Ajan riittävyys	Niukasti aikaa, GAS:n lisätyön kustannus?	Niukasti aikaa.	Niukasti aikaa, GAS:n lisätyön kustannus?	Asiakkailla ei aikapula.	Voisiko olla TYPeissä mahdollista?	Esim. työhönvammennus: liian niukka.	Liian työläs meneteimä, niukasti aikaa.	Suuri asiakasmäärä ja aikaresurssipuuma.	
Mahdollisuus kokonaisvaltaiseen tilanteen selvittelyyn	TYP: Ensisijaisesti moniammatillisen yhteistyön asia.	"Asiantuntijat eivät tavoitekattilöitä".	TYP: Ensisijaisesti moniammatillisen yhteistyön asia.	TYP:ssä voisi olla mahdollista.	Ensisijaisesti moniammatillisen yhteistyön asia.	Mahdollisuus muussa kuin TE-hallinnon tilaamisessa palveluissa.	Hankkeissa aikaresurssia asiakkaille.	Rakenteet eivät ole tukeneet kokonaisvaltaisuutta eikä yksilöllisyyttä.	
Paneutuva ohjaus ja tuki palvelun sisällä	Haettava optimi, ei liian seikkaperäistä.	"Fokus koulutuksessa ja työllistymisessä", varauksellinen asenne eikä realismia.	Haettava optimi, ei liian seikkaperäistä.	Ammatinvaihtaja- ja uraohjaus ja hankkeet.	Ammatinvaihtaja- ja uraohjaus, työkokeilu varauksin.	Mahdollisuus muussa kuin TE-hallinnon tilaamisessa palveluissa.	Soveltuu parhaiten käytettäväksi osana asiakaiden tukea hankkeissa.	Massoille tuotettavia palveluja ei ole kehitetty yksilöllisen tavoitteen asetteluun suuntaan.	
Menetelmien käyttöä tukeva infrastruktuuri	Tarve kehittää työllistymiseen liittyvien edistysaskelien suuntaan (nyt TUTKA olisi sopiva välimuoto).	Tarve kehittää TE-toimiston käyttöön palkkatuetun työn osalla (TUPAL?).	Tarve kehittää työllistymiseen liittyvien edistysaskelien suuntaan (nyt TUTKA olisi sopiva välimuoto).	Puimana URA:n ja TYPPI-järjestelmän päällekkäinen työ. Voisiko GAS:ään sisällyttää?	TYPI ja TE-hallinnon yhteistyöllä URA, TYPPI-järjestelmässä kortti GAS:lle?	Lähtökohhta palvelujen tilaajien asettamissa tavoitteissa. Vaatisi kehittämistä.	Aiemppaa kokemusta Keian ammatillisesta koulutukseen. Vaatisi infra vaatisi kehittämistä.	URA ohjaa, mutta palvelutarpeen tilanteen kartoitukseen ei jäsenyntyttä systeemiä, GAS:n mahdollisuus?	
Ylätason hallinnon legitimeetti	Intressi: pitkäaikaiskäyttöön yhden ennaltaehkäisy.	Ei tarvetta menetelmän käyttöön.	Intressi: pitkäaikaiskäyttöön yhden ennaltaehkäisy.	Olisi vaadittava laki-tai asetustasolla. Ei näkyvässä.	Vaatisi ainakin yhteistä sitoutumista.	GAS:ista lisäkustannus, ei käytetty ilman vaatimusta.	Edellyttäisi legitimeettiä ja resursointia.	Vaatisi ohjausta ja valvoitavuuttta. Käyttö ei ole kiellettyä.	



## LIITE 2. GAS-tavoitteen asettelu ja vaikutusten arviointi. Esimerkki Kelan mielenterveyskuntoutujien kurssilta

TAVOITE 1: MIELIKUVA ITSESTÄ		
ASTEIKKO		Arv.pvm.
Ilmaisee vain negatiivisia asioita itsestä	Selvästi odotettua matalampi -2	
Ilmaisee enemmän negatiivisia kuin positiivisia asioita	Jonkun verran odotettua matalampi -1	
Ilmaisee negatiivisia ja positiivisia asioita yhtäläillä	Tavoitetaso 0	
Ilmaisee enemmän positiivisia kuin negatiivisia asioita	Jonkin verran odotettua korkeampi +1	27.4.2010
Ilmaisee vain positiivisia asioita itsestään	Selvästi odotettua korkeampi +2	

TAVOITE 2: SOSIAALINEN ELÄMÄ		
ASTEIKKO		Arv.pvm.
Ei osallistu kodin ulkopuoliseen toimintaan	Selvästi odotettua matalampi -2	
Osallistuu satunnaisesti ryhmään kodin ulkopuolella	Jonkun verran odotettua matalampi -1	
Osallistuu viikoittaiseen ryhmään	Tavoitetaso 0	
Tapaa ryhmätilanteen lisäksi yhtä henkilöä säännöllisesti	Jonkin verran odotettua korkeampi +1	
Tapaa ryhmätilanteen lisäksi useampia henkilöitä säännöllisesti	Selvästi odotettua korkeampi +2	30.9.2009

TAVOITE 3: TOIMINTAAN JOHTAVA PÄÄTÖKSENTEKO		
ASTEIKKO		Arv.pvm.
Ei pysty tekemään suunnitelmia	Selvästi odotettua matalampi -2	
Tekee suunnitelmia, mutta ei aio toteuttaa	Jonkun verran odotettua matalampi -1	
Toteuttaa suunnitelmia muistutettaessa	Tavoitetaso 0	27.4.2010
Tekee suunnitelmia ja toteuttaa niitä osin itsenäisesti	Jonkin verran odotettua korkeampi +1	
Tekee suunnitelmia ja toteuttaa ne itsenäisesti	Selvästi odotettua korkeampi +2	

Edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamisen pistemäärä on 3 ja T-arvopistemäärä 64, eli tavoitteet ylitettiin.

(Lähde: mukailtuna Autti-Rämö, Vainniemi, Sukula & Louhenperä, 24)

### LIITE 3. T-lukuarvotaulukko (T-score)

Pisteiden summa	Tavoitteiden määrä							
	1	2	3	4	5	6	7	8
-16								18
-15								20
-14							18	22
-13							21	24
-12						19	23	26
-11						22	25	28
-10					20	24	27	30
-09					23	27	30	32
-08				21	26	29	32	34
-07				25	29	32	34	36
-06			23	28	32	35	36	38
-05			27	32	35	37	39	40
-04		25	32	35	38	40	41	42
-03		31	36	39	41	42	43	44
-02	30	38	41	43	44	45	45	46
-01	40	44	45	46	47	47	48	48
00	50	50	50	50	50	50	50	50
01	60	56	55	54	53	53	52	52
02	70	62	59	57	56	55	55	54
03		69	64	61	59	58	57	56
04		75	68	65	62	60	59	58
05			73	68	65	63	61	60
06			77	72	68	65	64	62
07				76	71	68	66	64
08				79	74	71	68	66
09					77	73	70	68
10					80	76	73	70
11						78	75	72
12						81	77	74
13							79	76
14							82	78
15								80
16								82

(Lähde: Autti-Rämö, Vainniemi, Sukula & Louhenperä, 21)

# Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja

## C Katsauksia ja aineistoja

Sarjassa julkaistaan Diakonia-ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja opetustoiminnan tuloksena syntyneitä julkaisuja, esim. työelämän oppimisympäristöistä ja muista projekteista nousevia opinnäytetöitä, oppimateriaaleja, ohjeistuksia sekä seminaari- ja projektiraportteja.

C1 Gothóni, Raili & Pesonen, Marja 1998. Tietopaketti harjoittelusta ja työelämäyhteistyöstä.

C2 Gothóni, Raili & Pesonen, Marja 1998. Tutkiva ammattikäytäntö.

C1 Gothóni, Raili & Pesonen, Marja 1999. Diakin harjoittelukäytännöt ja työelämäyhteistyö.

C4 Tolppi, Reijo 1999. Laadun lähteet verkossa, Kokonaisarviointiraportti 1.

C5 Kinttula, Outi 2001. Laadun lähteet verkossa. Kokonaisarviointiraportti 2.

C6 Kalmari, Arja & Wallenius, Tuula (toim.) 2002. Tuutorin tuki. Opintojen ohjaus ja tuutorointi Diakissa.

C7 Kainulainen, Sakari & Gothóni, Raili & Pesonen, Marja 2002. Kohdi tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten.

C8 Meretmaa, Anne 2002. Supervisor's Handbook.

C9 Kuokkanen, Ritva & Kivirinta, Mervi & Määttänen, Jukka & Ockenström, Leena 2005. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten.

C10 Kuokkanen, Ritva & Kivirinta, Mervi & Määttänen, Jukka & Ockenström, Leena 2007. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten. 4. uud.laitos.

C11 Weissenfelt, Kertu & Läksy, Marja-Liisa & Ruotsalainen, Kari & Haapalainen, Paula 2008. Verkosto arjen työtä tekevien voimavaraksi.

C12 Marttila, Marjaana & Häkkinen, Johanna 2008. POLULLA -projekti – Erityistä tukea ammattikorkeakouluopinnoissaan haasteita kohdanneille.

C13 Vähäkangas, Auli 2008. Aimojen kokemuksia ohjauksesta. Aikuisten monimuoto-opiskelijoiden kokemuksia ohjauksesta kevään 2007 Monikulttuurisuus -opintokokonaisuudessa Diakonia-ammattikorkeakoulun Järvenpään toimipaikassa.

C14 Pesonen, Helena 2008. Omalle yrittäjäuralle maahanmuuttajanainen. Omalle yrittäjäuralle, maahanmuuttajataustaisten naisten yrittäjävalmiuksien kehittämisprojekti 1.8.2006–4.4.2008 loppuraportti.

C15 Jolopainen, Anne & Lind, Kimmo & Niemelä, Jorma 2008. Ammattikorkeakoulut kansalaistoiminnassa.

C16 Eriksson, Elina & Markkanen, Arja & Tast, Marianne (toim.) 2009. Hoitotyön ammattikorkeakoulutuksen ja työelämän yhteinen hanketoiminta – kolmen ammattikorkeakoulun näkökulma.

C17 Eerola-Ockenström, Leena & Kalmari, Arja & Kivirinta, Mervi (toim.) 2010. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten. 5. uud.laitos.

C18 Eitakari, Liisa (toim.) Monimuotoistuva työelämä 2010. Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi TyöMMe -hankkeen kokemusten perusteella.

C19 Pesonen, Helen & Vihonen, Anu 2010. Maahanmuuttajayrittäjien mentoroinnin käsikirja.

C20 Heusala, Maarit & Kokko, Taina & Marttila, Marjaana. Yhdessä tein -hanke 2009–2011. Opiskelijahyvinvoinnin kehittäminen Uudenmaan alueen ammattikorkeakouluissa.

C21 Ruotsalainen, Kari & Kantele, Liisa 2011. Sairaanhoidosta velkanuovontaan. Pieksämäellä vuosina 1949–1995 valmistuneiden diakonisojen kertomuksia opiskelusta ja työstä.

C22 Meretmaa, Anne 2012. Adventurous decade and more – Diak’s partnership in Asia.

C23 Mäkelä, Sanni & Peltonen, Elina 2012. Nuorten vapaaehtoistoiminnan käsikirja.

C24 Jouppila-Kupiainen, Elina & Kammonen, Sirpa & Kirvesniemi, Tiina & Kuru, Tiina & Mikkonen, Helena & Rautasalo, Eija & Utriainen, Seija (toim.) 2013. Voisimmeko yhdessä olla enemmän? Gerontologinen erityisosaaja mukana ikääntyvien ihmisten arjessa.

C25 Katisko, Marja 2013. Maahanmuuttajataustaisten perheiden kokemuksia lastensuojelujärjestelmästä (vain nettijulkaisuna).

C26 Kuvaja-Köllner, Virpi & Steffansson, Marina & Kettunen, Aija 2013. Tieto- ja viestintätekniiikan käyttö, mahdollisuudet ja haasteet terveyden etäseurannassa ja sairauksien ennaltaehkäisyssä. Tuloksia eKylä-hankkeesta Pieksämäellä 2009-2012

C27 Kuvaja-Köllner, Virpi & Steffansson, Marina & Kettunen, Aija 2013. The use, possibilities, and challenges of information and communication technology in remote health monitoring and prevention of illnesses. Results from the EmotionAAL project in Pieksämäki, Finland in 2009–2012 (vain nettijulkaisuna).

C28 Kauppinen, Kirsti, & Neuvonen, Virpi & Rautasalo, Eija (toim.) 2013. Tuokiokin on tärkeä Näkökulmia teknologian hyödyntämiseen heikkokuntoisten ikääntyneiden vuorovaikutuksessa (vain nettijulkaisuna).

C29 Korhonen, Saira & Soininen, Mali (toim.) 2013. Yksilöllisesti vaan ei yksin – kohtaamisia ja keskusteluja vammaisuudesta.

C30 Korhonen, Ulla & Vanhapiha, Elina & Karjalainen, Jari & Kostilainen, Harri & Ahonen Karoliina & Karinsalo, Ritva 2013. Yhteiskunnallisten yritysten Living lab – tukimallia rakentamassa.

C31 Karttunen, Anna & Kettunen, Aija & Piirainen, Keijo 2013. Yhteistyöllä hyvinvointia. Järjestöjen välinen ja järjestö-kuntayhteistyö hyvinvoinnin lisääjänä

C32 Karjalainen, Anna-Liisa & Koistinen, Paula & Kolkka, Marjo & Ylönen, Merja (toim.) 2014. DIAKpeda – kehittämistä, kokeilua ja yhteistä työtä

C33 Radcliffe, David 2014. Spaces of wellbeing. What is so special about special needs art studios?

C34 Moilanen, Hanna & Karjalainen, Jari 2014. Yhteistoiminnasta ratkaisuja – Etelä-Savon yhteiskunnallista yrittäjyyttä rakentamassa.

C35 Piirainen, Keijo & Kettunen, Aija 2015. Arviointi GAS-menetelmän edellytyksistä työllisyyspalveluissa.

# Sarjojen kriteerit

## A Tutkimuksia

Sarjassa julkaistaan uutta ja innovatiivista tietoa tuottavia tieteellisiä tutkimuksia Diakonia-ammattikorkeakoulun opetus-, tutkimus- ja kehittämistoiminnan alueilta. Julkaisut ovat lähinnä väitöskirjoja, korkeatasoisia artikkelikokoelmia sekä lisensiaatintutkimuksia.

## B Raportteja

Sarjassa julkaistaan henkilökunnan tutkimuksia (lensiaatintöitä, pro graduja), ansioituneita Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä sekä niiden Diakin kehittämisprojektien raportteja, jotka ovat tuottaneet innovatiivisia ja merkittäviä työelämää kehittäviä tuloksia.

## C Katsauksia ja aineistoja

Sarjassa julkaistaan Diakonia-ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja opetustoiminnan tuloksena syntyneitä julkaisuja, esim. työelämän oppimisympäristöistä ja muista projekteista nousevia opinnäytetöitä, oppimateriaaleja, ohjeistuksia sekä seminaari- ja projektiraportteja.

## D Työpapereita

Sarjassa julkaistaan asiantuntijapuheenvuoroja ja kannanottoja ajankohtaisiin asioihin, erilaisia suunnittelutyön tarpeisiin tehtyjä selvityksiä (esim. laaja projektisuunnitelma) ja projektien väliraportteja. Sarja mahdollistaa kokemusten ja asiantuntijatiedon nopean eteenpäin viemisen.