

Anna-Mari Korpelin

Asiakaslähtöisen strategian kehittäminen Palvelutalo Hopeatauriin palvelumuotoilua hyödyntäen

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveydenhuoltoala
Johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma
2015-2017

Koulutusala Sosiaali- ja terveydenhuoltoala	Koulutusohjelma Johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma
Tekijä(t) Korpelin Anna-Mari	
Työn nimi Asiakaslähtöisen strategian kehittäminen Palvelutalo Hopeatauriin palvelumuotoilua hyödyntäen	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Toimeksiantaja Raahen Vanhustenhuoltosäätiö sr
Aika Syksy 2017	Sivumäärä ja liitteet 64 sivua
<p>Asiakaslähtöisyys tarkoittaa palvelua, jossa organisaation lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden ja toiveiden huomioiminen ja kunnioittaminen. Asiakaslähtöisessä palvelussa pyritään asiakkaan hyvään arjessa selviytymiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Palvelutalo Hopeatauriin strategia, joka ohjaa asiakaslähtöiseen hoito- ja hoivatyöhön. Tarkoituksena oli kartoittaa ja kuvata, miten asiakaslähtöinen strategia ohjaa organisaation tavoitteellista ja päämäärätietoista toimintaa kohti visiota.</p> <p>1.7.2013 voimaan astunut vanhuspalvelulaki korostaa ikäihmisten palveluissa toiminnan asiakaslähtöisyyttä. Asiakaslähtöisyyden toteutuminen edellyttää asiakaslähtöistä johtamista. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen valtakunnallinen uudistus ja asiakkaiden valinnanvapaus lisäävät tarvetta kehittää palvelujen asiakaslähtöisyyttä ja sen johtamista.</p> <p>Palvelumuotoilussa asiakas on keskeinen osa palvelua. Asiakkaan ei tarvitse sopeutua palveluihin, vaan palvelujen on mukauduttava asiakkaan tarpeiden mukaan. Asiakkaan kokemukset palvelusta ovat avainasia, joiden avulla pyritään optimoimaan palvelutapahtuma. Tässä kehittämistyössä palvelumuotoiluprosessi eteni asiakasymmärryksen luomisen, konseptoinnin, protypoinnin ja arvioinnin avulla.</p> <p>Asiakasymmärryksen avulla kehitetään palvelua asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi. Opinnäytetyössä asiakkaiden hoidon ja palvelujen tarpeet kartoitettiin haastatteleamalla asukkaita ja perehtymällä heidän hoito- ja palvelusuunnitelmiinsa. Aineistonkeruun avulla muodostettiin asiakasprofiilit ja asiakasymmärrys Palvelutalo Hopeataurin asiakkaista.</p> <p>Konseptoinnin avulla kuvataan palvelupolku ja palvelutuokio kontaktipisteineen. Palvelutalo Hopeataurin asukkaan palvelupolku laadittiin yhdessä hoitohenkilökunnan kanssa. Palvelupolun kuvaaminen tuki asiakaslähtöistä organisaation strategiaa, koska palvelumuotoilussa asiakas on keskeinen osa palvelua ja palvelujen on mukauduttava asiakkaan tarpeisiin ja elämäntilanteeseen. Asiakasymmärrys sekä -profiilit ovat organisaatiolle strateginen valinta, jotka tukevat asiakaslähtöistä johtamista ja strategiaa valintoja.</p> <p>Palvelutalo Hopeataurin asiakaslähtöistä strategiaa, BSC-mittaristoa, protypoitiin ja arvioitiin siten, että henkilöstö pohti miten BSC:n näkökulmat päämäärineen, tavoitteineen ja toimenpiteineen tukivat heidän asiakaslähtöistä työtään. Hopeataurin asiakaslähtöistä strategiaa kehitettiin arvioinnista saadun palautteen avulla.</p> <p>Asiakaslähtöinen johtaminen pyrkii ymmärtämään asiakkaiden todellisuutta ja palvelussa heille merkityksellisiä asioita. Palvelutalo Hopeataurissa asiakaslähtöinen johtaminen antaa raamit organisaation asiakaslähtöiselle strategialle sekä asukkaiden hyvän elämänlaadun ja toimintakyvyn tukemiselle.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	Asiakaslähtöisyys, strategia, palvelumuotoilu, BSC-mittaristo
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Health	Degree Programme Master's Degree in Social and Health Care Development and Management
Author(s) Anna-Mari Korpelin	
Title Utilizing Service Design for the Development of Customer-Oriented Strategy for Palvelutalo Hopeatauri	
Optional Professional Studies	Commissioned by Raahen vanhustenhuoltosäätiö sr
Date Autumn 2017	Total Number of Pages and Appendices 64 pages
<p>Client-orientation refers to services in which the organization's starting point is to take into account and respect clients' needs and wishes. Client-oriented services aim at providing services that support the client's good everyday life management. Client-orientation also requires client-oriented leadership.</p> <p>The aim of this thesis was to develop a strategy for Palvelutalo Hopeatauri that would guide client-oriented nursing and care. The purpose was to explore and describe how a client-oriented strategy would guide the organization's goal-oriented activities towards the vision. In service design, the client is a key part of the service. His experience of service is a key issue for optimizing a service event. In this thesis, the service design process progressed through the following phases: creation, conceptualization, prototyping and evaluation of client understanding.</p> <p>With the help of client understanding, a service is developed to strengthen good client experience. During the creation phase, clients' needs for care and services were identified, and, based on the information gathered from interviews with the residents and their care and service plans, client profiles and client understanding of the residents at Palvelutalo Hopeatauri were formed.</p> <p>During the conceptualization phase the service path, service log or other service structures are described. The service path for the residents at Palvelutalo Hopeatauri was made together with the nursing staff. Describing the client-oriented service path supports the client-oriented organization strategy, since in service design the client is a key part of services and services need to adapt to the client's needs and life situation. Client understanding and client profiles are a strategic choice made by an organization to support client-led management and other strategic choices.</p> <p>The staff at Palvelutalo Hopeatauri participated in the prototyping and evaluation of the client-oriented strategy of, a BSC set of meters: they discussed which aspects of the BSC supported their client-oriented work and what needed to be developed further. The client-oriented strategy was developed on the basis of feedback received during the evaluation phase. Client-oriented management aims to understand client reality and aspects of services that are meaningful for clients. In Palvelutalo Hopeatauri, client-oriented management provides a framework for a client-oriented strategy and support for the good quality of life and functional capacity of the residents.</p>	
Language of Thesis	Finnsih
Keywords	Client-orientation, strategy, service design, BSC set of meters
Deposited at	<input type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

1 JOHDANTO	1
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA	3
2.1 Kehittämistyön lähtökohdat	3
2.2 Opinnäytetyön projekti- ja ohjausryhmän kuvaus	4
3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT	6
4 STRATEGIA ORGANISAATION ASIAKASLÄHTÖISYYDEN PERUSTANA	7
4.1 Strategian laatimisen lähtökohtia	7
4.2 Strategian tarkoitus	8
4.3 Strategian tavoitteet	10
4.4 Palvelutalo Hopeataurin nykytila	11
4.5 Asiakaslähtöisen organisaation avaintekijät	12
5 PALVELUMUOTOILU KEHITTÄMISTYÖN METODOLOGISENA LÄHTÖKOHTANA	15
6 STRATEGIAN SUUNNITTELU ASIAKASYMMÄRRYKSEN AVULLA	19
6.1 Asiakas palvelumuotoilun keskiössä	19
6.2 Organisaation arvo ja arvolupaus	20
6.3 Asiakasymmärryksen luominen ja asiakasprofiilit organisaatiossa	21
6.4 Asiakasymmärrys ja asiakasprofiilit projektiryhmän kuvaamana	22
7 HOPEATAURIN STRATEGIAN KONSEPTOINTI JA ASIAKKAAN PALVELUPOLKU	26
7.1 Palvelun konseptoinnin kuvaaminen	26
7.2 Konseptoinnin pohjana olevat Hopeataurin perustehtävä, arvot ja visio	26
7.3 Asukkaan palvelupolku Palvelutalo Hopeataurissa	28
7.4 Balanced scorecardin näkökulmat	31
7.4.1 Asiakasnäkökulma	32
7.4.2 Oppimisen ja osaamisen näkökulma	33
7.4.3 Sisäisten prosessien näkökulma	34
7.4.4 Taloudellinen näkökulma	34
7.5 Palvelutalo Hopeataurin Balanced Scorecard	35

8 ASIAKASLÄHTÖISEN STRATEGIAN PROTYPOINTI JA ARVIOINTI	39
8.1 Asiakaslähtöisen palvelun protypointi	39
8.2 Asiakaslähtöisen palvelun arviointi	40
8.3 Palvelutalo Hopeataurin BSC-mittariston protypointi ja arviointi	41
9 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	44
9.1 Asiakaslähtöisen strategian kehittämistyön tulokset	44
9.2 Kehittämistyön johtopäätökset	46
10 POHDINTA	49
10.1 Kehittämistyön eettisyyden arviointi	49
10.2 Kehittämistyön luotettavuuden arviointi	51
10.3 Opinnäytetyön merkitys omalle johtajuudelle ja Palvelutalo Hopeataurin asiakaslähtöisen hoito- ja hoivatyön kehittymiselle	52
LÄHTEET	55

1 JOHDANTO

Vanhuspalvelulaki, joka astui voimaan 1.7.2013, korostaa ikäihmisten palveluissa toiminnan asiakaslähtöisyyttä. Asiakaslähtöisyyden vaade ilmenee selkeästi myös vanhustenhuollon laatua ja eettisyyttä koskevilla suosituksilla, mm. laatusuosituksessa hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi (2013). Uudistusten myötä entinen vanhustyön ammattihenkilökeskeinen toimintamalli on vahvasti muuttumassa kohti asiakaskeskeistä toimintaa. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa toimintaa, jossa organisaatio selvittää asiakastarpeet ja pyrkii niiden tyydyttämiseen. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 30; Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 980/2012.)

Asiakaslähtöisen johtamisen merkitystä korostetaan yhä enenevässä määrin sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on tapahtunut viimeisien vuosien aikana muutoksia ja niitä on odotettavissa edelleen uudistettaessa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennetta valtakunnallisesti. Uudessa palvelurakenteessa asiakas voi valita palveluja valinnanvapauden piirissä olevista sosiaali- ja terveyspalveluista tuottavista yksiköistä. Vanhuspalvelulain tavoitteena on, että valinnanvapaus lisää asiakkaan vaikutusmahdollisuuksia, nopeuttaa palveluun pääsyä ja parantaa palvelujen laatua ja kustannusvaikuttavuutta. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 980/2012.)

Yhteiskunnan nopea muutos ja uudet haasteet edellyttävät entistä parempia valmiuksia vahvistaa ja hyödyntää työyhteisössä erilaisten työntekijöiden osaamista. Asiakaslähtöisen toiminnan suunnittelu ja kehittäminen työyhteisössä ovat strategian tärkeitä osa-alueita. Sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvat toimintaympäristöt ja kilpailu palveluntarjoajien välillä kiristyy, myös vanhusten hoivassa ja hoidossa. Nämä muutokset edellyttävät toimintayksiköiltä yhä enemmän paneutumista oman strategiaan ja toiminnan suunnitteluun asiakkaiden toiveet ja vaatimukset huomioon ottaen.

Työelämän tutkimustarpeet nousevat käytännönläheisyydestä ja ajankohtaisuudesta. Tutkimuskohteita ovat usein käytännöt, jotka kaipaavat kehittämistä, muuttamista, ylläpitämistä tai jopa uuden luomista. YAMK-tutkinnot on rakennettu vahvasti työelämälähtöisiksi, sillä opintojen ja kehittämisprojektien sisältö suunnitellaan yhdessä työnantajan edustajien kanssa. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK- koulutusohjelma kehittää opiskelijan

oppimisen taitojen ja työyhteisöosaamisen kompetensseja, kuten. organisaation kehittämistä muuttuvissa tilanteissa. (Lampinen 2015; Vilka 2015, 18.)

Opinnäytetyön metodologiana on palvelumuotoilu. Miettisen (2014, 13) mukaan palveluja kehitettäessä asiakkaan näkökulma on olennainen osa suunnittelutyötä. Palvelumuotoilussa hyödynnetään kokonaisvaltaista asiakasymmärrystä, jonka pohjalta tuotetaan asiakaslähtöisiä palveluinnovaatioita. Asiakaslähtöisyys strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna tarkoittaa tapoja ja käytäntöjä, joiden avulla hoidetaan liiketoimintaa, varmistetaan yrityksen arvon luominen ja turvataan pitkän aikavälin kannattavuus. (Helander ym. 2013, 30.)

Ammatillinen asiantuntijuus edellyttävää pätevyyttä, ammattitaitoa, kykyjä ja valmiuksia. Asiantuntijuus kehittyy ammatillisen koulutuksen, itseopiskelun ja käytännön työn kautta. Työelämän kehittämistutkimuksen tekeminen vaatii reflektoinnin, innovoinnin ja argumentoinnin opiskelua ja harjoittamista. Opinnäytetyön tekeminen kehittää ja syventää tiedonhaun ja kriittisen ajattelun osaamista sekä tutkivan ja kehittävän työnotteen hyödyntämistä sosiaali- ja terveysalan johtamisessa ja kehittämisessä. (Vilka 2015, 17, 213; Vähäkangas 2008, 38.)

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA

2.1 Kehittämistyön lähtökohdat

Kehittämistyön alkuvaiheessa kiinnostuksen kohteena oli työyhteisön henkilöstövoimavarojen kehittäminen. Kehittämistyön näkökulmana oli aluksi työyhteisön työntekijöiden osaamisen kartoittamisessa ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Henkilöstön osaamisen kartoittamisen avulla olisi ilmennyt myös työyhteisön henkilöstön osaamisen vajeet ja uuden henkilöstön rekrytoinnin tarve. Organisaatiossamme ei kuitenkaan ollut olemassa strategiaa, joka olisi linjannut, mitä osaamista tarvitsemme tulevaisuudessa ja mikä on yrityksen tavoite ja visio, joka suuntaa toimintaa. Ilman strategiaa henkilöstövoimavarat jäävät ilman perimmäistä tarkoitusta ja kokonaisuutta (Rissanen & Lammintakanen 2015, 44). Näin ollen niillä ei ole yhdistävää rakennetta organisaation sisällä. Tämän vuoksi opinnäytetyön aiheeksi valikoitui Palvelutalo Hopeatauriin asiakaslähtöisen toimintastrategian luominen palvelumuotoilun metodologiaa mukaillen. Asiakaslähtöistä toimintastrategiaa voidaan jatkossa hyödyntää myös henkilöstön osaamisen kartoittamisessa ja sen kehittämisessä.

Organisaation toiminnan turvaamiseksi ei riitä pelkkä käytännön osaaminen, vaan tarvitaan myös pitkän aikavälin suunnitelmia. Strategia tarkoittaa organisaation pitkän aikavälin suunnitelmia, toiminnan punaista lankaa. Tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin varaudutaan suunnittelemalla ratkaisuja, jotka saattavat olla nopeita ja vaikeasti ennustettavia. Strategiaa käsittelevissä oppikirjoissa ja artikkeleissa strategia nähdään usein erillisinä osina, eikä niinkään kokonaisuutena. Balanced Scorecard-mittariston avulla perustuva organisaation strategiakartta voidaan kuvata kokonaisvaltaisesti. Malli sisältää neljä tärkeää näkökulmaa, joita ovat: asiakas, talous, sisäiset prosessit ja osaaminen/kasvu. (Kaplan & Norton 2007, 19; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 63.)

Palvelutalo Hopeatauri on toiminut vuodesta 1968 lähtien. Toiminnan alkuvuosina asukkaat muuttivat palvelutaloon pian heidän työuransa vaihduttua eläkepäiviksi. Asukkaat olivat virkeitä ja omatoimisia, eivätkä tarvinneet laitoshoidoa, joka niihin aikoihin usein tarkoitti kunnalliskotia. Tilanne on vuosikymmenien saatossa muuttunut ja nykyään Hopeataurissa asuvat vanhukset ovat selvästi enemmän hoivaa ja huolenpitoa tarvitsevia ikäihmisiä. Suurin osa

heistä tarvitsee apua kaikissa päivittäisissä toiminnoissaan. Aivan alusta saakka Palvelutalo Hopeatauri on tarjonnut tehostettua, ympärivuorokautista hoitoa ja huolenpitoa. (Palvelutalo Hopeatauri 2011, 3; Vähäkangas 2015, 3.)

Nykyään Palvelutalo Hopeatauri on yksityinen, ympärivuorokautinen vanhusten asumispalveluyksikkö. Sitä ylläpitää Raahen Vanhustenhuoltosäätiö, jota johtaa hallitus. Tehostettu palveluasuminen on tarkoitettu vanhuksille, jotka eivät toimintakykynsä takia selviydy omassa kodissaan ja tarvitsevat palveluasumisympäristöä, jossa on henkilökuntaa ympäri vuorokauden. Lisäksi vuokra-asunnoissa on ympärivuorokautinen turvapalvelu ja mahdollisuus ateriapalveluun sekä palvelusetelinä tuotettuun kotihoitoon. (Palvelutalo Hopeatauri, 2011, 2.)

2.2 Opinnäytetyön projekti- ja ohjausryhmän kuvaus

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon yhtenä osana on mahdollistaa opiskelijalle valmiudet toimia tutkimustoiminnassa, jossa kehitetään uusia toiminnallisia menetelmiä työyhteisöön (Lampinen 2015). Palvelutalo Hopeataurin asiakaslähtöisen strategian kehittäminen on projekti, jota johtaa ohjausryhmä. Ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijalle ohjausryhmä antaa mahdollisimman laaja-alaisen asiantuntemuksen projektin johtamisen tueksi. Ohjausryhmä on projekteissa ylin päätöksiä tekevä ryhmä. Ohjausryhmä tarkastelee projektin tavoitteita ottaen huomioon organisaation näkökulman. Projektin ohjaukseen kuuluvat sisällön ja muutosten ohjaus, tilanteen arviointi sekä yhteenvedot ja päätöksenteko. Ohjausryhmään on hyvä valita henkilöitä, jotka ovat projektissa mukana eri sidosryhmistä ja heillä on valtaa tehdä päätöksiä. Parhain ryhmä on sellainen, jossa siihen kuuluvilla on oma intressi olla mukana. (Pelin 2008, 296; Ruuska 2005, 130.)

Kehittämistyön ohjausryhmään kuuluvat Raahen vanhustenhuoltosäätiön hallituksen puheenjohtaja sekä Palvelutalo Hopeataurin toiminnanjohtaja. Edellä mainitut henkilöt ovat Palvelutalo Hopeataurin toiminnan kannalta ratkaisevat vastuuhenkilöt ja johtavat organisaation strategista suuntaa. Lisäksi ohjausryhmään kuuluu opinnäytetyötä ohjaava lehtori Kajaanin AMK:sta. Tässä kehittämistyössä ohjausryhmän tehtäviin kuuluu hankkeen etenemisen koko

naisarviointi, mahdollisten muutostarpeiden ja ongelmakohtien tunnistaminen sekä tarvittavien korjaavien toimenpiteiden esittäminen. Ohjausryhmä on myös kehittämistyöntekijän tärkein tuki. Ohjausryhmän kokoonpano on muuttunut projektin aikana niin, että opinnäytetyön tekijä on siirtynyt toiminnanjohtajaksi ja ohjausryhmässä on hänen lisäksi kaksi henkilöä; hallituksen puheenjohtaja ja opinnäytetyötä ohjaava lehtori.

Ohjausryhmään kuuluvat henkilöt tuovat esille omaa asiantuntemustaan ja osaamistaan, jota hyödynnetään työyhteisön kehittämisessä. Ohjausryhmä voi tarvittaessa esittää omia kehittämisehdotuksia ja tarkennuksia kehittämistyöhön. Ohjausryhmä kokoontuu tarvittaessa Palvelutalo Hopeataurissa. Opinnäytetyön ohjaava opettaja osallistuu kokouksiin pitkän matkan takia digitalisaatiota hyödyntäen.

Palvelumuotoilun prosessia ohjaavat organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet sekä ymmärrys asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Suunnittelutyöhön on hyvä koota projektiryhmä, joka ryhtyy työstämään käytännön suunnittelua. Suunnitteluryhmän tavoite on muodostaa pohja palvelulle ja antaa organisaatiolle ne menetelmät, joilla saadaan tuotettua tavoitteiden mukaista uutta sisältöä ja uusia ratkaisuja palveluun. (Miettinen 2014, 15; Tuulaniemi 2011, 104.)

Projektityön on hyvä olla ryhmätyötä, koska haasteet voivat olla monimutkaisia ja projektin tulos vaikuttaa muiden työhön. Näihin asioiden käsittelyyn vaaditaan yhteistoimintaa. Projektiryhmä on hyvä koostaa asiantuntijoista, jotka vastaavat käytännön toteutuksesta oman erityisalueensa osalta. Projektityön tavoitteena on, että ryhmään kuuluvat henkilöt tukevat toisiinsa tehtävän suorittamisessa ja tulosten saavuttamisessa. (Pelin 2008, 271; Ruuska 2005, 134, 135.)

Projektiryhmään kuuluu työyhteisömme kolme lähihoitajaa, jotka ovat kiinnostuneita kehittämään asiakaslähtöistä ikäihmisten hoitoa ja hoivaa sekä ymmärtävät strategian merkityksen organisaation toiminnassa. Kehittämistyössä projektiryhmän tarkoitus on asiakasymmärrystä hyödyntäen koota yhteen palvelujen käyttäjien asukasprofiilit. Projektiryhmän tavoitteena on saada selville, millaisia asukkaita palvelutalossamme on, ja mitkä ovat heidän hoidon ja hoivan tarpeensa. Asiakasprofiilit antavat tietoa millaisia asiakkaita palvelujemme käyttäjät ovat ja miten voimme sitä tietoa hyödyntämällä kehittää palvelujamme asiakaslähtöisiksi. Asiakasprofiilien tavoitteena on kiteyttää asiakasymmärrys, jota hyödynnetään strategian luomisessa (Heller ym. 2013, 37.)

3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Palvelutalo Hopeatauriin strategia, joka ohjaa asiakaslähtöiseen hoito- ja hoivatyöhön. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa ja kuvata, miten asiakaslähtöinen strategia ohjaa organisaation tavoitteellista ja päämäärätietoista toimintaa kohti visiota.

Tutkimustehtävänä on selvittää mistä asiakaslähtöinen organisaation strategia muodostuu ja miten tasapainotettu mittaristo Balanced Scorecard ohjaa organisaation asiakaslähtöistä strategiaa.

Asiakaslähtöisen strategian olennaiset osa-alueet kootaan yhteen palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Palvelumuotoilussa asiakas on keskeinen osa palvelua. Asiakkaan toiveet ja tarpeet saadaan näkyville asiakasymmärryksen ja asiakasprofiilien kautta. BSC-mittaristossa asiakaslähtöisyys on poikkileikkaavana teemana kaikissa näkökulmissa. Tutkimustehtävä tukee opinnäytetyön saavuttamista.

4 STRATEGIA ORGANISAATION ASIAKASLÄHTÖISYYDEN PERUSTANA

4.1 Strategian laatimisen lähtökohtia

Ikäihmisten määrä tulee voimakkaasti kasvamaan tulevina vuosikymmeninä. Väestöennusteen (2015) mukaan vuonna 2017 yli 65-vuotiaita on 19,9 % väestöstä ja vuonna 2030 yli 65-vuotiaita tulee olemaan 26 % väestöstä. Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän palvelurakenteen kehittämissuunnitelmassa vuosille 2014 – 2017 esitetään, että Raahen seutukunnan alueella työikäisten osuus vähenee vuoteen 2030 mennessä 16 %:lla eli n. 3000 henkilöllä. Samaan aikaan 75 vuotta täyttäneiden määrä yli kaksinkertaistuu eli kasvaa noin 5500 henkilöön. Kuntayhtymän strategisena tavoitteena on, että yli 75 -vuotiasta n. 92 % asuu kotona ja heistä 14 % saa säännöllistä kotihoitoa. Omatoimista, itsenäistä kotona asumista tuetaan erilaisilla tukimuodoilla. (Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymä 2013, 3.)

Koska ihmiset tulevat elämään yhä kauemmin, on tärkeää ennaltaehkäistä sairauksia, lisätä terveystietoisuutta sekä tukea ikäihmisten itsenäistä elämää. Iän myötä ihmisten toimintakyky kuitenkin heikkenee. Ikäihmisen toimintaympäristöä on syytä kehittää niin, että mielekäs elämä jatkuu mahdollisimman pitkään. Hyvä toimintaympäristö ottaa huomioon esteettömyyden, palvelujen hyvän saatavuuden, psykososiaalisen tuen ja taloudellisen tilanteen turvaamisen. (Vähälä, Kontio, Kouri & Leinonen 2012, 14.)

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön (2013, 13) mukaan ikäihmisellä voidaan tarkoittaa vanhuuseläkkeeseen oikeutettua ikäryhmää. Vanhustyön keskusliiton (2013, 20) mukaan ikäihmisen keskimääräinen ikäraja on 72 vuotta. Tässä kehittämistyössä ikääntynyt käsitetään 65 vuotta täyttäneenä henkilöinä, koska Raahen hyvinvointikuntayhtymässä yli 65-vuotiaat henkilöt siirtyvät vanhuspalveluiden asiakkaisiksi. (Palvelurakenteen kehittämissuunnitelma 2013.)

Vähälän ym. (2012) mukaan ikäihminen ei enää ole keinutuolissa istuva vanhus, joka on ulkona kaikesta maailman menosta. He ovat nähneet ja eläneet suurten muutosten ajat. Tulevat ikäihmiset ovat aktiivisempia, terveempiä sekä paremmin koulutettuja ja toimeen tulevampia kuin tämän päivän ikäihmiset ovat. Vanhustenhoidon palvelujärjestelmien käytännöt muuttuvat korostaen ikäihmisten omaa toimintaa ja hyvinvointia. Ikääntyneen oma kokemus elämänhallinnasta on oleellinen osa hyvinvoinnin kannalta. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön tavoitteena

on tukea ikäihmisten osallisuutta omien asioiden huolehtimisessa sekä turvata iäkkään ihmisen laadukas hoiva ja hoito, milloin hän sitä tarvitsee. Vanhuuden ikäraja nousee vauhdilla; aiemmin vanhuuden ikärajana pidettiin 65 ikävuotta, mutta tänä päivänä yli 72-vuotiaasta voidaan puhutella vanhaksi. Lähes kaikki ikääntyvistä ihmisistä aikovat pysyä aktiivisena ikääntyessäänkin. Ikäihmiset haluavat osallistua mm. vapaaehtoistyöhön ja järjestötoimintaan. Merkityksellinen ja osallistava tekeminen koetaan ennaltaehkäiseväksi, arvokkaaksi ja yhteisöllisyyttä kehittäväksi toiminnaksi. (Eloisa Ikä 2013, 20.)

Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän strategisena tavoitteena on tarjota ikäihmisten palvelut pääsääntöisesti omalla alueella hyödyntäen sekä hyvinvointikuntayhtymän omaa, että yksityistä palveluntuotantoa. Palvelutuotannon ydin pidetään kuntayhtymän hallinnassa, mutta lisäksi osa palveluista hankitaan yksityisiltä palveluntuottajilta kilpailutuksen avulla sekä ottamalla käyttöön palveluseteli, kuten vanhusten palveluasumisessa ja kotihoidon palveluissa. Näin voidaan suunnitelman mukaisesti tarjota alueen ikäihmisille valinnanmahdollisuuksia ja tukea seutukunnan elinkeinostrategian mukaista palvelutoimialan kehittymistä. (Palvelurakenteen kehittämissuunnitelma 2013.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöt muuttuvat ja kilpailu palveluntarjoajien välillä kiristyy, myös vanhusten hoivassa ja hoidossa. Nämä muutokset edellyttävät toimintayksiköiltä yhä enemmän oman toiminnan kehittämistä. Sosiaali- ja terveystalo on muutoksessa, eivätkä vanhat toimintakulttuurit tulevaisuudessa enää palvele organisaatioita. Myös Palvelutalo Hopeaurissa mietitään, millaisilla toimintatavoilla kilpaillaan muiden toimijoiden kanssa ja miten erotutaan joukosta.

4.2 Strategian tarkoitus

Strategiasta löytyy useita eri määritelmiä. Tässä kehittämistyössä strategia kuvataan organisaation pitkän tähtäimen kehityssuunnitelmana, jonka avulla muuttuvassa ympäristössä saavutetaan voimavaroja ja lisätään kilpailuetua. Strategian voi jakaa osa-alueisiin ja organisaatio voi itse päättää minkä näkökulman kokee toiminnan kannalta merkitykselliseksi. (Kts. Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 63.)

Strategian laadinta ja siitä tiedottaminen on saatettu mieltää johdon tehtäväksi. Aiemmin hierarkkinen strategiatyö oli yksisuuntaista tiedonjakoa, vuorovaikutteisuuden sijasta. Hierarkkinen strategiatyö loi kuilun johdon ja henkilöstön välille. Haasteena oli saada johdon asettamat suunnitelmat ja tavoitteet henkilöstön käyttöön. Mielipiteiden vaihtoa ei ollut ollenkaan, strategia pahimmillaan aiheutti vain vastustusta. Nykyisin on ymmärretty, että strategia nousee käytännön lähtökohdista. Strategiaan sitoudutaan parhaiten, kun laadinnassa ovat olleet mukana käytännön työntekijät. Dialoginen strategiatyö kantaa paremmin hedelmää, koska henkilöstö on aktiivisesti mukana strategian luomisessa ja ytimessä. (Laine & Vaara 2011, 30; Luoma 2013, 51; Rissanen & Lammintakanen 2015, 102.)

Työyhteisössän ei ole strategiaa, joka ohjaisi organisaatiomme tavoitteellista toimintaa. Organisaatiomme strategia olisi pitänyt luoda jo aiemmin, mutta siihen ei ole koettu olevan tarvetta. Hyvän alkuperäisen idean ja sen pohjalta luodun operatiivisen johdon avulla, on talon toimintaa johdettu eteenpäin. Nykyään ollaan pitkälti eletty vuosi kerrallaan ja otettu työyhteisön asiat käsittelyyn sitä mukaa, kun ne ovat tulleet ilmi. Heikinheimon (2014, 10) mukaan ilman strategiaa toimivat organisaatiot tekevät tulevaisuuden suunnitelmat nykyisen jatkumona, koska uusi toimintatapa tuntuisi epävarmalta ja hankalalta. Budjetti laaditaan entisen pohjalta ja eteen tuleviin tilanteisiin tartutaan sitten, kun on pakko.

Organisaation tavoitteena on kehittää työntekijän osaamista tukemaan perustehtävää. Strategia tarjoaa raamit, jossa määritellään ja luodaan kokonaisvaltaisesti henkilöstötyövoimavarojen tavoitteet. Tavoitteena on saada työntekijät edistämään organisaation perustehtävän, vision ja strategian saavuttamista. Fischer & Vainio (2014, 142) esittävät, että organisaation hallituksen tapa toimia on esimerkkinä muulle henkilöstölle. Hallituksen toiminnan tarkoitus on ohjata toiminnanjohtajaa strategian toteutuksessa ja tulosten varmistamisessa. Mikäli hallitus ei ole kiinnostunut henkilöstön toiminnasta tai toiminnanjohtajan tavasta johtaa, esille nousevat muut, ei-strategiset asiat. Hyvin toimiva hallitus ymmärtää pohtia, kuinka heidän päätöksensä vaikuttavat henkilöstön toimintaan sekä tuloksiin ja sitä kautta myös asiakastyytyvyyteen. (Helsilä 2013, 15.)

Strategian tarkoitus on analysoida, kiteyttää, perustella ja asettaa tavoitteita. Rissanen ja Lammintakanen (2015, 244) mukaan strategian tarkoitus on yhdistää yksilön ja organisaation näkökulmat. Valmis strategia esitetään kirjallisessa muodossa, jossa se kuvataan ja käsitellään. Strategiaan liittyy usein organisaatioissa tulkintaa, koska se merkitsee ja kertoo eri työntekijöille

erilaisia asioita. Vaarana on, että strategian käsitteistä ja noudattamisesta kiistelemisen nousee varsinaisen sisällön ja organisaation menestymisen edelle. On myös huomattava, että kaikkia asioita ei ole tarkoitus ottaa mukaan strategiaan, vaan osa asioista on muuten organisaation toimintaan kuuluvia, mm. pienet korjaustoimenpiteet. Muuten strategia kärsii sisällöltään inflaation. (Suominen 2011, 19-22.)

Toimiva strategia kehittää organisaation tuottavuutta ja kilpailukykyä. Asiakaslähtöinen, kilpailukyinen ja menestyvä organisaatio tavoittelee tehokkuutta sekä kehittää uusia tuotteita ja palveluja. Oikea strategia takaa organisaatiolle pitkän elinkaaren ja menestymisen. Strategian tarkoitus on luoda pitkäkestoinen suunnitelma mihin keskitytään ja mitkä ovat organisaation kilpailuvaltit. Strategian tarkoituksen voi kiteyttää lauseeseen "Ellei ole kilpailua, ei tarvitse strategioita." (Kamensky 2014, 16; Kesti 2014, 77.) Palvelutalo Hopeataurissa strategian suurin tarve on vastata asiakkaiden tarpeisiin. Strategiaa tarvitaan myös hoitotyön laadun tarkkailuun sekä toimintojen kehittämiseen (mm. palveluseteli ja asiakkaan valinnanvapaus).

4.3 Strategian tavoitteet

Strategian tavoitteena on tarkastella tulevaisuutta. Nykyhetken tarkasteluun ei kannata yksistään pitäytyä. Perustehtävän suorittaminen muuttuvassa yhteiskunnassa ja maailmassa tarvitsee hyvän strategian, jotta pystytään paremmin vastamaan asiakkaiden tarpeisiin, huomaamaan tulevat muutokset ajoissa ja tehostamaan resursseja haasteiden mukaan. (Kamensky 2014, 20; Kesti 2014, 78, 81.)

Organisaation toimintakulttuuri, jossa näkyy rakentava vuorovaikutus, ongelmien ratkaisukyky ja innovatiivisuus ovat strategisia tavoitteita. Henkilöstön kyvykkyydet nähdään inhimillisinä menestystekijöinä, jotka auttavat toteuttamaan strategian tavoitteita, mm. kilpailukykyyn ja olemassaolon varmistamisen (Kamensky 2014, 20). Suvitie (2013, 390) esittää, että hyvän henkilöstöstrategian avulla kyvykkäistä työntekijöistä saadaan asiantuntijoita, jotka mahdollistavat strategian saavuttamisen. Tämän päivän organisaatioissa osaamisen tarve kasvaa nopeammin kuin mihin rekrytointi pystyy vastaamaan (Kesti 2014, 78, 81.)

Strategian tavoitteet kannattaa pilkkoa pienempiin osatavoitteisiin, jotta ne olisivat saavutettavissa. Yksi suuri tavoite saa työyhteisön lamaan tumaan haastavan tilanteen edessä. Strategian osatavoitteet eivät ole kaikille työntekijöille samanlaisia, vaan yksilölliset tavoitteet voidaan määrittellä esim. kehityskeskusteluissa. Henkilöstön ammattitaito on hyvä pilkkoa pienempiin osatekijöihin, jolloin osaamisen kehittäminen muuttuu helpommaksi. Kaikki tehtäväalueet tulee tunnistaa, jotta nämä saavat tarpeeksi huomiota. (Kesti 2014, 79; Luoma 2013, 65.)

Luoma (2013, 78, 83) tuo esille, että organisaation ylin johto vastaa strategian muodostamisesta. Näin varmistetaan kilpailukyvyyn säilyminen tulevaisuudessa. Strategiaa ei kannata sellaisenaan kopioida toisesta organisaatiosta, vaan jokaisen organisaation on hyvä laatia omannäköinen strategia. Strategian laatiminen on myös oppimisprosessi, joka täydentyy tavoitteiksi oppimisen ja etenemisen myötä. Johdon tehtävä on varmistaa, että strategia on ymmärretty ja että sitä toteutetaan organisaatiossa. Johdon toimintaa ohjaa toiminnan suunnittelu ja seuranta, tulosten määrittely ja mittaus sekä laadun kehittäminen ja arviointi.

4.4 Palvelutalo Hopeataurin nykytila

Palvelutoiminta työpaikallamme on ollut rutinoitua. Olemme olleet ympäristön ja sattuman armoilla, jossa moni asia on edennyt yrityksen ja erehdyksen kautta, minkä vuoksi yrityksen resurssit eivät ole olleet tehokkaassa käytössä. Useampi asia on myös jäänyt toteuttamatta, kun organisaatiossa ei ole ollut strategiaa. Tulevaisuuden haasteen työpaikallamme tuo se, että itsemaksavat asukkaat vähenevät tai he eivät käytä palvelujamme enää ollenkaan. Ikäihmisillä ei ole varaa asua kokonaan omin kustannuksin tehostetussa asumispalvelussa tai heillä ei ole siihen halua. Toinen haaste on, että kilpailevat toimijat tulevat jossain vaiheessa Raahen seutukunnan alueelle, koska ikääntyneiden hoidon palvelurakenteen muutos tuo alalle kansallisia ja kansainvälisiä palveluntuottajia.

Palvelutalo Hopeataurissa ovat asiakkaiden palvelujen tarpeet muuttuneet vuosien myötä siten, että asiakkaamme ovat yhä monisairaampia ja enemmän palveluja käyttäviä ikääntyneitä ihmisiä kuin aiemmin. Tämä on lisännyt hoito ja hoivatyön vaatavuutta. Tarjoamme asumispalvelussa tehostetun palvelun lisäksi välimuotoisia palveluja, koska erilaisilla asiakkailla on

moninaisia hoivan ja palvelujen tarvetta elämänsä eri vaiheissa. Näitä palveluja ovat mm. yhteisöasumista pienessä yksikössä. Yhteisöasumisyksikössä asuvat ikäihmiset ovat omatoimisia ja ostavat tarvittavat kotihoivon palvelut joko palvelutalo Hopeataurista tai ulkopuolelta.

4.5 Asiakaslähtöisen organisaation avaintekijät

Organisaation hallituksen keskeisin tehtävä on määrittää yrityksen tulevaisuuden suunta. Strategian laatimisen alkuvaiheessa on hyvä tunnistaa olemassa olevat asiat: asiakkaan palvelujen tarpeet, kilpailutilanne, oman organisaation vahvuudet ja heikkoudet. Mitä aiemmin nämä asiat käydään läpi, sitä helpompaa on muutosprosessin läpivieminen. Strategian laatimiseen kuuluu aina luovuus ja herkkyyks. Ideoita on haettava ja kehitettävä. Useampi vaihtoehto on parempi kuin yksi tarjottu. Toimialaympäristöön kannattaa tehdä tarkastelu tarvelähtöisyydestä ja tulevaisuuden muutoksista käsin. Muutoin pitäydytään liikaa nykyhetkessä ja nykyrakenteissa. (Heikinheimo 2014, 13; Kamensky 2014, 36, 37.)

Palvelutalo Hopeataurin toiminnan strategian luomisen välineeksi valittiin BSC-mittaristo, koska mittaristoa voi muokata organisaatioon käyttöön sopivaksi. BSC-mittaristo todettiin asianmukaiseksi valinnaksi yhdessä ohjausryhmän kanssa. BSC-mittaristossa on yhtenä näkökulmana asiakas, joka tukee tämän kehittämistyöhön perustuvaa asiakaslähtöistä strategiaa.

Strategian laadinnassa vaaditaan näkemystä. On pystyttävä huomioimaan kokonaisuuksia ja niiden vuorovaikutussuhteita. Haasteena on eri näkemysten yhteensovittaminen. Eri työntekijöillä on erilainen näkemys asioista. Henkilöstöltä vaaditaan rohkeutta nostaa organisaation etu oman edun edelle. Strategian laatiminen edellyttää asioiden laittamista tärkeysjärjestykseen. Näin löydetään oleelliset asiat onnistuneen strategian kannalta (Kamensky 2014, 39, 40, 41.)

Juutin (2015, 31, 63, 71) mukaan henkilöstöjohtamisen tulee tukea organisaation strategiaa. Henkilöstöjohtaminen on avainasemassa asiakaslähtöisessä strategiamallissa, koska organisaation työntekijät ovat kosketuksissa asiakkaiden kanssa. Hyvät käytänteet antavat pohjat tälle strategiamallille. Organisaation työntekijät tuottavat asiakkaille mielikuvan, onko asiakaskokemus ollut miellyttävää vai ei. Hyvät asiakaskokemukset vaativat henkilöstöjohtamiselta hyvää tiedonkulkua, yhteistyötä, innovatiivisuutta ja asennetta.

Helander ym. (2013, 30) kuvaa asiakaslähtöisyyden tarkoittavan toimintaa, jossa organisaatio selvittää asiakastarpeet ja pyrkii näiden tyydyttämiseen. Juuti (2015, 29) esittää, että organisaation toiminnan uudistamisen tulee lähteä liikkeelle asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista. Organisaation henkilökunnan on hyvä tunnistaa asiakkaiden tarpeet, jotta se voi suunnata tuottamaan oikeanlaisia palveluita. Asiakaslähtöisyyden perusta on asiakkaiden sanoma, jonka parhaiten ymmärtää asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät. Asiakkaiden kanssa työskentelevät työntekijät osaavat parhaiten kuvata, millaiset ovat organisaation toiminnan vahvuudet ja heikkoudet asiakkaan tarpeen tyydyttämisen kannalta.

Asiakaslähtöinen organisaatio korostaa asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden merkitystä. Johdolta vaaditaan rohkeutta nostaa työntekijät itsensä edelle osajina. Asiakkaan arvostukselle ja asiakaskontakteille on hyvä antaa aikaa ja luoda puitteet. Tulos näkyy laadullisen toiminnan kasvuna. Asiakaslähtöinen organisaatio antaa asiakkaan kanssa olevalle työntekijälle valtuuden tehdä itsenäisiä päätöksiä, sen sijaan, että hän hakisi siunauksen päätöksilleen esimieheltään. Työntekijän itsenäisyys lisää luovuutta, innovatiivisuutta ja joustavuutta. Organisaation kannalta hyvien päätösten ja asiakkaiden odotusten täyttämisen määrä kasvaa. (Helander ym. 2013, 43; Juuti 2015, 31, 91.)

Asiakaslähtöisyyttä estävä tekijä organisaatiossa on hierarkkisuus, jonka seurauksena johto ja työntekijät usein puhuvat eri kieltä ja heillä on eri näkemykset asiakaslähtöisyydestä. Johto vaatii taloudellista tehokkuutta ja asiakkaat haluavat innovatiivisia ja yksilöllisiä ratkaisuja. Työntekijöiden sanomisia ei arvosteta. Heidän vain oletetaan noudattavan johdon antamia strategisia suuntaviivoja. Myös tehtävien selkeä jako vähentää innovatiivisuutta ja luovuutta. Työstä tulee suorittamista ja rutiininomaista. Asiakkaiden palvelusta tulee toistotyötä; asiakkaat laitetaan jonoon ja heille suoritetaan samoja työvaiheita jokaisen kohdalla. Asiakkaalta poistetaan mahdollisuus kertoa omista tarpeistaan ja toiveistaan palvelun suhteen. (Juuti 2015, 80, 81, 90, 139.)

Leväsluodon & Kivisaaren (2012, 9) mukaan asiakaslähtöisyyden edistämiseksi palvelun prosessit tulisi rakentaa asiakkaiden ympärille. Palvelun tehtäväksi koetaan asiakkaan tukeminen siten, että hän pärjää mahdollisimman hyvin arjessa. Asiakkuus määritellään hoitohenkilöstön ja asiakkaan väliseksi vuorovaikutukseksi, jonka kautta pyritään ihmisten arjessa pärjäämiseen. Myös Hiltunen (2015, 23) tuo omassa raportissaan esille ikäihmisten hoitotyössä yksilöllisen ja asiakaslähtöisen toiminnan, jolla tuetaan aktiivista arkea.

Asiakaslähtöisyyden merkitys nousee palvelualueilla, joilla on runsaasti kilpailua ja joissa palveluja on vaikea erilaistaa. Asiakkaat usein etsivät palvelun, josta he saavat parhaimman asiakaskokemuksen. Asiakaskokemus tarkoittaa asiakkaan subjektiivista kokemusta organisaatiosta ja palvelusta. Asiakaskokemus onkin organisaation keskeinen kilpailutekijä. Asiakasrajapinnassa työskentelevät ovat avainasemassa, millaisen asiakaskokemuksen asiakas saa. Vuorovaikutuksella asiakkaan kanssa ja asiakaskokemuksen suunnittelulla vähennetään kielteisen asiakaskokemuksen määrää. Työntekijöiden hyvät ihmissuhdetaidot ovat merkittävä kilpailuetu asiakaslähtöisyydessä. (Juuti 2015, 40, 42; Malmi ym. 2006, 71.) Helander ym. (2013, 42) kuvailee, että henkilöstöjohtamisen näkökulmasta asiakaslähtöisyys ja asiakaspalvelun laatu käsittävät kuusi eri seikkaa: hyvä asiakaskokemus, henkilöstön osaaminen ja vuorovaikutustaidot, henkilöstön sitoutuminen, työhyvinvointi sekä oikeudenmukaisuus ja eettisyys. Nämä edellä mainitut osa-alueet suuntaavat organisaation henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä vastaamaan asiakaslähtöisyyden vaatimuksia.

Asiakaslähtöinen ajattelu on lähtökohta sosiaalihuollon järjestämiselle ja toteuttamiselle. Asiakaslähtöisyyden tulee sisältää ensisijaisesti asiakkaan tuen ja palvelun tarpeet. Keskeistä on asiakkaan omien voimavarojen vahvistaminen ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen. Asiakaslähtöisyydessä asiakas ymmärretään tärkeimmäksi rooliksi, joka koko tässä palvelussa on. Asiakkaan omat voimavarat, kyvyt ja halu ottaa osaa itsensä hoitamiseen ovat asiakaslähtöisyyden avainkohta. (Vuorinen & Mattila 2013, 3.)

5 PALVELUMUOTOILU KEHITTÄMISTYÖN METODOLOGISENA LÄHTÖ- KOHTANA

Muotoilu perinteisenä käsitteenä ymmärretään tuotteiden muotoiluna. Uusi merkitys muotoilulla on yritysten ja julkisten palvelujen muotoilussa (Jäppinen & Suorsimo 2014.) Magerin ja Sungin (2011, 1) mukaan muotoilu tarkoittaa strategiaa, rakenteita, prosesseja, vuorovaikusta ja palvelua. Palvelumuotoilun määrittely on haasteellista. Palvelumuotoilun tarkoituksena on tuoda uusia ajatuksia ja ideoita palvelukulttuurin kehittämiseen. Määrittelyn haasteellisuudesta huolimatta tavoite on kaikilla sama ja yhtenäinen; 100 % asiakastyytyväisyys. Palvelumuotoilun kautta tuleva osaaminen tuo organisaatioon kilpailuetua muihin yrityksiin verrattuna. (Jäppinen & Sorsimo 2014, 86; Lehtonen & Lehto 2014, 27; Miettinen 2014, 11, 13; Tuulaniemi 2011, 12, 24, 25, 29.)

Kälviäinen (2014, 33, 34, 37) kuvailee palvelumuotoilun olevan innovaatioprosessi, joka etenee nopeasti kokeillen erilaisia konkreettisia ratkaisuja. Organisaation toiminnan kehittämässä käytetään laajasti erilaisia työkaluja. Prosessin aikana mallinnetaan olemassa olevat palvelut, jolloin päästään käsiksi asiakkaalle hyödyttömiin palveluihin sekä puuttuviin osa-alueisiin. Prosessin lopputulos on kohdennettu palvelu, jonka keskiössä on asiakas. Palvelumuotoilun avulla organisaatio rakentaa ja antaa asiakkaalle mahdollisuuden yhdistellä eri palveluja. Näin asiakas itse pääsee vaikuttamaan omaan palveluprosessiin. Asiakas on oman elämänsä paras asiantuntija ja palvelunsa kuluttaja. (Eijala & Luoto 2014, 79; Tuulaniemi 2011, 60, 64, 68, 99.)

Palvelumuotoilun avulla tehtävässä ongelmanratkaisussa laaja asiakokonaisuus jaetaan pienempiin osa-kokonaisuuksiin, jotka analysoidaan ja ratkaistaan omina osinaan. Ratkotut osakokonaisuudet kootaan lopuksi yhdeksi kokonaisratkaisuksi. Jako osa-alueisiin auttaa ymmärtämään mistä palvelumuotoilussa on kyse. Osa-alueiden ongelmien ratkominen auttaa tunnistamaan palvelun ominaisuudet, haasteet, termit, prosessin ja työmenetelmät. Lopputuloksena tulleita asioita on osattava soveltaa käytäntöön. Keskeinen osa ongelmanratkaisussa on ymmärrys asiakkaista. Organisaatio, joka osaa tulkita asiakkaista saatua tutkimustietoa ja siirtää nämä tulokset käytäntöön, menestyy liiketoiminnassa. (Tuulaniemi 2011, 58, 96.)

Palvelumuotoiluprosessi etenee loogisessa ja toistuvassa tapahtumaketjussa (kuvio 1). Palvelumuotoiluprosessia ei voi kopioida sellaisenaan suoraan, vaan sitä sovelletaan omien palveluiden kehittämiseen. Kehitettäessä uutta palvelua, prosessiketjua käytetään kokonaisuudessaan. Kun kehitetään jo olemassa olevia palveluita, prosessia käytetään soveltuvin osin. Tärkeää on tuntea omat tarpeet ja resurssit (Tuulaniemi 2011, 58, 96.) Kehittämisen prosessin pääperiaate on kuitenkin sama kaikille.



Kuvio 1. Palvelumuotoiluprosessi (Koria 2014, 176)

Tässä kehittämistyössä palvelumuotoiluprosessi etenee edellistä kuviota soveltaen asiakasymmärryksen luomisen, konseptoinnin, protypoinnin ja arvioinnin avulla. Miettisen & Koiviston mukaan (2009, 16) palvelumuotoiluprosessissa asiakas on mukana alusta lähtien. Näin varmistetaan, että palvelu antaa arvoa asiakkaalle. Lisäksi edelliseen prosessiin voidaan aina palata ja muokata palvelua haluttuun suuntaan. Miettinen & Koivisto (2009, 15) esittävät, että palvelumuotoiluprosessin piirteitä ovat havainnointi, tiedon kerääminen, syy miksi palvelua käytetään, tiedon ymmärtäminen ja tulkinta, mahdollisten ratkaisujen ideointi sekä koemallien (prototyypien) kehittäminen mahdollisista ratkaisuista.

Määrittely eli asiakasymmärrys etsii vastauksia kysymyksiin mitä ongelmaa ollaan ratkomassa. Mitkä ovat prosessin tavoitteet. Määrittelyn vaiheessa kartoitetaan asiakkaiden tarpeet, niin piilevät kuin tietoisetkin. Lisäksi otetaan selvää toiminnan kontekstista, organisaation resursseista ja rajoitteista. Tämä vaihe kytkee palvelumuotoiluprosessin käytännön todellisuuteen. (Koria 2014, 176; Tuulaniemi 2011, 126-129.)

Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakasymmärryksen kasvattamisella ja käyttäjäkokemuksen ymmärtämisellä (Miettinen & Koivisto 2009, 20). Palvelumuotoiluprosessin tavoitteena on määrittää asiakasymmärrys eli saada selville asiakkaan tiedostamattomat ja tietoiset tarpeet. Tutkimuskeinoina voidaan käyttää haastattelua, keskustelua tai asiakastutkimusta. Tässä vai-

heessa myös tarkennetaan organisaation strategiset tavoitteet. Edellisen vaiheen tuotosta kootaan hankkeen kannalta olennaiset osa-alueet ja hahmotellaan palvelumuotoiluprosessin suunta. Suunnitteluvaiheessa eli konseptoinnissa ideoidaan ratkaisuja, kokeillaan niitä asiakkaiden kanssa ja määritellään mittarit. Ideoita karsitaan, valitaan ja yhdistellään sekä arvioidaan ratkaisumalleja. On hyvä myös visualisoida konseptit ja kuvata mahdolliset skenaariot. (Koria 2014, 176; Tuulaniemi 2011, 126-129.)

Konseptoinnin lähtökohtana on aina asiakas, jolle palvelua suunnitellaan. Konseptoinnin avulla kuvataan palvelupolku, palvelutuokio tai muita palvelun rakenteita. Tavoitteena on konkretisoida palvelun tuotantotapa ja kehitysvaiheet, vaikka palvelua ei ole vielä olemassaakaan. Konseptointi on suunnitellun palvelun kokonaiskuvaus. Konseptointi kuvaa palvelun keskeisen idean; mitä hyötyä siitä on asiakkaalle ja organisaatiolle, miten palvelua käytetään, mitä resursseja ja välineitä tarvitaan sen tuottamiseksi, jne. Konseptointi esittää palvelun kokonaisuutena yksittäisten ideoiden sijaan, toisin sanoen kuvaa palvelun yleisellä tasolla, ei vielä kovin yksityiskohtaisesti. Konseptin pohjalta voidaan tehdä päätöksiä, onko palvelu käyttöön soveltuva. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2011, 85-87.)

Tuulaniemi (2011, 78) kuvaa palvelupolun tarkoitusta. Palvelupolku on palvelumuotoilussa käytetty käsite. Palvelumuotoilussa palvelut nähdään ajassa etenevinä prosesseina, jotka muodostuvat toisiaan seuraavista palvelutuokioista, jotka taas muodostavat palvelupolun. Palvelupolku on kuvaus palvelukokonaisuudesta ja siitä, miten asiakas kulkee palvelun sisällä ja kokee palvelun. Asiakkaan omat tarpeet, valinnat ja käyttäytymismalli ohjaavat palvelun kuluttamista. Tavoitteena on tunnistaa asiakkaan keskeisimmät tarpeet ja käyttäytymismallit, jotta palvelu voidaan suunnitella asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Palvelupolkua voidaan muuttaa tai pidentää ja lisätä palvelutuokioita prosessin sisälle. Palvelupolkua voidaan käyttää joko yksittäisen asian tai kokonaisuuksien konseptoinnissa.

Koivisto (2011, 51, 52) esittää palvelutuokioiden tarkoittavan asiakkaan ja palveluntarjoajan kohtaamisia palvelupolulla. Palvelutuokiot, jotka eivät tuota arvoa joko asiakkaalle tai palveluntarjoajalle, olisi hyvä poistaa palvelupolulta. Palvelutuokio rakentuu useista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas kokee palvelun. Kontaktipisteissä asiakas käyttää kaikkia aistejaan ja kontaktit jaetaan neljään eri osa-alueeseen: kanavat (ympäristöt, paikat ja tilat), esineet (tavarat ja laitteet), toimintamallit (tuotantotapa) ja ihmiset (asiakas, muut asiakkaat ja asiakaspalvelija).

Kontaktipiste tarjoaa mahdollisuuden muotoilla palvelutuokio strategian mukaiseksi ja asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Palvelutuokiota suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon mitkä kontaktipisteet ovat asiakkaan kannalta oleellisia ja paljon arvoa antavia. Kontaktipisteet suunnitellaan niin, että ne muodostavat palvelukokemuksesta johdonmukaisen ja yhteneväisen. (Koi-visto 2011, 53.)

Tuotantovaiheessa eli protypoinnissa idean konkretisointi viedään asiakkaiden käytettäväksi ja arvioitavaksi sekä otetaan tuotantoon. Palvelu otetaan käyttöön todellisessa ympäristössä. Arviointia tapahtuu yhtä aikaa suunnittelun ja palvelutuotannon kanssa. Prosessin eri vaiheissa mitataan ja arvioidaan asiakaslähtöisen toiminnan onnistumista. Palvelua muutetaan saadun palautteen mukaan. Tärkeää on kerätä palautetta ja löytää nopeasti kehityskohdat sekä aloittaa niiden osalta prosessi alusta ja tehdä tarvittavat korjaukset. Arviointia ei siis tehdä sen itsensä takia, vaan sen tarkoituksena on oppiminen sekä tavoitteena on asiakaslähtöisen toiminnan kehittäminen. (Koria 2014, 176; Tuulaniemi 2011, 126-129.)

Arvioinnissa kiinnitetään huomiota prosessiin, toiminnan tuloksiin ja sen vaikutuksiin. Kattavassa arvioinnissa huomioidaan nämä kaikki näkökulmat. Tuloksia ja vaikuttavuutta voidaan arvioida onnistuneesti, mikäli arviointimateriaalia on kerätty koko projektin ajan. Kun arvioidaan kehittämistyön vaikuttavuutta, tarkastellaan projektin vaikutuksia suhteessa sen tavoitteisiin, eli miten hyvin projektilla aikaansaadut vaikutukset vastaavat kehittämistyölle asetettuja tavoitteita. Projektin laajempaa hyötyä ja kestävyyttä arvioitaessa mietitään, onko luotu toimivia palveluita, joiden jatkuvuus on toiminnan kannalta perusteltua. (Koria 2014, 176; Tuulaniemi 2011, 126-129.)

Seuraavissa pääluvuissa kuvataan tarkemmin organisaation asiakaslähtöisen strategian luomista palvelumuotoilun keskeisten käsitteiden asiakasymmärryksen luomisen, konseptoinnin, protypoinnin ja arvioinnin avulla.

6 STRATEGIAN SUUNNITTELU ASIAKASYMMÄRRYKSEN AVULLA

6.1 Asiakas palvelumuotoilun keskiössä

Fischer & Vainio (2014, 111) nostavat esille asiakaskokemuksen näkökulman työyhteisökokemuksen kautta. Asiakas on keskeinen osa palvelumuotoilua. Asiakkaan ei tarvitse sopeutua palveluihin, vaan palvelujen on mukauduttava asiakkaan tarpeiden mukaan. Hänen kokemukset palvelusta ovat avainasia, joiden avulla pyritään optimoimaan palvelutapahtuma. Tavoitteena on kiinnittää huomiota palvelun kriittisiin kohtiin, jotta asiakkaalla on mahdollisimman myönteinen kokemus palvelusta. Palvelutapahtuma on ennen kaikkea vuorovaikutustilanne, johon pyritään sitouttamaan sekä asiakas että palvelua tuottava yritys. Palvelun tavoite on tuottaa asiakkaalle iloa, jotta hän käyttäisi palvelua yhä uudelleen eli lisätä asiakasuskollisuutta. (Tuulaniemi 2011, 26, 28, 29; Törmikoski 2014, 110.)

Palvelumuotoilussa organisaatio joutuu heittäytymään pois tutusta ja turvallisesta toimintaympäristöstä. Pelkästään omaan toimintaan keskittyminen saattaa jättää huomiotta uusia, merkityksellisiä mahdollisuuksia tai uhkia. Tavoitteena on saavuttaa uudenlaista ajattelua ja osaamista. Palvelumuotoilun prosessissa ideoiden rikkaus ja ennakkoluulottomuus tuottavat enemmän tuloksia, kuin mitä muissa toimintamalleissa on totuttu saavuttamaan. Palvelumuotoilussa katsotaan tulevaisuuteen. Hyviä työkaluja palvelumuotoilussa ovat kysymykset: Mitkä ovat asiakkaiden odotukset ja tarpeet? Millaisia palveluprosesseja tarvitaan, jotta asiakkaiden tarpeet ja odotukset tulevat täytetyiksi? (Koria 2014, 178; Känkänen & Makkula 2014, 124.)

Koivusen (2017) mukaan palvelumuotoilussa asiakaslähtöisyys on lähestymistapa, jossa asiakas nähdään tasa-arvoisena kumppanina suunniteltaessa, kehitettäessä ja arvioitaessa palvelua. Vain näin voidaan varmistua, että palvelu vastaa asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. Edellytyksenä on, että asiakas ja hänen omaisensa osallistuvat palvelua koskevaan päätöksentekoon. Palvelut on suunniteltava niin, että ne ovat käyttäjäystävällisiä, korostavat asiakkaan vastuuta itsestään, itsenäisyyttä ja autonomiaa, tarjoten valinnanvapautta ja perustuen yhteistyön periaatteisiin.

6.2 Organisaation arvo ja arvolupaus

Helander ym. (2013, 31) esittää, että palvelumuotoilun ydintä on arvo ja sen muodostuminen. Kaikkien yritysten arvot ja visio sisältävät yleensä aina maininnan asiakkaasta ja asiakaslähtöisyys kuulostaakin yritystoiminnassa itsestään selvältä asialta. Tuulaniemi (2011, 30, 33) kuvaa arvon tarkoittavan hyötyä, joka palvelusta tulee asiakkaalle. Organisaation liiketoiminnan kulmakivi on asiakkaalle lupaus arvosta, joka määrittelee, kenelle palvelu on tarkoitettu, millainen on asiakkaalle tuleva hyöty sekä kuvaa tuotteen ainutlaatuisuuden.

Kehittämistyön tavoitteena on kehittää Palvelutalo Hopeatauriin strategia, joka ohjaa henkilöstöä asiakaslähtöiseen hoito- ja hoivatyöhön. Asiakaslähtöisen hoito- ja hoivatyön strategian olennaiset osa-alueet kootaan yhteen palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Palvelumuotoilussa asiakas on keskeinen osa palvelua. Asiakkaan toiveet ja tarpeet saadaan näkyville asiakasymmärryksen ja asiakasprofiilien avulla.

Asiakkaalla itsellä on odotus arvosta. Ne pohjautuvat hänen aiempiin kokemuksiin palvelusta ja tuotteista sekä yrityksen maineesta ja viestinnästä. Olennaista on saada tietoa, kuinka asiakas tuotetta tai palvelua käyttää, jotta tiedetään, millaisella palvelulla voidaan tuottaa asiakkaalle lisää arvoa. Yritykselle asiakkaan arvo konkretisoituu tavalla, kuinka usein asiakas käyttää yrityksen palveluja, kuinka paljon hän käyttää rahaa palveluiden ostoon sekä kuinka kannattava asiakas on yritykselle. Asiakkaan kannalta arvoa lisää palvelun mukavuus sekä helppokäyttöisyys. Palveluntarjoajan eli organisaation tehtävä on tukea asiakkaan arvontuotantoa eli palvelulla asiakasta. Organisaation ei kannata keskittyä palveluissa vain tuotekeskeisyyteen, koska silloin on vaarana, että tuote ja asiakkaan sen hetkiset tarpeet eivät kohtaa. Asiakkaalle tärkeitä ovat hänen silloiset palvelujensa tarpeet, toiveet ja halut. (Eijala & Luoto 2014, 7; Tahkokallio 2014, 193; Helander ym. 2013, 30; Tuulaniemi 2011, 30, 33.)

Asiakkaalle luotava arvo jaetaan neljään tyyppiin. Taloudellinen arvo perustuu suoraan hintaan ja toiminnallinen arvo asiakkaalle tarkoittaa säästöä ajassa ja vaivassa. Symboliset arvot liittyvät usein mielikuviin ja imagoon. Emotionaaliset arvot liittyvät asiakkaan tunnekokemuksiin. Emotionaaliseen arvoon liittyy vahvasti palveluiden yksilöinti erilaisille asiakkaille. Arvot linkittyvät kiinteästi yrityksen kilpailuetuihin. Taloudellinen arvo on enää harvoin riittävä kilpai-

luetu, toiminnallista arvoa on vaikea ylläpitää, eikä symbolinen arvo tänä aikana riitä erilaistamaan tuotetta tai palvelua. Emotionaalisen arvon mahdollisuudet ovat sen sijaan liian vähän hyödynnetyt. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18.) Tuulaniemi (2011, 34, 40) esittää, että organisaation on hyvä käyttää apukysymyksiä määritellessään omaa arvolupaustaan; millaista arvoa annamme asiakkaillemme, minkä asiakkaan ongelman me ratkaisemme ja kuinka sen tyydyttämme ja millaista palvelupakettia tarjoamme kohderyhmillemme.

6.3 Asiakasymmärryksen luominen ja asiakasprofiilit organisaatiossa

Asiakaslähtöisyyden haasteena on asiakkaan hyvä tunteminen. Tämän mahdollistamiseksi organisaatio tarvitsee ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja toiveista. Asiakasymmärryksessä on tärkeää ymmärtää asiakkaan arvonmuodostusta. Organisaation tulee ymmärtää, mistä elementeistä arvo muodostuu palvelussa asiakkaalle. Asiakasymmärrys kiteytettynä on kilpailuetua tuova oivallus siitä, miksi asiakkaat ostavat juuri sinun palveluasi. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan informaation keräämistä kohderyhmästä sekä kohderyhmän palvelua tai tuotetta kohtaan asettamien toiveiden analysointia. Tavoitteena on saada asiantunteva tietämys kohderyhmästä, jotta heille voidaan tarjota oikeanlaista palvelua. Asiakasymmärryksessä selvitetään kohderyhmän tarpeet, odotukset, motiivit ja tavoitteet. Tietoja voidaan kerätä mm. haastattelulla ja havainnointitutkimuksilla. (Helander ym. 2013, 36; Bergström & Leppänen 2015, 421; Tuulaniemi 2011, 142-143.)

Asiakasymmärryksen rakentamiseen löytyy tietoa organisaation omista tietokannoista, mikäli ne toimivat ja ovat päivitetty. Hyvän asiakasymmärryksen avulla kehitetään palvelua ja saadaan hyviä asiakaskokemuksia. Näiden tietojen pohjalta luodaan tyypillinen asiakasprofiili, joka auttaa suunnittelemaan palveluja eri asiakasryhmille. Organisaation on tehtävä päätös mitkä asiakkaat ovat tärkeimpiä ja millaisiin asiakkuuksiin keskitytään eli tehdään strateginen valinta. Kun strategiset valinnat on tehty, otetaan kantaa seuraaviin asioihin: tärkeimmät asiakkuudet, hyödyn ja arvon tuottaminen asiakkaille, asiakkuuksien säilyttäminen ja toiminnan seuranta. Näin saadaan luotua toiminnan yleiset periaatteet ja tavoitteet. (Bergström & Leppänen 2015, 423, 435.)

Organisaation on suunniteltava oma tapansa ymmärryksen hankkimiseen, jotta asiakasymmärrys kehittyy johdonmukaisesti ja on käytettävissä arkisessa työssä. Asiakasprofiilit rakennetaan tutkimuksista saadun käyttäjätiedon kiteyttämisen ja esittämisen menetelmän pohjalle. Asiakasprofiili on tutkimusryhmästä nousseen tietyn ryhmän kuvaus. Asiakasprofiilien tarkoitus on yleistää kohderyhmän toimintamalleja ja luoda kohderyhmälle heille sopivia palveluratkaisuja. Asiakasprofiilien avulla voidaan myös rakentaa erilaisia vaihtoehtoisia malleja. Näiden mallien toimivuutta mitataan kohderyhmässä ennen kuin lopullinen palvelu otetaan käyttöön. Asiakasprofiilien avulla on helppoa ja tehokasta testata ja kehittää uusia palvelumalleja kustannustehokkaasti. (Helander ym. 2013, 37; Tuulaniemi 2011, 154-156.)

Asiakasprofiili auttaa tuntemaan asiakkaasi paremmin kuin kilpailija. Organisaatio, joka osaa kerätä tietoa ja käyttää sitä toiminnan kehittämisessä, pienentää sattuman merkitystä menestymisessä. Toisin sanoen asiakasrajapinnasta saatavan informaation määrä kasvaa ja mahdollisuus löytää toimintaa kehittävää tietoa lisääntyy. Täytyy kuitenkin muistaa, että informaatio itsessään ei ole tietoa. Vasta informaation tavoitteellisen analysoinnin kautta, saadaan organisaation toiminnassa hyödynnettävää tietoa. Saadun analysoidun tiedon kytkeminen toimenpiteisiin, muodostaa kilpailuetua. Usein asiakasinformaation jäsentäminen asiakkaiden palveluiksi, paljastaa ennen tunnistamattomia toiminnan kehittämiskohteita, jotka liittyvät asiakashankintaan, asiakkuuden kehittämiseen tai asiakkuuksien pitämiseen. Kytkemällä asiakastieto ohjaamaan toimenpiteitä on mahdollista parantaa kilpailukykyä ja pidentää asiakkuuksien elinkaarta. (Hämäläinen & Vilka 2011, 67, 68.)

6.4 Asiakasymmärrys ja asiakasprofiilit projektiryhmän kuvaamana

Opinnäytetyössä asiakasymmärryksen luominen aloitettiin projektiryhmän toimesta. Projektiryhmä kokoontui kuvaamaan asiakasymmärrystä ja sen muodostamista kolmena eri kertana. Asiakasymmärrykseen muodostamiseen kuuluvia hoito- ja hoivatyön osa-alueita he selvensivät käyttämällä kuvia, tekstausta ja postit-lappuja. He kuvasivat asioita, jotka ovat palveluasumisessa tärkeitä asukkaiden näkökulmasta. Projektiryhmään kuuluneet hoitotyöntekijät pyysivät avustaessaan ja ohjatessaan asukkaita, heitä kertomaan ja kuvaamaan mitä he toivovat omalta arjeltaan. Hoitotyöntekijät asioita kootessaan kiinnittivät huomiota asukkaiden sanalliseen ja sanattomaan kieleen kootessaan asukkaiden tärkeiksi kokemia näkökulmia.

Hoitotyöntekijät olivat haastatelleet omatoimisia asukkaita päivän askareissa avustaessaan, mitkä asiat ovat heidän mielestä tärkeitä hyvän arjen toteutumisessa. Selville saadut toiveet ja hoidon tarpeet käsiteltiin projektiryhmän kanssa. Tietoa kerättiin myös asukkaiden hoito- ja palvelusuunnitelmista. Hoito- ja palvelusuunnitelmaan on koottu asukkaan hoitoon ja hoivaan kuuluvat näkökulmat yhdessä asukkaan ja hänen omaisensa kanssa. Asukkaiden tunnistamisen ehkäisemiseksi mitään heitä koskevia yksilöiviä tietoja ei kerätty. Näiden haastattelujen ja hoito- ja palvelusuunnitelmista koottujen tietojen pohjalta luotiin Palvelutalo Hopeataurin asiakasprofiilit.

Asukkaan muuttaessa Palvelutalo Hopeatauriin, hänellä on hoidon ja palvelun tarpeita sekä odotuksia ja toiveita asumisestaan ja elämästään palvelutalossa. Useimmat asukkaat muuttavat palvelutaloon omasta kodistaan ja pääosin asiakkaiden tulosy on kotona koettu turvattomuus ja toimintakyvyn heikkeneminen. Asiakkaat toivovat kokevansa olonsa turvalliseksi palvelutalossa. He haluavat kokea olosuhteet ympärillään heidän toimintakyvylleen sopiviksi. Jokaisella asukkaalla on taustalla omat yksilölliset tapansa, tottumuksensa ja elämänhistoriansa.

Asumispalveluun muuttaessa he haluavat edelleen päättää omista asioistaan ja että heidät otetaan huomioon yksilöinä. He toivovat, että palvelutalo on kodikas ja heidän tuleva oma huoneensa on siisti ja valoisa. Asukkaat pitävät yhteisöllisyydestä, mutta toivovat myös yksityisyyttä, jonka tarjoaa oma huone omilla huonekaluilla kalustettuna. Hyvä yhteistyö omaisten ja hoitotyöntekijöiden välillä koetaan tarpeelliseksi, jotta asukkaan hoito ja hoiva onnistuvat laadukkaasti. Omaiset tuntevat hyvin asukkaan tavat ja tottumukset, joiden tiedostaminen auttaa hoitajia asiakasymmärryksen luomisessa.

Asukkaiden toiveena on mahdollisuus ulkoiluun, ohjattuun toimintaan ja yhteisiin harrastuksiin. Ohjattuna toimintana toivotaan mm. askartelua ja viriketoimintaa. Yhteisiä harrastuksia voisivat olla mm. puutarhanhoito, käsityöt sekä leipominen ja ruuanlaitto. Ruokailuun liittyen asukkaat haluavat, että heidän ruokailutottumukset otetaan huomioon, esim. aamupala-ajan toivotaan olevan joustava. He myös haluavat esittää omat toiveensa ruokalistaan ja mahdollisuuden valita iltapalansa omien mieltymystensä mukaan.

Vapaaehtoistoiminta tuo vaihtelua palvelutalon arkeen ja sen toivotaankin olevan monipuolista ja runsasta. Asukkaat haluaisivat vielä enemmän osallistua palvelutalon toimintaan ja olla päättämässä itseensä liittyvistä asioista. Yksi vaihtoehto olisi asukastoimikunta, joka omalta osaltaan ohjaa palvelutaloa kohti asiakaslähtöistä toimintaa.

Projektiryhmään kuuluvat hoitotyöntekijät työskentelevät päivittäin asukkaiden kanssa. Heillä on työkokemuksensa perusteella osaamista kuvata asiakasprofiileja. Asiakasprofiilien yhteinen tekijä on, että asukkaalla on muistin ja/tai toimintakyvyn alenemaa siinä määrin, ettei kotona asuminen ole enää turvallista. Suurimmalla osalla asukkaista on muistisairaus ja heillä on fyysisiä rajoitteita, mm. lihasheikkoutta ja huimauksen seurauksena tasapainon heikkoutta. He ovat tarvinneet aiemmin kotihoidon ja omaisten tukea ja apua kotona asumisessaan. Asukkaan avun ja palvelujen tarve on lisääntynyt niin, että kotihoito ja omaisten apu ja tuki ei ole enää riittänyt kotona pärjäämisessä, vaan he ovat tarvinneet ympärivuorokautista hoitoa ja hoivaa.

Projektiryhmä kuvasi asiakasprofiileja tarinankerronnan avulla. Ylitapio-Mäntylän (2011) mukaan tarinankerronnan kautta voidaan ymmärtää menneisyyttä. Tarinankerronta myös auttaa kuvaamaan arjen käytäntöjä, merkityksellisiä tapahtumia sekä auttaa ymmärtämään ja oppimaan toisen ihmisen maailmaa. Projektiryhmä kuvasi tarinan muodossa, millaisia asukkaita Palvelutalo Hopeataurissa on, millaista apua ja tukea he odottavat henkilökunnalta ja mistä asioista he haluavat itse asumisessaan päättää. Esimerkkinä käytettiin muutamaa asukasta, joiden asuminen, hoito ja hoiva kirjoitettiin tarinaksi. Asukkaat valittiin satunnaisesti eivätkä asukkaiden henkilöllisyydet tulleet missään tarinankerronnan vaiheessa ilmi.

Ensimmäisessä asiakasprofiilissa ovat asumispalvelun toimintakyvyltään omatoimisimmat asukkaat. Heillä on joko lievää muistisairautta tai fyysisessä toiminnassa heikkoutta, joka vaikeuttaa itsenäistä toimimista. He tarvitsevat ohjausta ja muistuttelua päivittäisissä toimissaan. Asumiseltaan he toivovat turvallisuutta, virikkeitä, ulkoilua, seuraa ja hoidon yksilöllisyyttä.

Omatoimisten asukkaiden hoidon ja hoivan tarve heidän päivittäisissä toiminnoissa on ohjausta ja muistuttelua hoitohenkilökunnalta. Omatoimisimmat asukkaat haluavat päättää omista asioistaan itsenäisesti ja käyttää monipuolisesti niitä voimavaroja, jotka heillä vielä on jäljellä.

Toisessa asiakasprofiilissa ovat asukkaat, joiden toimintakyky on alentunut niin, että heidän palvelun ja tuen tarve on toistuvaa. He tarvitsevat hoitotyöntekijöiden tukea ja apua päivittäisissä toiminnoissaan ja heidän toimintakykynsä ja vointinsa voivat vaihdella päivittäin. Heidän omien toiveiden esille saamiseksi tarvitaan hoitotyöntekijän ammatillista osaamista. Myös omaisen rooli asukkaan tarpeiden ja toiveiden esille tuojana on merkityksellinen.

Asukkaat tarvitsevat tukea toimintakyvyn ja hyvän arjen ylläpitämiseksi. Heidän kommunikointikykynsä on alentunut niin, että heillä on haasteita tuoda esille omia tarpeitaan ja toiveitaan. Omaisen rooli asukkaan toiveiden ja tarpeiden esille tuojana kasvaa. Arjen mielekkyyttä ja mielihyvää pyritään pitämään yllä pienillä asioilla, mm. mielimusiikkia kuuntelemalla ja yhdessä laulamalla.

Kolmannessa profiilissa ovat asukkaat, jotka ovat täysin autettavia, he tarvitsevat ympärivuorokautista hoitoa ja hoivaa. Heidän toiveenaan asumisen sekä hoidon ja hoivan suhteen on hyvä perushoito ja -hoiva sekä turvallisuuden tunteen säilyttäminen. Asukkaan hyvä tunteminen ohjaa hänen tarpeen mukaista hoitoa ja hoivaa.

Kolmannen ryhmän asukkaat tarvitsevat ympärivuorokautista hoitoa ja hoivaa. Heille tärkeää on hyvä perushoito ja -turva. He eivät pysty sanallisesti kertomaan omia hoidon ja huolenpidon toiveita ja tarpeitaan, mutta hyvä hoitosuunnitelma auttaa hoitohenkilöstöä hoivaamaan ja huolehtimaan asukkaista yksilöllisesti. Toimintakyvyn selkeästä alenemisesta huolimatta, asukas haluaa olla mukana palvelutalon toiminnoissa osallistumalla omilla voimavaroillaan itselle merkityksellisiin tapahtumiin. Useille mielihyvää tuottavia asioita ovat mm. läheisyys, luonnon tarkkailu ja musiikki. Omaisen rooli toiveiden ja tarpeiden esille tuojana korostuu entisestään.

7 HOPEATAURIN STRATEGIAN KONSEPTOINTI JA ASIAKKAAN PALVELUPOLKU

7.1 Palvelun konseptoinnin kuvaaminen

Palvelun konseptoinnin tarkoituksena on kuvata palvelutuokio tai palvelupolku. Näin konkrētisoidaan palvelun tuotantotapa, rakenne ja päävaiheet, vaikka itse palvelua ei ole vielä olemassa. Organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet on hyvä kytkeä mukaan konseptointiin, näin saadaan mukaan organisaation strategiset tarpeet. Konseptointi yhdistää käyttäjakeskeisen suunnittelun, tutkimustiedon, luonnosten ja mallien näkökulmat. Konseptointi esittää palvelun keskeiset ominaisuudet, asiakkaiden tarpeet ja organisaation päätöksenteon. Ennusteet ja tulevaisuuden tutkiminen ovat osa konseptointia. (Kalliomäki & Ruuska 2011, 107.)

Konseptointi jaetaan kahteen osa-alueeseen. Tutkimusvaiheessa asiakkaan tarpeet tunnustetaan, valitaan ja testataan konsepti. Projektivaiheessa määritellään ominaisuudet, kehitetään vaihtoehtoiset konseptit ja viimeisen konseptin valinta. (Kalliomäki & Ruuska 2011, 108.) Bergström & Leppänen (2015, 199) esittävät, että konseptoinnin kuvaaminen voi olla hankalaa palveluun perustuvissa organisaatioissa. Mitä paremmin se pystytään tekemään, sitä parempi on kehittämisprosessissa onnistuminen. Palvelut on hyvä arvioida sekä kokonaisuutena että yksittäisinä osa-alueina. Näin saadaan selville nykyisten ja uusien palvelujen kehitystarpeet.

Hyvän konseptoinnin sisällä ovat kuvattuina asiakkaiden tarpeet, kilpailija-analyysi, uuden palvelun tavoitteet, organisaation markkina-asema ja taloudellinen mahdollisuus palveluun. Konseptoinnin apuna voi käyttää visualisointia, joka avaa paremmin palvelun suorittamisen. (Kalliomäki & Ruuska 2011, 108.)

7.2 Konseptoinnin pohjana olevat Hopeataurin perustehtävä, arvot ja visio

Palvelutalo Hopeataurin toiminnan tavoitteet on määritelty omavalvontasuunnitelmassa (2011). Toiminnan tavoitteena on asiakaslähtöinen, elämänlaatua ja toimintakykyä ylläpitävä, turvallisen ja kodinomaisen asumispalvelun järjestäminen. Hoito- ja hoivatyössä lähtökohtana

on kuntouttava ja omatoimisuutta tukeva työote, joka näkyy asukkaan päivittäisissä toiminnoissa. Toimintaa ohjaa moniammatillinen yhteistyö, omahoitaja-järjestelmä sekä omavalvontasuunnitelma laadun ja asiakasturvallisuuden varmistamiseksi. Palvelunostajat suorittavat vuosittain arviointikäyntejä, jolloin arvioidaan laatuvaatimusten täyttymistä.

Kamensky (2014, 57, 69) kuvaa perustehtävän olevan organisaation kaiken toiminnan perusta ja pysyvin elementti. Juuti (2015, 25) kuvaa perustehtävän tarkoittavan strategian, mission, vision arvojen ja päämäärien yhteistä tehtävää. Palvelutalo Hopeataurin perustehtävä on tarjota Raahen alueen ikäihmisille ympärivuorokautista asumispalvelua, vuorohoitopaikkoja ja vuokra-asuntoja heidän palvelujen tarpeiden mukaisesti. Keskeisiä toimintaperiaatteita ovat itsemääräämisoikeus, ikäihmisen kunnioittaminen, kuntouttava työote, yhteistyö ja toiminnan jatkuva arviointi. (Palvelutalo Hopeatauri 2011.)

Arvot ovat toiminnan pitkäikäiset peruseriaatteet, jotka ohjaavat toimintaa. Arvot ovat pelkistettyjä periaatteita kuvaamaan organisaation kulttuuria eli tapaa elää. Ne ovat riippumattomia ajasta ja paikasta. (Kaplan & Norton 2007, 17.) Hopeataurin arvot ovat: asiakaslähtöisyys, yhteisöllisyys, kodinomaisuus ja vastuullisuus (Palvelutalo Hopeatauri 2011, 2). Nämä arvot ovat myös organisaation uuden asiakaslähtöisen strategian taustalla.

Organisaation vision tarkoitus on kuvata organisaation tulevaisuuden tahtotila. Sen avulla ilmaistaan asia, jonka halutaan toteutuvan pitkällä aikavälillä. Selkeä ja voimakas visio antaa organisaatiolle mahdollisuuden menestymiseen. Hyvä visio on strateginen työkalu, mutta sen muodostaminen on haastavaa. Epäonnistumisen syitä ovat: visiokäsitteen ymmärrys, hyvän vision haasteellinen luominen ja toteuttaminen. Jotta visio onnistuu, sen toteuttamisen edellytyksenä on muutoksien esteiden tunnistaminen. Kaikkien kolmen osa-alueen (perustehtävä, arvot, visio) on olennaisesti sovittava yhteen, jotta organisaatio toimii hyvin. (Juuti 2013 a, 357; Jäppinen & Sorsimo 2014, 88; Kamensky 2014, 57, 76, 82.)

Palvelutalo Hopeataurin visio on tarjota Raahen seutukunnan ikäihmisille palvelutarpeensa mukaista yksilöllistä kuntouttavaa hoitoa, hoivaa ja huolenpitoa toimintakykynsä, terveytensä ja sosiaalisen hyvinvointinsa tueksi. Toiminta on kustannustehokasta, arvioivaa ja yhteistyötä korostavaa. (Palvelutalo Hopeatauri 2011, 3.)

Palvelutalo Hopeataurin asiakaslähtöisen strategian tavoitteena on vahvistaa asukkaan omia voimavaroja sekä elämänhallintaa. Se edellyttää hoitohenkilökunnalta herkkyyttä tunnistaa asukkaiden ja tilanteiden erilaisuus ja ainutkertaisuus. Jokaisella asukkaalla on yksilöllisesti laadittu kirjallinen hoito- ja palvelusuunnitelma, jota omahoitaja päivittää noin puolen vuoden välein ja aina tarvittaessa asukkaan toimintakyvyn ja palveluntarpeen muuttuessa. Hoito- ja palvelusuunnitelman tavoitteena on edistää asiakaslähtöistä ja kuntouttavaa hoitotyötä, joka huomioi asukkaan tarpeet, toiveet, tavat ja tottumukset. Asukas on aina ensisijaisesti oman elämänsä asiantuntija. Hoito- ja palvelusuunnitelma laaditaan yhdessä asukkaan ja/tai hänen läheistensä kanssa asukkaan tarpeiden mukaan. Tietoa kootaan talteen asukkaan merkittävistä elämäntapahtumista, tärkeistä asioista ja perhe- ja ystävyysuhteista. Olennaista on ottaa huomioon myös ne pienet asiat, jotka ilahduttavat arkea, kuten asukkaan lempiruoka ja mielimusiikki.

7.3 Asukkaan palvelupolku Palvelutalo Hopeataurissa

Tuulaniemi (2011, 78) kuvaa palvelupolun tarkoitusta. Palvelupolku on palvelumuotoilussa käytetty käsite. Palvelumuotoilussa palvelut nähdään ajassa etenevinä prosesseina, jotka muodostuvat toisiaan seuraavista palvelutuokioista, jotka taas muodostavat palvelupolun. Palvelupolku on kuvaus palvelukokonaisuudesta ja siitä, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun. Asukkaan omat tarpeet, valinnat ja käyttäytymismalli ohjaavat palvelun kuluttamista. Tavoitteena on tunnistaa asiakkaan keskeisimmät tarpeet ja käyttäytymismallit, jotta palvelu voidaan suunnitella asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Palvelupolkua voidaan muuttaa tai pidentää ja lisätä palvelutuokioita prosessin sisälle. Palvelupolkua voidaan käyttää joko yksittäisen asian tai kokonaisuuksien konseptoinnissa.

Palvelutalo Hopeataurin asukkaan palvelupolku on laadittu yhdessä hoitohenkilöstön kanssa. Palvelupolku on koottu palvelutalon kuukausikokouksessa, johon osallistui työvuorossa oleva hoitohenkilöstö (kuvio 2, sivu 30). Palvelupolusta on aiemmin käytetty termiä hoitopolku. Hoitopolkua päivitettiin palvelupolkua kuvattaessa, koska ajankohtainen palvelupolku on näkökulmaltaan enemmän asiakaslähtöinen.

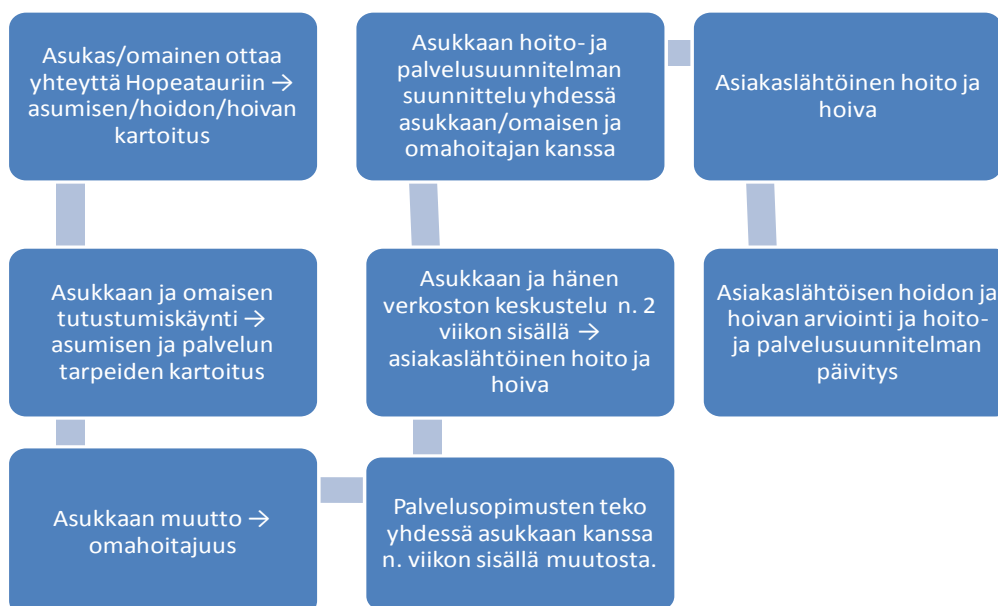
Asukkaan palvelupolku alkaa jo ennen kuin hän on muuttanut Palvelutalo Hopeatauriin. Asukas tai hänen omaisensa on ottanut yhteyttä Raahen hyvinvointikuntayhtymän vanhuspalveluohjaajaan selvittääkseen, mitkä ovat asukkaan mahdollisuudet saada hoito- ja hoivapalveluita talostamme. Raahen hyvinvointikuntayhtymä käsittelee asumispalveluhakemuksen moniammatillisessa SAS-ryhmässä. (Palvelutalo Hopeatauri 2011, 4.)

Saatuana myönteisen päätöksen asumispalvelusetelistä, asukas itse tai hänen omaisensa ottaa yhteyttä Palvelutalo Hopeataurin henkilökuntaan. Asukas käy omaisensa kanssa tutustumassa Palvelutaloon ja tulevaan huoneeseensa. Samalla käynnillä keskustellaan alustavasti asukkaan hoitoon ja hoivaan liittyvistä toiveista ja tarpeista. Asukkaan ja omaisen kanssa yhdessä sovitaan muuttopäivä ja kerrotaan, mitä asioita on hyvä ottaa huomioon muuton yhteydessä, mm. että mukana ovat asukkaan henkilökohtaiset tavarat.

Asumisen alkuvaiheessa tehdään asukkaan ja/tai hänen omaisen kanssa sopimukset (vuokra-, palvelu- ja apteekkisopimus). Samalla kerrotaan, kuka on asukkaan omahoitaja ja sovitaan yhteinen keskusteluaika, johon osallistuvat asukas/omainen, Hopeataurin sairaanhoitaja tai asukkaan omahoitaja sekä Raahen hyvinvointikuntayhtymän vanhuspalveluohjaaja. Keskustelussa kartoitetaan ja sovitaan yhteistyössä asukkaan hoidon ja hoivan sisältö ja tavoitteet pääpiirteittäin. Keskustelussa esille tulevat asukkaan omat toiveet ja tarpeet luovat perustan asiakaslähteiselle hoidolle ja hoivalle.

Kolmen ensimmäisen kuukauden aikana asukkaan omahoitaja laatii yhdessä asukkaan ja hänen omaisensa kanssa kirjallisen hoito- ja palvelusuunnitelman, johon kirjataan yksityiskohtaisesti asukkaan toiveet ja tarpeet asumisen sekä hoidon ja hoivan suhteen. Samalla asiakas tai hänen omaisensa kuvaa asiakkaan elämänhistoriaa, jotta henkilökunta tutustuu paremmin asukkaaseen sekä ymmärtää hänen tapojaan ja tottumuksiaan. Hoito- ja palvelusuunnitelmassa käsitellään seuraavat hyvinvoinnin osa-alueet: fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja hengellinen osa-alue. Perusajatuksena on, että kukin asukas on oman elämänsä paras asiantuntija ja hoidon ja huolenpidon tulee pohjautua hänen kokemusmaailmaansa ja tarvittaessa omaisen näkökulmaan. Vanhuspalvelulaki korostaa iäkkään ihmisen mukana oloa oman hoidon suunnittelussa. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalve-
luista 980/2012.)

Palvelutaloon muuttava asukas tarvitsee päivittäisissä toimissaan oman tarpeen mukaista henkilökunnan ohjausta, tukea ja apua. Asukkaan hyvinvoinnista huolehditaan kokonaisuutena, mm. hoivaan sisältyy päivittäinen yksilöllinen ohjaus ja tuki sekä tarvittava sairaanhoidollinen hoito ja huolenpito. Tavoitteena on tukea asukkaan kykyä jatkaa mahdollisimman itsenäistä ja laadullisesti mielekästä elämää palvelutalon sisällä. Hoitohenkilöstö tukee asukasta mahdollisimman itsenäiseen arkeen ja käyttämään niitä voimavaroja, joita asukkaalla on vielä jäljellä.



Kuvio 2 Palvelutalo Hopeataurin asukkaan palvelutuokioista koostuva palvelupolku

7.4 Balanced scorecardin näkökulmat

Useimmilla organisaatioilla on kuvattuna sekä strategia että visio. Näkökulma voi vaihdella organisaation tarpeen mukaan. Kun strategia ja visio ovat käytössä, BSC-mittaristo on hyvä tapa selvittää organisaation strategian ja vision onnistumista. BSC-mittaristo on kehitetty työkaluksi sitä varten, että organisaatiot pystyisivät seuraamaan oman suorituskykynsä kehittymistä aineettomien pääomien suhteen ja löytämään tasapainon taloudellisten ja ei-taloudellisten tavoitteiden välillä. Tasapainotettu mittaristo perustuu neljään eri näkökulmaan, jotka ovat: taloudellisuus, asiakas, sisäiset prosessit ja oppiminen/kasvu. (Kaplan & Norton 2007, 19; Malmi ym. 2006, 63, 69.)

Kuviossa 3 on kuvattuna Balanced scorecard, jota organisaatiot usein muokkaavat omaan käyttöön sopivaksi. Olennaista on, että eri näkökulmien yhteys strategiaan säilyy.



Kuvio 3 Balanced scorecard (Malmi ym. 2006, 17)

Tasapainotettu mittaristo on strategisen johtamisen väline; sen avulla organisaation visio ja strategia saadaan tehokkaammin vietyä käytännön toiminnaksi – arkisiksi asioiksi. BSC:n avulla selkeytetään koko mittaamisen ja seurannan prosessia, joka on olennainen osa laatutyötä. Mittaristo on tulevaisuuteen painottuva, jonka tavoitteena on kehittää prosessien suunnittelua ja luoda yhtenäiset toiminnan tavoitteet. (Malmi ym. 2006, 48, 49.)

Tasapainotettua mittaristoa toteutetaan tulokorttien avulla, joilla pyritään kuvaamaan, mitä toiminnassa tulee seurata ja saavuttaa. Tulokorttiin merkitään aina mitattava asia, halutut tulokset, tuloksista johdetut tavoitteet sekä asiasta vastaava henkilö/taho. Tavoitteiden kehittymistä seurataan ja kuvataan tuloskorteissa. Tulokortit ohjaavat keskittymään tekijöihin, joiden avulla tulos tehdään, ja samalla se pakottaa tekemään valintoja. (Malmi ym. 2006, 190.)

Mittariston tavoitteena ei ole luoda useita eri tuloskortteja henkilöstölle pyöriteltäväksi ja täytettäväksi. Tärkeää on, että tunnistetaan organisaation toiminnasta olennaisimmat näkökulmat ja kriittisimmät menestystekijät. Edellä mainittuja asioita seuraamalla ja kehittämällä kehitetään organisaation toimintakykyä. Yhdestä hyvin toteutetusta tulokortista ilmenee, mikä on yrityksen taloudellinen tilanne, miten asiakkaat saavat/kokevat palvelunsa ja miten toimintaa kehitetään koko ajan eteenpäin. (Kaplan & Norton 2007, 284.)

7.4.1 Asiakasnäkökulma

Reinboth (2008, 60) kuvaa, että palveluntuottajan ensimmäinen asia on selvittää, ketkä ovat organisaation asiakkaita. Tärkeää on myös tiedostaa, mikä on asiakkaan näkökulmasta parasta mitä hän voi palvelullaan saada ja mikä on pahinta, mitä asiakas voi kokea. Hyvän palvelun perusta on, että asiakas kokee, että organisaatio vastaa hänen tarpeeseensa, vaikka hän ei sitä osaisi täsmällisesti ilmaista. Tämä edellyttää henkilökunnalta ammattitaitoa selvittää asiakkaan tarpeet ja tarjota niihin asianmukaista palvelua. Henkilökunnan havainnot, omat ideat ja luovuus auttavat selvittämään asiakkaan tarpeet ja toiveet. Olennainen näkökulma on, että palvelu joustaa asiakkaan myöhemmin esille tulevien tarpeiden mukaan. Palvelutalo Hopeataurin toiminnan strategian tärkein näkökulma on asiakaslähtöisyys.

Asiakasnäkökulmassa käytettäviä mittareita ovat markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, asiakaskannattavuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Asiakasmittareilla haetaan vastausta siihen, mitä organisaation tulisi tarjota asiakkailleen, jotta nämä pysyisivät tyytyväisinä ja uskollisina. Lisäksi tulisi vastata siihen, millä tavalla saadaan uusia asiakkaita ja saavutetaan toivottu markkinaosuus. Asiakasnäkökulmaan liittyvät myös hinta ja laatu. Myös suhde

asiakkaaseen on tärkeä mittareihin liittyvä tekijä. Imago ja maine kuuluvat lisäksi näihin tekijöihin. Olennaista on, että mittareista heijastuisi organisaation kyky menestyä kilpailussa. Mittareiden tulisi toisin sanoen kuvata yrityksen kilpailustrategian ydin. (Malmi ym. 2006, 26.)

Raahen alueen vanhuspalvelujen kilpailun kiristyessä myös palvelutalomme on tärkeää huomioida asiakkaiden tarpeet, pitää yllä hyvää imagoa ja kehittää markkinaosuutta. Palvelutalo Hopeataurin tärkein strateginen päämäärä on asiakaslähtöinen hoito- ja hoivatyö, jota syvennetään BSC-mittariston asiakasnäkökulman kautta.

7.4.2 Oppimisen ja osaamisen näkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulman mittareista tulisi selvittää vastaus kysymykseen, pystyykö organisaatio luomaan arvoa omistajilleen ja kehittymään myös tulevaisuudessa. Lisäksi on tärkeää määrittellä, minkälaisen infrastruktuurin kehittämiseen yrityksen tulisi keskittyä menestyksen turvaamiseksi, myös tulevaisuudessa. Organisaation tavoitteet aineettoman pääoman kehittämiseksi konkretisoituvat juuri oppimisen ja kasvun mittareiden kautta. (Malmi ym. 2006, 29, 30.)

Palvelutalo Hopeataurissa tärkeä oppimisen ja kasvun näkökulma on henkilöstö. Henkilöstörakenteen tavoite on olla asiakaslähtöisen palvelurakenteen mukainen. Henkilöstöllä tulee olla hyvää ja asiakaslähtöistä hoito- ja hoivatyötä toteuttavaa osaamista. Palvelutalo Hopeataurin osaava henkilöstö arvostaa omaa työtään, tunnistaa oman osaamisensa sekä hyödyntää osaamistaan työskennellessään asukkaiden kanssa. Vahvan ammatillisen osaamisen lisäksi henkilökunta kehittää omaa työtään ja työyhteisöään. Henkilöstö koulutautuu ammatillisesti ja siten huolehtii osaamisensa laadukkaasta tasosta.

Aineettomaan pääomaan tehdyt panostukset näkyvät taloudellisen näkökulman mittareissa vasta pidemmän ajan kuluttua. Ongelmana tässä on siis se, miten tänä vuonna tehdyt panostukset näkyvät tämän vuoden tulokortissa. Vastaus siihen, minkä aineettoman pääoman erän tai erien kehittämiseen pitäisi panostaa, löytyy strategiasta. (Malmi ym. 2006, 29, 30.)

7.4.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Balanced scorecardin luomisen yhteydessä määritellään usein uusia prosesseja. Näiden prosessien onnistumista mitataan sisäisten prosessien avulla. Sisäisten prosessien näkökulmassa painottuvat toimintamallit, joilla yritykselle saadaan tuotettua asiakkaiden tarpeiden mukaista arvoa ja samalla täytettyä omistajienkin odotukset. Hyvä on myös kiinnittää huomiota niihin sisäisiin toimintamalleihin, jotka tukevat asiakaslähtöisyyttä. Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan asioita, joiden täytyy onnistua, jotta saavutetaan sekä asiakas- että talousnäkökulma. (Yleistä BSC-mallista 2017.)

Palvelutalo Hopeataurissa sisäiset prosessit käsittävät sekä organisaation sisällä oleva prosessit, että yhteistyökumppaneiden kanssa olevat asiakasprosessit. Yksi merkittävin Palvelutalon sisäinen prosessi on asukkaan palvelupolku, joka on kuvattu kuviossa 2. Muita sisäisiä prosesseja ovat mm. henkilöstön rekrytointi, henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä omaisten osallisuuden vahvistaminen.

Asiakaslähtöisyydessä moniammatilliset palveluverkostot toimivat yhteistyössä. Näiden yhteistyönä muodostuu asiakkaalle palvelukokonaisuus. Yhtenäiset toimintamallit tukevat asiakaslähtöisen palvelun toteutumisessa palveluketjussa. Kaikkien toimijoiden työn lähtökohtana on asiakkaan elämänlaadun, hyvinvoinnin ja omatoimisuuden edistäminen.

7.4.4 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisessa näkökulmassa keskitytään investoimaan järkevästi sekä aineelliseen että inhimilliseen, aineettomaan pääomaan. Taloudellisen näkökulman mittareihin luetaan myös riskin mittaaminen. Pitkään olemassa olleet organisaatiot keskittyvät kannattavuutta kuvaaviin mittareihin, joilla haetaan mm. liikevaihdon kasvun nostamista uusilla tuotteilla ja palveluilla. Liiketoimintayksiköiden yhteistyöhön saatetaan hakea tiivistämistä tai hinnoittelustrategian muuttamista. (Malmi ym. 2006, 25.)

Palvelutalo Hopeataurissa kustannustehokas ja taloudellinen toiminta edellyttää päällekkäisten toimintojen poistamista prosesseista ja niiden hiomista asiakaslähtöisyyttä tukeviksi ja sujuviksi. Kustannusvaikuttavan toiminnan tulee perustua asiakaslähtöiseen strategiaan. Voimavaroja käytetään tarkoituksenmukaisesti ja asiakkaiden tarpeet huomioon ottaen.

7.5 Palvelutalo Hopeataurin Balanced Scorecard

Palvelutalo Hopeataurin toimintaa ohjaavina arvoina ovat asiakaslähtöisyys, yhteisöllisyys, kodinomaisuus ja vastuullisuus. Viitekehyyksi strategian laadinnalle otettiin käyttöön tasapainotettu mittaristo Balanced Scorecard. Kehittämistyön avulla luotiin konseptimalli asiakaslähtöisestä organisaation strategiasta, joka kuvataan BSC-mittariston avulla. Projektiryhmän kuvaamat asiakasymmärrys sekä asiakasprofiilit auttoivat kuvaamaan asukkaan näkökulman. Asiakas on BSC:n tärkein näkökulma, jota näkökulmat tukevat. Ohjausryhmä kokoon-tui projektiryhmän tuotosten perusteella kokoamaan asiakaslähtöistä organisaation strategiaa. Projektipäällikkö osallistui kumpaankin ryhmään ja toimi näin viestin viejänä molempien projektin ryhmien osalta.

Ohjausryhmän kokoaman asiakaslähtöisen strategian osa-alueet kuvattiin mittaristoon. Ensin mietittiin mitkä ovat asiakaslähtöisen strategian päämäärät ja niitä tukevat kriittiset menestystekijät ja tavoitteet. Näiden jälkeen mietittiin kuinka mitaamme ja seuraamme tavoitteiden toteutumista. Toimenpiteillä pyritään saavuttamaan toiminnalle asetetut tavoitteet. Organisaation asiakaslähtöisen tuloskortin kokoamiseen palautetta ja hyviä neuvoja antoi myös ohjausryhmä. Mittaristo kulki ryhmän sisällä sähköisessä muodossa, jolloin sitä voitiin kommentoida nopeasti ja helposti.

Tässä kehittämistyössä palvelumuotoilun avulla tunnistetaan ja kehitetään organisaatiolle asiakaslähtöinen toiminnan strategia. Palvelutalo Hopeataurin asiakaslähtöisen strategian perustana on palvelu, joka toteutuu asukkaan kanssa, ei vain asukasta varten. Asiakaslähtöisyydessä asukas nähdään oman hyvinvoinnin asiantuntijana, jonka voimavaroja, tarpeita ja toiveita tulee hyödyntää palveluiden toteuttamisessa ja kehittämisessä. Asukas ei siis ole palvelun kehittämisen kohde, vaan hän osallistuu alusta lähtien oman palvelunsa kehittämiseen.

Asiakkaan palvelupolun kuvaus oli edellytys asiakaslähtöisen organisaation muodostamiselle. Taulukkoon 4 on koottu Palvelutalo Hopeataurin Balanced scorecard –tasapainoitettu mittaristo. Mittariston lähtökohtana ovat Palvelutalo Hopeataurin toiminnan tavoitteet, arvot sekä visio.

Palvelutalo Hopeataurin toiminnan tavoitteena on asiakaslähtöinen, elämänlaatua ja toimintakykyä ylläpitävä, turvallisen ja kodinomaisen asumispalvelun järjestäminen. Palvelutalo Hopeataurin arvot ovat: asiakaslähtöisyys, yhteisöllisyys, kodinomaisuus ja vastuullisuus. Palvelutalo Hopeataurin visio on tarjota Raahen seutukunnan ikäihmisille palvelutarpeensa mukaista yksilöllistä kuntouttavaa hoitoa, hoivaa ja huolenpitoa toimintakykynsä, terveytensä ja sosiaalisen hyvinvoinnin tueksi.

Taulukko 4. Palvelutalo Hopeataurin Balanced scorecard –tasapainoitettu mittaristo

Asiakas				
Strategiset päämäärät	Kriittiset menestystekijät	Strategiset tavoitteet	Mittarit/seuranta	Toimenpiteet
<p>Asiakkaan tarpeisiin vastaava hoito ja hoivatyö</p> <p>Asiakkaan osallistuvuutta tukeva hoito- ja hoivatyö</p>	<p>Asiakkaiden hoidon tarpeiden mukaisten palvelujen tunnistaminen ja tarjoaminen</p> <p>Asiakkaiden toiveiden kunnioittaminen</p> <p>Pitkien asiakassuhteiden pysyvyys</p> <p>Uudet asiakassuhteet</p>	<p>Asiakkaiden tyytyväisyys hoiva –ja asumispalveluihinsa</p> <p>Tuetaan asiakkaan vahvuuksia ja voimavaroja</p>	<p>Asiakastyytyväisyys</p> <p>Asiakas- ja omaispalaute</p> <p>Kanteluiden ja valitusten määrä</p> <p>Asiakassuhteiden seuraaminen</p>	<p>Yksilöllinen, kirjattu ja asiakkaan tarpeisiin vastaava hoito- ja palvelusuunnitelma</p> <p>Kuntouttava työote</p> <p>Omahoitajuus</p> <p>Omaisten osallisuuden tukeminen mahdollistamalla heidän mukana oloasiakkaan päivittäisessä elämässä</p>
Oppiminen/kasvu				
<p>Henkilöstörakenne on asiakaslähtöisen palvelurakenteen mukainen</p> <p>Henkilöstön asiakaslähtöinen osaaminen</p>	<p>Henkilöstö, jolla on osaamista toimia asiakaslähtöisesti</p> <p>Rekrytointi</p> <p>Asiakaslähtöisyyttä tukeva organisaatio-kulttuuri</p>	<p>Asiakkaan tarpeen- mukaiseen hoitoon ja hoivaan vastaava osaava henkilöstö</p> <p>Henkilöstön osaaminen vastaa asiakkaiden hoidon ja hoivan tarpeisiin</p>	<p>Organisaation strategiaa tukevat koulutuspvät >3/vuosi</p> <p>Asiakaslähtöistä osaamista kehittävät työhyvinvointikartoitukset ja kehityskeskustelut henkilöstölle</p> <p>Palvelurakennetta tukeva henkilöstön osaamiskartoitus</p>	<p>Henkilöstön työyhteisökokoukset</p> <p>Selkeät henkilöstön vastualueet</p> <p>Ammatillinen täydennyskoulutus</p> <p>Asiakaslähtöisen osaamisen kehittäminen palvelumuo- toilun avulla</p> <p>Tulevaisuuden muutostarpeiden huomioon- ottaminen</p>

Sisäiset prosessit				
Strategiset päämäärät	Kriittiset menestystekijät	Strategiset tavoitteet	Mittarit/seuranta	Toimenpiteet
Asiakaslähtöisten palvelujen tuottaminen asiakasymmärryksen avulla Vahva kumppanuussuhde omaisiin ja alueen eri toimijoihin	Asiakaslähtöinen hoito ja hoivatyö Kiinteä yhteistyö alueen eri toimijoihin Tehokas ja sitoutunut asiakaslähtöinen johtaminen Hallituksen ja toiminnanjohtajan yhteistyö Omaisten osallisuuden vahvistaminen	Asiakkaan tarpeen mukaisen hoitoketjun hallinta yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa Asiakaslähtöinen Palvelutalo Hopeataurin palvelupolku ohjaa hoitotyötä Henkilöstön rekrytointiprosessi, joka tukee asiakaslähtöisyyden toteuttamista	Yhteistyöpalaverien toteuttaminen yhteistyökumppaneiden kanssa vuosittain Asiakasprosessin eri vaiheiden dokumentointi Organisaation asiakasymmärrystä tukevat, osallistavat palvelut Hallituksen kirjattujen tavoitteiden toteutuminen	Asiakaslähtöisen toimintakulttuurin vahvistaminen Oikein kohdenne- tut henkilöstön ja talouden resurssit Säännöllinen yhteydenpito alueen eri toimijoihin ja omaisin
Talous				
Markkina-osuuden kasvu, tuottavuuden ja kestävän kehityksen maksimointi	Tarpeettomat kustannukset ↓ Myyntin kasvu 95 % asiakkaista, joilla maksusitoumus tai palveluseteli Uudet asiakaslähtöiset kategoriat /tuotteet Palvelu ja hinnoittelu rakentuvat asiakkaan palveluntarpeiden ympärille	Budjetti, joka laaditaan kannattavuuden ja talouden toiminnan kehittämisen pohjalle Ennustettavissa oleva kassavirran seuranta Vuokrattavat tilat ovat tehokkaassa käytössä	Käyttöasteen, kassavirran ja budjetin seuranta Vuokrattavissa olevien tilojen käyttöasteen seuranta, 95%	Talouden seuranta Kilpailija-analyysi Strategian mukainen henkilöstösuunnitelma Henkilöstö seuraa oman vastualueen budjettia Henkilöstön moniosaamisen hyödyntäminen

8 ASIAKASLÄHTÖISEN STRATEGIAN PROTYPOINTTI JA ARVIOINTI

8.1 Asiakaslähtöisen palvelun protypointi

Protypoinnin lähtökohtana on, että asiakkaan oma näkökulma palvelusta otetaan jo palvelua suunniteltaessa käyttöön (Räty 2016, 3). Asiakaslähtöistä strategian soveltuvuutta testataan protypoinnissa. Palvelujen protypointi konkretisoi ja visualisoi suunnitteilla olevan uuden palveluidean erilaisten mallien avulla. Palvelujen protypoinnissa tarkastellaan käyttäjien kokemuksia kehitteillä olevasta palvelusta. Kokemusta voidaan mallintaa usein eri menetelmin. Näitä menetelmiä ovat mm. tarinat, kuvakäsikirjoitus ja service blueprint -kaavio. Protypoinnin tarkoituksena on viedä ideat nopeasti käytäntöön testausta ja arviointia varten. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 72.) Räty (2016, 1) kuvailee protypoinnin helpottavan palvelun arviointia, koska palvelun kokeilussa nähdään vastaako palvelu asiakkaan tarpeisiin.

Palveluiden protypoinnissa on tärkeää muistaa ihmisten välinen vuorovaikutus. Protypointia ei kannata ajatella viimeisteltyä esityksenä, vaan nopeana ja helppona keinona saada kommentteja ja vahvistuksia ideoille. Ensi vaiheen prototyypit ovat luonnoksia siitä, mistä palvelussa on kyse, toimiiko se asiakkaalle ja miten palvelua tulisi kehittää (Räty 2016, 3). Mitä enemmän ja varhaisemmasta vaiheesta saakka protypointia tehdään, sitä helpompi on varmistaa myös se, että palvelu on pilotoinnin arvoinen. Jatkuva ideoiden ja konseptien arviointi muodostaa kuvaa parhaasta palvelukokonaisuudesta vähitellen. (Ojasalo ym. 2014, 72; Vaahtojärvi 2011, 131, 132.)

Prototyypit ovat nopeasti ja kustannustehokkaasti tehtyä karkean tason malleja suunnitellusta palvelukonseptista. Niiden avulla testataan ja varmistetaan, että kehitetty konseptointi vastaa asiakastarpeisiin, on käyttäjilleen ymmärrettävä ja arvoa tuottava. Kohderyhmän asiakkailta saadun palautteen avulla ratkaisua voidaan jatkojalostaa ja kehittää ennen palvelun lopullista ratkaisua ja lanseerausta. Prototypeista tehdään usein useampi toisto, joiden kautta suunnitelma tarkentuu ja saa asiakkaita miellyttävän muodon. Protypointi on myös tapa minimoida kehittämishankkeen epäonnistumisen riskejä. Protypoinnilla testataan, toimiiko palvelu, onko

palvelu asiakkaan näkökulmasta kiinnostava ja haluttava, onko palvelun käyttö helppoa ja ymmärrettävää ja onko palvelu taloudellisesti elinkelpoinen. (Ojasalo ym. 2014, 72, 74; Vaahtojärvi 2011, 134.)

8.2 Asiakaslähtöisen palvelun arviointi

Palvelun vaikuttavuus on käsitteenä moniulotteinen. Asiakkaalle tarjottava palvelu on henkilökohtaista palvelua, joka pitää sisällään täsmällisyyden, tiedon, kunnioittamisen ja henkilökohtaisen huomioon (Asikainen, Lehtonen, Parkkinen, Piilola ja Tenho 2016, 7). Organisaation pyrkimyksenä tulisi aina olla toiminnan vaikuttavuuden kehittäminen. Vaikuttavuuden arvioinnissa käytetään erilaisia mittareita, vaikka itse vaikuttavuutta ei voidakaan suoraan mitata. Asiakaslähtöisessä palvelussa asiakas arvioi palvelun vaikuttavuutta osallistumalla palvelun suunnitteluun ja kehittämiseen tai vain palvelun arviointiin. Arvioinnin tavoitteena on auttaa suunnittelemaan toimintaa. Toiminnan keinot kehittyvät prosessin ja sen arvioinnin myötä. (Miettinen, Huhtamaa & Kontio 2016.)

Asikainen ym. (2016, 7) kuvaa vaikuttavuuden tarkoittavan vaikutuksiksi, joita voidaan mitata ja määrittellä. Palvelu on silloin vaikuttava, kun sen avulla pystytään luomaan muutoksia. Näin palvelu on laadukasta ja tehokasta. Asiakas itse vaikuttaa palvelun muodostumiseen osallistumalla itse palvelutapahtumaan.

Projektin dokumentointi auttaa arvioimaan paremmin toiminnan kehittämiskohteet ja tekemään muutoksia asiakaslähtöiseen strategiaan. Vaikuttavuuden arvioinnin edellytyksenä ovat asetetut tavoitteet. Vaikuttavuuden arviointiin kuuluvat olennaisena osana arviointikriteerit. Asiakaslähtöisessä toiminnassa arviointikriteereitä ovat asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. (Asikainen ym. 2016, 9.) Hyvin mitattu arviointi tuottaa uutta osaamista, uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja. Palvelumuotoiluprosessin tavoitteena on tuottaa konkreettisia asioita, esim. palvelukonsepteja (Miettinen ym. 2016).

Vaikuttavuuden arviointia voidaan tehdä koko palvelutoiminnan ajan. Jatkuvan arvioinnin tavoitteena on seurata palvelun kehittymistä, oppimista ja löytää palvelun kehittämisen tarpeet. Jatkuvan arvioinnin avulla löydetään palvelun heikkoudet, vahvuudet ja kehitetään toimintaa. Asiakaslähtöisen toiminnan vaikuttavuuden arvioinnissa on tärkeää kerätä palautetta suoraan

asiakkailta. Heidän omat arviot palvelusta ovat lähtökohta arvioinnin vaikuttavuudelle. (Asiakainen ym. 2016, 11.)

8.3 Palvelutalo Hopeataurin BSC-mittariston protypointi ja arviointi

Palvelutalo Hopeataurin asiakaslähtöistä strategiaa, joka oli luotu BSC-mittariston avulla, protypointiin esittelemällä ja kuvaamalla BSC-mittariston sisältö henkilökunnalle työyhteisökoukuksessa. Heitä pyydettiin arvioimaan, miten mittaristossa esitetyt strategiset näkökulmat tukevat heidän asiakaslähtöistä hoito- ja hoivatyötä. Arviointikriteerinä oli, kuinka BSC-mittaristo ohjaa hoitohenkilökuntaa asiakaslähtöiseen toimintaan. Arvioinnin perusteeksi valittiin asiakaslähtöisyys ja sen toteutuminen, koska se on kehittämistyön lähtökohta ja strategian punainen lanka. Arviointi oli vapaata keskustelua, jossa he arvioivat, mitkä BSC-mittaristossa kuvatut kohdat tukevat heidän asiakaslähtöistä työtä ja mitä asioita olisi hyvä vielä kehittää. Heidän kokemuksensa asukkaiden kanssa tehtävästä hoitotyöstä antaa arvokasta tietoa, millainen strategia ohjaa asiakaslähtöiseen hoito- ja hoivatyöhön. Henkilöstön arviointien perusteella BSC-mittaristoa kehitetään kohti asiakaslähtöistä strategista päämäärää. Asiakaslähtöisen strategian kehittämisessä olennaista on ottaa mukaan asukkaat ja heidän palveluntarpeensa. Asiakkaiden arviointi mahdollistetaan ottamalla heidät mukaan oman hoidon ja hoivan suunnitteluun.

BSC-mittariston asiakasnäkökulman ja sen strategisten päämäärien koettiin tukevan asiakaslähtöistä hoito- ja hoivatyötä. Henkilökunta kuvasi asiakaslähtöisyyden tarkoittavan asukkaan mahdollisuutta olla osallinen ja vaikuttaa omaan hoitoonsa, hoivaan ja palveluun. Tausta-ajatuksena henkilökunnan mukaan on, että asukas itse on oman elämänsä paras asiantuntija. Luottamuksellisessa hoitosuhteessa asukas saa tarvitsemaansa apua ja tukea. Asukasta autetaan löytämään omat voimavaransa ja ottamaan vastuuta asumiseensa sekä hoitoonsa ja hoivaansa liittyvistä asioista mahdollisuuksiensa mukaan.

Henkilökunta kuvasi, kuinka asukkaan hoito- ja palvelusuunnitelmassa olennaisena osana on asukaslähtöisen hoidon ja hoivan edistäminen ja tukeminen. Hoito- ja palvelusuunnitelman laatiminen asukkaan ja/tai hänen omaisensa kanssa yhteistyössä, perustuen asukkaan palveluntarpeeseen, on lähtökohta hänen elämänsä tukemiseen palvelutalossa.

Hoitohenkilökunnalle oli selvää, että asukkaiden yksilöllisiin tarpeisiin vastataan ja heidän tulleita tarpeita pyritään ennakoimaan. Hoito- ja palvelusuunnitelman mukainen toimiminen käytännön työssä ohjaa hoitohenkilökuntaa asukkaan tarpeiden mukaisessa hoito- ja hoivatyössä. Palautteen kerääminen asukkailta koettiin haasteelliseksi. Asukkaat eivät välttämättä anna palautetta, vaikka sitä haluaisi saada, jotta pystyisi tukemaan asukasta toimimaan arjessa. Näissä tilanteissa korostuu mm. hoitotyöntekijän ammatillisuus ja asiakaslähtöisen kulttuurin vahvistaminen.

Omahoitajuus koetaan hyväksi asiaksi. Oma asukas tulee tutuksi ja hänen hoito- ja palvelusuunnitelman sisältö kerrotaan myös muulle henkilökunnalle, jotta asukkaan hoito ja hoiva onnistuu asukkaan tarpeita ja toiveita kunnioittaen. Toimenpiteisiin toivottiin enemmän omaisten huomioimista, esim. järjestämällä omaisten iltoja ja yhteisiä juhlia. Asiakaslähtöinen palvelu yhteistyökumppaneiden kanssa ja hoitohenkilöstön kesken koettiin tärkeäksi, jotta asukkaan hoito ja hoiva on sujuvaa ja saumatonta. Tiedonkulun toivottiin olevan joustavaa yhteistyökumppaneiden kanssa.

Toiminnan kehittämisen kohteeksi henkilökunta koki asukkaan muuton jälkeisen alkuvaiheen, jolloin sekä asukas että omaiset kaipaavat tietoa monista, palveluasumiseen liittyvistä asioista. Ratkaisuksi tähän tullaan kehittämään alkuinfo, joka luovutetaan sekä suullisesti että kirjallisesti asukkaalle/omaiselle.

Henkilökunta on ammattitaitoista ja osaavaa. Muuttuvat hoitokäytännöt tuovat toisinaan tullessaan lisäkoulutuksen tarpeen. Selkeät vastualueet lisäävät motivaatiota asiakaslähtöiseen työhön ja sen kehittämiseen. Talon sisäiset ja ulkoiset muutokset aiheuttavat henkilöstölle toisinaan hämmennystä ja epätietoisuutta, joihin toivotaan hyvää tiedonkulkua ja avoimuutta. Pehdytyksen toivottiin olevan sujuvaa; yhdessä sovittiin vastuuhenkilöt, jotka kokoavat pehdytyksen sisällön uusien työntekijöiden varten.

Henkilökunnan mukaan BSC-mittariston kaikki neljä näkökulmaa muodostavat kokonaisuuden ja ovat yhtä tärkeitä asiakaslähtöisen strategian pohjana. BSC-mittaristoon on koottu Palvelutalo Hopeataurin asiakaslähtöisen strategian näkökulmia. Näitä mittaristossa olevia kohtia tullaan jatkossa arvioimaan ja päivittämään asukkaista nousevien tarpeiden mukaan.

Palvelutalo Hopeataurin asiakaslähtöistä strategiaa protypoidaan testaamalla sitä käytännössä. Asiakaslähtöisen palvelun yksittäisistä onnistuneista tuokioista tullaan jatkossa kokoamaan osia, jotta niistä saadaan rakennettua isompi palvelukokonaisuus. Asiakaslähtöisyyden pitää toimia päätöksenteon välineenä: missä Palvelutalo Hopeataurin pitäisi toimia ja mitä pitäisi kehittää. Asiakkaiden ja omaisten osallisuutta tullaan lisäämään mahdollistamalla heidän mukanaan olo asukkaan päivittäisessä elämässä.

Palvelutalo Hopeataurin asiakaslähtöisen strategian perustana on työyhteisön yhteinen käsitys organisaation olemassaolon tarkoituksesta sekä käsitys nykytilasta ja tulevaisuudesta. Asiakaslähtöisen strategian tavoitteena henkilöstön osalta on osaamistarpeiden ennakointi ja suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen. Henkilöstön osaamistarpeet ja niiden perusteella laaditut vastualueet nousevat asukkaiden palveluntarpeesta.

Tässä kehittämistyössä Palvelutalo Hopeataurin asiakaslähtöinen strategia kehitettiin ja kuvattiin käytännön toiminnoiksi, joiden toteutumista tullaan seuraamaan ja kehittämään BSC-mittaristossa esitettyjen näkökulmien mukaan.

9 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

9.1 Asiakaslähtöisen strategian kehittämistyön tulokset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Palvelutalo Hopeatauriin strategia, joka ohjaa asiakaslähtöiseen hoito- ja hoivatyöhön. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa ja kuvata, miten asiakaslähtöinen strategia ohjaa organisaation tavoitteellista ja päämäärätietoista toimintaa kohti visiota. Palvelutalo Hopeataurin visio on tarjota Raahen seutukunnan ikäihmisille palvelutarpeensa mukaista yksilöllistä kuntouttavaa hoitoa, hoivaa ja huolenpitoa toimintakykynsä, terveytensä ja sosiaalisen hyvinvointinsa tueksi. Toiminta on kustannustehokasta, arvioivaa ja yhteistyötä korostavaa. (Palvelutalo Hopeatauri 2011, 3.) Tutkimustehtävänä oli selvittää mistä asiakaslähtöinen organisaation strategia muodostuu ja miten tasapainotettu mittaristo Balanced Scorecard ohjaa organisaation asiakaslähtöistä strategiaa.

Asiakaslähtöisen toiminnan suunnittelu ja kehittäminen työyhteisössä ovat strategian tärkeitä osa-alueita (Kamensky 2014, 20). Palvelutalo Hopeataurissa ei ole ollut strategiaa, joka ohjaisi organisaation tavoitteellista toimintaa. Tämän vuoksi opinnäytetyön aiheeksi valikoitui Palvelutalo Hopeatauriin asiakaslähtöinen toimintastrategian luominen palvelumuotoilun metodologiaa mukaillen. Tässä kehittämistyössä käytetään palvelumuotoiluprosessia soveltaen käsitteitä asiakasymmärrys, konseptointi, protypointi ja arviointi. Konseptin käyttöönotto tapahtuu syksyllä 2017, jolloin asiakaslähtöinen strategia lanseerataan. Tämän konseptin pohjalta strategiaa tullaan kehittämään edelleen.

Kehittämistyöhön osallistui projektiryhmä, johon kuului työyhteisömme kolme lähihoitajaa, jotka ovat kiinnostuneita kehittämään asiakaslähtöistä hoitoa ja hoivaa sekä ymmärtävät strategian merkityksen organisaation toiminnassa. Kehittämistyön projektiryhmä kokosi yhteen asiakasymmärrystä hyödyntäen palvelujen käyttäjien asukasprofiilit. Projektiryhmän tavoitteena oli saada selville, millaisia asukkaita palvelutalossamme on, ja mitkä ovat heidän hoidon ja hoivan tarpeensa. Projektiryhmään kuuluvat henkilöt määrittivät asiakasymmärryksen asiakasta havainnoiden ja haastatellen eli heidän tehtävänä oli saada selville asiakkaan tiedostamattomat ja tietoiset tarpeet.

Asukasprofiilit antavat tietoa millaisia asiakkaita palvelujemme käyttäjät ovat ja miten voimme sitä tietoa hyödyntämällä kehittää palvelujamme asiakaslähtöisiksi. Asiakasprofiilien tavoitteena on kiteyttää asiakasymmärrys, jota hyödynnetään strategian luomisessa. Asiakasprofiilit kuvaavat millaisia asukkaita Palvelutalo Hopeataurissa on. Asukasprofiilit toivat ilmi, millaista hoitoa ja hoivaa kuvatus asukkaamme haluavat. Asukasprofiilit olivat lähtökohtana muodostettaessa asiakaslähtöistä organisaation strategiaa.

Asukasprofiilien kuvaaminen selvensi asiakaslähtöisen toiminnan lähtökohdat ja mahdolliset organisaation strategian uudistustarpeet. Asukasprofiilien kautta asukkaiden palvelujen ja hoivan tarpeet tulivat tunnistetuiksi ja ymmärretyiksi. Perustan asukasprofileille antoi asukkailta saatu sanoma ja palaute heille suunnatuista palveluista. Asiakasprofiilien avulla muodostettiin asiakasymmärrys, joka kuvasi, kuinka asiakaslähtöisen toiminnan tärkein tehtävä on tukea asukasta selviytymään arjessa mahdollisimman hyvin. Tähän näkökulmaan kiteytyy asiakaslähtöisen strategian lähtökohta eli asiakastarpeiden selvittäminen ja tyydyttäminen (Helander 2013, 30). Asiakaslähtöisen palvelupolun kuvaaminen tuki asiakaslähtöistä organisaation strategiaa, koska palvelumuotoilussa asiakas on keskeinen osa palvelua ja palvelujen on mukauduttava asiakkaan tarpeisiin ja elämäntilanteeseen (Törmikoski 2014, 110).

Ohjausryhmä kokoontui projektiryhmän tuotosten perusteella kokoamaan asiakaslähtöistä strategiaa. Palvelutalo Hopeataurin asiakaslähtöisen strategian perustana on palvelu, joka toteutuu asukkaahan kanssa, ei vain asukasta varten. Kehittämistyön avulla luotiin konseptimalli asiakaslähtöisestä organisaation strategiasta, joka kuvataan BSC-mittariston avulla. Konseptoinnin työkaluksi valittiin BSC-mittaristo, koska se kuvaa hyvin sekä aineettomat että aineelliset asiakaslähtöisen strategian päämäärät. BSC-mittaristossa on oma näkökulma asiakkaasta, joka tukee organisaation asiakaslähtöisen strategian kehittämistä.

Asiakaslähtöinen strategia rakennetaan asiakkaan ympärille, hänen tarpeita ja toiveita kunnioittaen. Lisäksi BSC-mittaristoa voi kehittää ja päivittää organisaation tavoitteiden mukaan. (Kaplan & Norton 2007, 19). Strategisten päämäärien pohjalta laadittujen toimenpiteiden ja mittareiden avulla seurataan tavoitteiden toteutumista. Palvelupolku auttoi tunnistamaan asukkaiden keskeisimmät tarpeet, joiden avulla luotiin strategiset päämäärät.

Asiakaslähtöisen organisaation strategiaa testattiin protypoinnissa eli henkilökunta arvioi ja kommentoi BSC-mittariston sisältöä. Henkilöstöltä saadut palautteet ja arvioinnit ohjaavat selventämään BSC-mittaristossa olevia näkökulmia kohti asiakaslähtöistä strategiaa. Henkilöstö käsittää asiakaslähtöisen palvelun niin, että palvelu rakennetaan yhdessä asukkaan kanssa, ei vain häntä varten. Asukkaiden kanssa jutellen ja haastatellen henkilöstö sai arvokasta tietoa asukkaiden tarpeista kehitettäessä asiakaslähtöistä strategiaa.

Projektityöskentely sekä avoin keskustelu työyhteisökokouksissa olivat sopivia työmenetelmiä Palvelutalo Hopeataurin asiakaslähtöisen strategian kehittämiseen. Vuorovaikutus ja ajatusten vaihto toisten työntekijöiden kanssa antoivat kehittämistyöntekijälle uusia näkökulmia asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseen. Hoitohenkilöstö on lähellä asukastyötä ja he tuntevat asukkaat hyvin; asukas saattaa asua palvelutalossa vuosia.

Opinnäytetyön tavoitetta, asiakaslähtöisen strategian kehittämistä, palvelumuotoilun eri vaiheet tukivat onnistuneesti. Palvelumuotoilun keskiössä on asiakas, kuten Palvelutalo Hopeataurin strategiassakin. Palvelumuotoilu korostaa asiakkaan tarpeita ja toiveita palvelua suunniteltaessa. Tähän näkökulmaan rakentuu Palvelutalo Hopeataurin asiakaslähtöinen strategia. Jatkossa tullaan edelleen kehittämään strategiaa asukkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaan. Työkaluna käytetään BSC-mittaristoa, jonka strategisten päämäärien saavuttamista seurataan mittareiden ja toimenpiteiden avulla.

9.2 Kehittämistyön johtopäätökset

Asiakaslähtöinen ajattelu on lähtökohta sosiaalihuollon järjestämiselle ja toteuttamiselle (Heller 2013, 30). Vanhuspalvelulaki, joka astui voimaan 1.7.2013, korostaa ikäihmisten palveluissa toiminnan asiakaslähtöisyyttä. Sosiaali- ja terveydenhuollossa korostetaan asiakaslähtöisen johtamisen merkitystä ja hallintaa. Asiakaslähtöisyyden merkitys kasvaa palvelualueilla, joilla on runsaasti kilpailua ja joissa palveluja on vaikea erilaistaa, kuten ikäihmisten asumispalveluissa. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 980/2012.)

Tanttu (2016, 96) kuvailee organisaation asiakaslähtöisyyden keskeiseksi asiaksi tiedon saamisen ja hyödyntämisen asiakkaiden kokemuksista ja tunteista. Asiakaslähtöisyys on organisaation toiminnassa tärkein pääoma, jonka kulmakivenä on asiakaslähtöinen johtaminen. Asiakaslähtöisen johtamisen lähtökohta on pitkissä asiakassuhteissa. Onnistuneet, pitkät asiakassuhteet lisäävät tuottavuutta, säästävät resurssit uusien asiakkuuksien hankkimiselta, jolloin voidaan tarjota laadukkaita palveluja jo olemassa oleville asiakkaille. (Rust, Zeithaml & Lemon 2004.) Hyvä asiakasymmärrys tukee pitkiä asiakassuhteita, koska sen avulla kehitetään asiakaslähtöisiä palveluja ja saadaan hyviä asiakaskokemuksia (Bergström & Leppänen 2015, 435). Tämä on ristiriidassa palveluasumisen pääsemisen kriteereiden kanssa, joiden täytyminen edellyttää selkeää fyysisen toimintakyvyn laskua tai vaikeaa muistisairautta.

Palvelumuotoiluprosessissa kuvaillaan asiakasymmärrys. Tässä kehittämistyössä asiakasymmärrystä käytettiin asiakasprofiilien kuvaamiseen. Asiakasymmärrys sekä -profiilit ovat organisaatiolle strateginen valinta, jotka tukevat asiakaslähtöistä johtamista ja strategisia valintoja. (Bergström & Leppänen 2015, 423). Myös Payne & Frow (2005, 2) esittävät, että prosessit antavat raamit syvällisen asiakaslähtöisen johtamisen strategialle ja implementoinnille. Palvelumuotoilun avulla kehitettiin Palvelutalo Hopeataurin asiakaslähtöinen toiminnan strategia, joka tukee myös kohti asiakaslähtöistä johtamista.

Karkkila (2014, 4) esittää, että asiakaslähtöisyys on asiakaslähtöisen organisaation tärkein arvo, johon johdon on sitouduttava. Tantun (2016, 96) mukaan asiakaslähtöisyyden tulee näkyä organisaation kaikilla tasoilla. Johdon tehtäviin kuuluu strategisten linjausten tekeminen ja päätöksenteko. Operatiivinen johto toimii lähellä asiakasrajapintaa. Operatiivisen johdon tuki ja ohjaus henkilökunnalle asiakaslähtöiseen palveluun on merkityksellinen. Asiakaslähtöisyyden tulee olla tärkein ajatus ylimmästä johdosta asiakasrajapinnassa työskentelevälle henkilöstölle.

Asiakaslähtöinen organisaatio antaa arvostuksen ikääntyneiden kanssa käytännön päivittäistä työtä tekeväälle henkilöstölle. Ikääntyneiden kanssa työskentelevän henkilöstön geriatriasta osaamista on vahvistettava koulutuksilla. Koulutusten on hyvä perustua osaamiskartoituksista esille tulleisiin täydennyskoulutustarpeisiin. (Leppälehto & Räsänen 2016, 3.)

Karkkila (2014, 1) kuvailee, kuinka asiakaslähtöisen organisaation palvelujen kehittämisessä projektin vastuuhenkilön tulee olla esimerkkinä kehitettäessä asiakaslähtöisyyttä. Projektin vastuuhenkilö osallistaa työyhteisön mukaan kehittämistyöhön, on asiakaslähtöisyyden vaalija ja eteen tulevien haasteiden ratkoja. Palvelujen kehittämisen edellytyksenä on asiakaslähtöisen kulttuurin luominen organisaatioon. Kuorti (2015, 23) kuvaa, kuinka nykyään asiakas siirtyy yhä enemmän organisaatiossa palvelun keskiöön. Asiakaslähtöisyyden ja palvelujen onnistunut sisäistäminen organisaatioiden johtaviksi toimintaperiaatteiksi luo organisaatiolle kilpailuetua ja pitkäkestoisia asiakassuhteita. Johdolta vaaditaan sitoutumista sekä määrätietoisia ja johdonmukaisia toimenpiteitä.

Kehittämistyö toi näkyväksi palvelutalomme asiakaslähtöisyyden nykytilan. Kehittämistyötä tehdessä opin tunnistamaan oman asiakasryhmän erityispiirteet ja palvelutarpeet. Projektiryhmän kokoama asiakasymmärrys sekä asiakasprofiilit syvensivät tietoa palvelutalomme asiakasryhmästä. Kehittämistyö antoi uusia ideoita asiakaslähtöisyyden kehittämiseen ja hyödyntämiseen sekä asukkaiden kanssa käytävän vuoropuhelun syventämiseen. Asukkaiden arvostus näkyy siinä, kuinka suunnittelemme, toteutamme ja kehitämme asiakaslähtöistä strategiaa.

Palvelutalo Hopeataurissa ollaan käynnistämässä organisaatiomuutosta. Perinteinen liiketoiminta on ollut tuotanto- ja tulosjohdettua. Uusi organisaatiomalli on asiakas- ja palvelulähtöinen. Toiminnan lähtökohtana on asiakas- ja palvelulähtöinen toimintamalli, jossa keskeisintä on asiakkaan kokonaistarpeen ymmärtäminen palvelun käyttäjänä. Asiakkaan kokonaisvaltaisen palvelukokemuksen tuottamiseksi kehitetään sekä taustalla olevia prosesseja, että asiakkaan kokemaa palvelua.

10 POHDINTA

10.1 Kehittämistyön eettisyyden arviointi

Rolin (2007, 117) esittää, että kehittämistyö on myös tutkimustyötä, jossa aineisto syntyy kehittämisprosessin tuloksena. Kehittämistyö aloitetaan aiheen valinnalla. Jo tässä vaiheessa tutkija tekee eettisiä valintoja. Tutkimusetiikka kulkeekin tutkimusprosessissa ideointivaiheesta raportointiin saakka. Usein tutkittava aihe tulee käytännön ilmiöstä. Tutkijan on hyvä ottaa huomioon aiheen valinnassa kehittämistyön tekemiseen käytettävä aika ja resurssit, tulosten vaikuttavuus, teoriatiedon määrä ja hankinta sekä tutkimuksen tilaajan rooli kehittämistyössä. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 53, 54; Vilka 2015, 41.)

Kehittämistyön tehtävä on tuottaa luotettavaa informaatiota todellisesta ympäristöstä. Informaation tuottamiseen liittyy olennaisena osana kriittinen perustelu. (Hirvonen 2007, 37, 38, Raatikainen 2007, 102). Tantun (2007) mukaan kehittämistyön kulku, menetelmät ja perusteet on esitettävä niin, että lukija pystyy seuraamaan tehtyjä ratkaisuja ja periaatteita. Opinnäyte-työni ja kehittämistoiminnan aihevalintaan vaikutti tarve kuvata palvelutalomme palveluja ky-syntää vastaavaksi ja lisätä näin kilpailukykyä ikäihmisten asumispalvelujen tuottajana. Menetelmävaihtojen tavoitteena oli asiakasymmärryksen lisääminen, asiakaslähtöisen strategian luominen sekä yksikön henkilöstön sitouttaminen mukaan kehittämistoimintaan.

Kehittämistyössä organisaation käytännöt ja toiminnot on hyvä kyseenalaistaa, koska radikaali ajattelu tuottaa objektiivista tietoa kehitettävästä asiasta (Hirvonen 2007, 38). Tässä kehittä-mistyössä otettiin asiakaslähtöinen strategia kehittämiskohteeksi. Palvelutalo Hopeataurin toi-minnan perinteet ja nykyiset käytännöt otettiin käsiteltäväksi ja niiden kautta tulleita tapoja tarkasteltiin kriittisesti. Kriittisen tarkastelun pohjalta lähdettiin kehittämään toimintoja asia-kaslähtöisiksi, jonka tuloksena laadittiin asiakaslähtöinen strategia.

Hyvä kehittämistyö on avoin kehittäväksi asialle tai ilmiölle. Avoimuuteen liittyy herkkyys ke-hittäväksi asiaa kohtaan. Herkkyys tarkoittaa ajan antamista kehitettäväksi asialle tai ilmiölle. Eet-tisesti hyvä kehittämistyö ei ole vain suorittamista, vaan myös ajan ja ajatusten antoa kehitet-täväksi asialle. (Hirvonen 2007, 38; Kuula 2011, 16). Tähän näkökulmaan liittyy palvelumuo-

toilun idea, jossa asioita kokeillaan joustavasti ajan kanssa (Kälviäinen 2014, 33). Kehittämistyössä käytetyssä metodologiassa palvelumuotoilussa ei ole tärkeää aikataulut, vaan prosessi, joka joustaa eri osa-alueissa. Palvelumuotoiluprosessissa syvennetään Palvelutalo Hopeataurin asiakaslähtöisiä palveluja kokonaisratkaisuksi asiakaslähtöiseen strategiaan.

Kehittämistyön eettisyyteen liittyy tutkimuskäytäntöjen kuvaus kehittämistyöhön osallistuville henkilöille. Tutkimuskäytäntöjen kuvausta on hyvä olla kehittämistyön eri vaiheissa, koska käytännöt muovautuvat kehittämistyön edetessä. (Gordon 2007, 242; Syrjälä, Estola, Uitto & Kaunisto 2007, 185). Opinnäytetyön ohjaamiseen osallistui ohjausryhmä, jonka ohjaus ja tuki olivat tärkeä osa kehittämistyön tekijälle. Kehittämistyöhön osallistui hoitohenkilökunnasta koottu projektiryhmä, joka auttoi kuvaamaan sekä asiakasymmärrystä sekä asiakasprofileja. Kehittämistyön tekijä kertoi kehittämistyön alkuvaiheesta lähtien projektiryhmälle mistä kehittämistyössä on kysymys ja millaisista asioista ja ilmiöistä halutaan saada tietoa liittyen asiakaslähtöiseen strategian kehittämiseen.

Laissa sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000) säädetään, että sosiaalihuoltoa toteutettaessa on asiakkaalle laadittava palvelu- ja/tai hoito- suunnitelma. Laissa säädetään tavasta laatia suunnitelma; se on laadittava yhdessä asiakkaan kanssa. Mikäli asiakas ei jostain syystä itse kykene näkemystään ja mielipidettään ilmaisemaan, suunnitelma on laadittava yhdessä asiakkaan ja/tai omaisen kanssa.

Palvelutalo Hopeataurissa asiakaslähtöisen hoito- ja palvelusuunnitelman laatiminen yhdessä asukkaan ja/tai omaisen kanssa turvaa sen, että asukasta kuullaan ja että hän osallistuu suunnitelman laatimiseen, tarkistamiseen ja muuttamiseen. Palvelutalo Hopeataurissa suurin osa asukkaista sairastaa muistisairautta, siksi on tärkeää paneutua heidän oikeuksien toteutumiseen. Muistisairaana asukkaan tarpeita ja toiveita tulee selvittää hänen omaisiltaan. He voivat kertoa asukkaan vakaumuksesta, tulevaisuuden toiveista ja valinnoista, joita hän on kertonut, ennen kuin sairastui muistisairauteen. Näin saadaan selville asiakaslähtöisen palvelun sisältö.

10.2 Kehittämistyön luotettavuuden arviointi

Kehittämistyön luotettavuudessa korostuvat käytännön ongelmanratkaisut ja tulosten sovellettavuus. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa yksi luotettavuuden kriteeri on aineistoon ja empiriaan perustuvat tutkimustulokset (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2017). Tässä kehittämistyössä on käytetty teoreettista aineistoa taustatueksi ja käsitteiden avaamiseksi. Kehittämistyö on laadittu työyhteisöön ja tutkimustietoa on koottu yhdessä työyhteisön henkilöstön kanssa.

Toinen luotettavuuden kriteeri on validiteetti. Validiteetin arviointi kuvailee, kuinka hyvin kehittämistyö ja siinä käytetyt menetelmät sopivat kehittämiskohteena olevan ilmiön tutkimiseen. Kehittämistyössä käytetty tutkimusmenetelmä on ollut palvelumuotoilu. Arviointi kohdistuu koko tutkimusprosessiin ja sen eri vaiheisiin (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2017). Tutkimuksen luotettavuutta tukee Hirsjärven ym. (2007, 227) määritelmät tutkimuksen luotettavuutta kohentavista tekijöistä. Näitä ovat esimerkiksi tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta sen kaikissa vaiheissa, sekä aineiston tuottamiseen liittyvät olosuhteet. Palvelumuotoilun prosessi on tähän opinnäytetyöhön kirjattu mahdollisimman tarkasti ja tuloksia vääristelemättä.

Kehittämistyön luotettavuus koskee tutkimusaineiston keräämistä. Luotettavuutta lisää, että aineisto on koottu sieltä, missä ilmiö esiintyy. (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2017). Kehittämistyön kohteena oleva asiakaslähtöisen strategian laatiminen on työyhteisömme ydintä ja ohjaa Palvelutalo Hopeatauria kohti asiakaslähtöistä hoito- ja hoivatyötä.

Kehittämistyön tavoite on tuottaa luotettavaa tietoa. Kehittämistyön tuloksia ei saa salata, eikä kaunistella. Viittaukset aiempiin tutkimuksiin on oltava kattava ja ne on esitettävä selkeästi. Aiempaan teorian tietoon saa viitata laajastikin, kunhan se vain on asianmukaisesti kirjattu eikä perusajatusta ole muutettu. Näin tekijä kunnioittaa toisten tutkijoiden tekemää työtä ja saavutuksia. Loppuraportti on kirjoitettava tarkkaan, jotta kehittämistyössä ei esiinny epävarmoja tuloksia. Kehittämistyön perustana on luottamus; kehittämistyön tilaajan täytyy saada olla varma, että kehittämistyön tulokset ovat relevantit. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 84, 104, 107; Laaksovirta 1988, 104, 105; Vilka 2015, 42.)

Tutkimuksessa on kerrottava ketkä ovat olleet mukana tietojen keruussa ja kokoamisessa. Tästä ryhmästä voidaan käyttää myös käsitettä asianosaisten tunnistaminen. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 112; Laaksovirta 1988, 104.) Kaikki opinnäytetyön toteuttamiseen osallistuneet tahot olivat tietoisia siitä, mitä kehittämistoiminnalla tavoitellaan ja että opinnäytetyöhön liittyy tutkimuksellinen osuus. Palvelutalon henkilöstön kohdalla tiedottaminen tapahtui opinnäytetyösuunnitelmaa käsittelemällä työpaikkakokouksissa.

Palvelun käyttäjäasiakkaiden toiveita olisi voinut hakea monipuolisemmin menetelmin, esim. haastatteluilla. Tällöin olisi voitu tuottaa yksityiskohtaisempaa tietoa palveluun liittyvistä kokemuksista ja toiveista. Esteeksi tälle toiminnalle nousi käytettävissä oleva aika ja se, että asukkaiden kyky ymmärtää ja kommunikoida sanallisesti on rajallinen. Haastattelu on mahdollista tehdä tulevaisuudessa, mutta haastateltaessa asukkaita on syytä pitää valinnan kriteereinä esimerkiksi itsensä ilmaisemisen taitoa sekä orientaatiota maailmaan.

Clarkeburn & Mustajoki (2007, 32) esittävät, että tutkijan on hyvä ottaa huomioon oma asemansa tutkimusta tehdessään. Hänen tulee pohtia omia vaikuttimiaan ja tavoitteitaan tutkimuksen suhteen. Tämän kehittämistyön tekeminen oli osa suorittamaani ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoa. Aihevalintaan päädyin paitsi työyksiköstä nousseen tarpeen perusteella, myös henkilökohtaisen kiinnostuksen ja aihetta kohtaan syntyneen innostuksen myötä.

Luotettavuutta voidaan arvioida myös vahvistettavuudella. Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että tekijä pystyy aineiston avulla kuvailemaan, kuinka tuloksiin ja johtopäätöksiin on päästy. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Tässä kehittämistyössä tekijä osallistui aineiston keräämiseen, analysointiin ja johtopäätösten laatimiseen.

10.3 Opinnäytetyön merkitys omalle johtajuudelle ja Palvelutalo Hopeataurin asiakasläh- töisen hoito- ja hoivatyön kehittymiselle

Kehittämistyön aikana ilmeni että, johtajan tehtävänä on ulkoisen toimintaympäristön muutosten havainnoiminen ja organisaation muutostarpeiden hahmottaminen pidemmällä aikavälillä. Organisaation strategian luominen yhdessä henkilökunnan kanssa sekä päivittäminen ja implementointi henkilöstölle on toiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeää (Leppälehto & Räsänen 2016, 3). Laine & Vaaran (2011, 30) mukaan strategiaan sitoudutaan parhaiten, kun

laadinnassa ovat olleet mukana käytännön tekijät. Dialoginen strategiatyö kantaa paremmin hedelmää, koska henkilöstö on aktiivisesti mukana strategian luomisessa ja ytimessä.

Johtajan ja henkilöstön vuorovaikutussuhde tulee olla kaksisuuntaista. Henkilökunnan mukaan ottaminen (=osallistaminen) yhteisten uusien toimintamallien suunnitteluun on organisaation strategian onnistumisen lähtökohta. Näin voidaan varmentaa, että työyhteisö on vahvasti organisaation sisäisissä muutoksissa mukana ja kaikki tulevat kuulluksi työtään koskevissa asioissa. Muutosvastarinta saadaan näin vähäiseksi ja henkilöstö helpommin sitoutettua mahdollisiin uusiin toimintamalleihin. (Laine & Vaara 2011, 30.) Oman työpaikan henkilöstön innostaminen tuottamaan hyvää asiakaspalvelua, oli kehittämistyöntekijälle antoisa kokemus. Asiantuntijuus tiedon luomisen näkökulmasta tarkoittaa Palvelutalo Hopeataurissa kykyä hakea uusia haasteita ja ratkaista niitä luomalla uudenlaisia asiakaslähtöisiä toimintamalleja aikaisemman tiedon perusteella.

YAMK-koulutuksen osaamistavoitteena on mm. innovaatio-osaaminen, jossa asiakaslähtöinen toiminta on yksi osa. Innovaatio-osaamisen tavoitteena on kehittää asiakaslähtöistä, kestävää ja taloudellisesti kannattavaa toimintaa (Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2017.) Asiakaslähtöisyys ilmenee laadukkaan johtamisen kautta. Asiakaslähtöinen johtaminen antaa raamit asukkaiden hyvän elämänlaadun ja toimintakyvyn tukemiselle. Tanttu (2007, 87) esittää, että niissä organisaatioissa, joiden toiminnan lähtökohta on asiakkaan tarpeisiin vastaaminen, toimintaa kehitetään alhaalta ylöspäin. Johdon tehtävä on tukea, seurata ja ohjata perustason toimintaa. Opinnäytetyön alussa kuvataan, kuinka asiakaslähtöinen johtaminen on esimerkkinä koko työyhteisölle. Oman alan asiantuntijuus ei voi kehittyä pelkän teoretiedon pohjalta. Pitemmälle kehittyvä asiantuntijuus vaatii kuitenkin pohjalle teoreettista tietoa.

Palvelutalo Hopeataurissa johtamisen nähdään työyhteisön hyvän ilmapiirin mahdollistajana. Hyvinvoiva henkilöstö tukee asukkaalle tuotettavaa hyvän palvelua. Henkilöstön antamalla hyvällä palvelulla on myönteinen vaikutus asukkaiden kokemaan elämänlaatuun. Erityisesti hoitohenkilöstön tarjoama asiakasystävällinen hoito ja hoiva ovat asukkaan hyvän arjen tukemiselle tärkeä näkökulma.

Opin tunnistamaan tekijöitä, jotka estävät erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamista. Esimerkiksi tiedonkulussa olevat puutteet sekä organisaation sisäisessä, että ulkoisessa viestinnässä, estävät asukasta saamasta hyvää ja asiakaslähtöistä palvelua. Opin myös tiedostamaan

asiakslähtöisen toimintatavan merkityksen kilpailukyvyn näkökulmasta. Onnistunut ja kilpailukykyinen palvelu tarkoittaa laadun, talouden ja henkilöstön hyvää johtamista. Kehittämistyön tuloksena laadittu BSC-mittaristo auttaa asiakaslupauksemme kiteyttämisessä ja ohjaa palvelutalomme johtamista kohti asiakslähtöistä organisaation strategiaa.

Oman ammatillinen asiantuntijuuden kehittyminen ei ole erillisten taitojen summa, vaan kyky yhdistää erilaisia ammattiin kuuluvia tietoja ja taitoja tarkoituksenmukaisesti toimiviksi kokonaisuuksiksi ja soveltaa näitä kokonaisuuksia tarpeen mukaan. Opinnäytetyössä kuvatut kehittämistyön osa-alueet liittyvät kriittiseen päättelyyn, ongelmanratkaisuun ja luovaan ajatteluun. Tässä opinnäytetyössä asiantuntijuuden ytimenä oli uusien ratkaisutaitojen etsiminen ja kehittyminen.

LÄHTEET

- Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki. Talentum.
- Asikainen, S., Lehtonen, M., Parkkinen, J., Piilola, H. ja Tenho S. 2016. Palautteen merkitys palveluiden arvioinnissa ja kehittämisessä. Tampereen yliopisto.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki. Edita.
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere. Vastapaino.
- Eijala, J. & Luoto, A. 2014. Muotoillen matkaan arvonluomisen maailmaan. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Tampere. Teknologiateollisuus. 76-83.
- Eloisa ikä. 2013. Helsinki. Vanhustyön keskusliitto.
- Fischer, M. & Vainio S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki. Talentum.
- Gordon, T. 2007. Naistutkimus ja eettisyyden teoriat ja käytännöt. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen ja I. Sorvali (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki. Hakapaino. 241-260.
- Heikinheimo, P. 2014. Yrityksestä menestystarina. Saarijärvi. Suomen Liikekirjat.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliikennetoiminta. Tampere. Tampere University Press.
- Helsilä, M. 2013. Johdanto. Teoksessa M. Helsilä & S. Rissanen (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Vantaa. Talentum. 13-19.
- Hiltunen, P. 2015. Ikääntyneiden hoitotyö Suomessa. Hoitotyön tutkimussäätiö.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki.
- Hirvonen, A. 2007. Eettisesti hyvä tutkimus. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen ja I. Sorvali (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki. Hakapaino. 31-49.
- Hyväri, S. & Vuokila-Oikkonen, P. 2017. Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. Viitattu 12.6.2017. <http://libguides.diak.fi/c.php?g=389856&p=3530138>.
- Hämäläinen, K. ja Vilka, H. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu. Helsinki. Teknologiainfo Teknova. 60-75.
- Juuti, P. 2013 a. Strategiset henkilöstöprosessit käytännössä. Teoksessa M. Helsilä & S. Rissanen (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Vantaa. Talentum. 89-116.
- Juuti, P. 2013 b. Henkilöstöjohtamisen arvot, eettisyys ja vastuullisuus. Teoksessa M. Helsilä & S. Rissanen (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Vantaa. Talentum. 353-374.

- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva. PS-kustannus.
- Jäppinen, T. & Sorsimo, J. 2014. Muotoiluajattelu muutosjohtamisen työkaluna julkisten palvelujen uudistamisessa. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Tampere. Teknolohiateollisuus. 84-95.
- Kajaanin Ammattikorkeakoulu. 2017. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutus (YAMK), op. Viitattu 12.9.2017. <http://opinto-opas.kamk.fi/index.php/fi/68148/fi/68298>
- Kalliomäki, A. & Ruuska J. 2011. Palvelun konseptointi. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu. Helsinki. Teknologiateollisuus. 106-117.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki. Alma Talent.
- Kaplan R. & Norton D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki. Talentum.
- Karkkila, K. 2014. Johdon sitoutuminen asiakaslähtöisyyden tinkimättömään kehittämiseen - se voi tehdä kaiken mahdolliseksi.
- Keronen, M. 2013. Asiakaslähtöisyys - olennainen tekijä sosiaalihuollossa. Viitattu 17.2.2017. <https://tesso.fi/artikkeli/asiakaslahtoisyys-olennainen-tekija-sosiaalihuollossa>.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Turenki. Finva.
- Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu. Helsinki. Teknologiateollisuus. 42-59.
- Koivunen, K. 2017. Asiakas- tai ihmislähtöisyys – tasavertaisuutta ja vastavuoroisuutta ammattilaisten ja palvelun käyttäjien kanssa. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisu 6. Viitattu 23.8.2017. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-141-8>.
- Koria, M. 2014. Muotoiluajattelu x 5. Teesit kansainvälisessä liiketoiminnassa. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Tampere. Teknolohiateollisuus. 172-181.
- Kuortti, J-M. 2015. Asiakaslähtöinen lupauksen johtaminen palveluliikennetoiminnassa. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Jyväskylä. Vastapaino.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki. Edita
- Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelu vai muotoilutoimintaa? Teoksessa S. Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Tampere. Teknolohiateollisuus. 30-47.
- Känkänen, A. & Makkula, S. 2014. Lahden malli korkeakoulukentässä: yritysysteistyötä ja uusia oppimisympäristöjä. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Tampere. Teknolohiateollisuus. 122-131.
- Laaksovirta, T. 1988. Tutkimuksen lukeminen ja tekeminen. Helsinki. Kirjastopalvelu.

- Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. 2013. Helsinki. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Raportteja 11. Helsinki.
- Laine, P.-M. & Vaara E. 2011. Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategia-työhön. Teoksessa S. Mantere, K. Suominen & E. Vaara (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki. Alma Talent. 29-42.
- Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvemuista. 980/2012. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Helsinki.
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. 812/2000. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Helsinki.
- Lampinen, M. 2015. Ammattikorkeakoulujen Master-tasoinen koulutus tuo osuvuutta työelämään. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.5.2017. <http://www.arene.fi/sites/default/files/PDF/Tiedotteet/YAMK-TKI%20tiedote%202506%202015.pdf>.
- Lanjananda, P. & Patterson, P. G. 2008. Determinants of customer-oriented behavior on a health care context. Bingley, United Kingdom. Emerald Group Publishing Limited.
- Lehtonen, K. & Lehto, P. 2014. Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Tampere. Teknologiateollisuus. 20-29.
- Leppälehto, S. & Räsänen R. 2016. Ei mitä tahansa johtamista vaan gerontologista johtamista sen pitää olla. Viitattu 8.5.2017. <http://www.jklhoivapalvelu.com/2016/08/08/toiminnanjohtaja-seija-leppalehto-artikkeli-gerontologia-22016-lehdessa/>
- Leväsluoto, J. & Kivisaari, S. 2012. Kohti asiakaslähtöisiä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelumalleja. Espoo. VTT Technology 62.
- Luoma, M. 2013. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa M. Helsilä & S. Rissanen (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Vantaa. Talentum. 37-72.
- Löytänä, J. & Korhonen, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Helsinki. Alma Talent.
- Mager, B. & Sung, T.-J. 2011. Special Issue Editorial: Designing for services. Cambridge, United Kingdom.
- Malmi T., Peltola J. ja Toivanen J. 2006. Balanced scorecard. Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Helsinki. Alma Talent.
- Miettinen, S. 2014. Nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Tampere. Teknologiateollisuus. 10-17.
- Miettinen, S., Huhtamaa, I., & Kontio T. 2016. Sosiaalisen muutoksen muotoilua taiteen keinoin – sankarinmatkoja afrikkalaisten nuorten kanssa. Viitattu 8.6.2017. <https://www.researchcatalogue.net/view/261804/261805>.

- Miettinen, S. & Koivisto, M. (toim.) 2009. Designing services with innovative methods. University of Art and Design Helsinki B 93. Helsinki. Taideteollinen korkeakoulu.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. ja Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki. Sanomapro.
- Paasivaara, L., Suhonen M. & Virtanen P. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki. Tietosanoma Oy.
- Palvelurakenteen kehittämissuunnitelma 2014-2017. 2013. Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymä. Yhtymähallitus.
- Palvelutalo Hopeatauri. 2011. Omavalvontasuunnitelma. Raahen Vanhustenhuoltosäätiö.
- Payne, A. & Frow, P. 2005. A strategic framework for customer relationship management. Cranfield University.
- Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki. Projektijohtaminen Oy.
- Raatikainen, P. 2007. Voiko ihmistiede olla arvovapaata? Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen ja I. Sorvali (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki. Hakapaino. 93-107.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki. Tammi.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki. Sanoma Pro.
- Rolin, K. 2007. Humanistisen ja yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen perinteet. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen ja I. Sorvali (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki. Hakapaino. 108- 123.
- Rust, R., Zeithaml, V. and Lemon, K. 2004. Customer-centered brand management. Harvard business school.
- Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki. Talentum.
- Räty, R. 2016. Palvelumuotoilulla syvällistä asiakasymmärrystä. Helsinki. Aalto University.
- Suominen, K. 2011. Strategiaoppi työpaikkojen arjessa. Teoksessa S. Mantere, K. Suominen & E. Vaara (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki. Alma Talent. 17-28.
- Suvtie, J. 2013. Arvioinnin kohteena henkilöstön ja osaamisen taloudellinen arvo. Teoksessa M. Helsilä & S. Rissanen. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Vantaa. Talentum. 390-395.
- Syrjälä, L., Estola, E., Uitto, M. ja Kaunisto S-L. 2007. Kertomuksen tutkijan eettisiä haasteita. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen ja I. Sorvali (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki. Hakapaino. 181-202.
- Tahkokallio, P. 2014. Muotoiluajattelua Berliinissä. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Tampere. Teknologiateollisuus. 190-197.

- Tanttu, K. 2007. Palveluketjujen hallinta julkisessa terveydenhuollossa. Vaasa. Vaasan yliopisto.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna. Alma Talent.
- Törmikoski, I. 2014. World design capital: Helsinki. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Tampere. Teknologiateollisuus 98-107.
- Vaahtojärvi, K. 2011. Palvelukonseptien arviointi. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu. Helsinki. Teknologiainfo Teknova. 130-143.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva. Tammi.
- Vuorinen, V. & Mattila, J. 2013. Asiakaslähtöisyys – olennainen tekijä sosiaalihuollossa. Tesso.
- Väestöennuste [verkkajulkaisu]. 2015. Suomen virallinen tilasto (SVT): ISSN=1798-5137. 2015. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 11.9.2017].
Saantitapa: http://www.stat.fi/til/vaenn/2015/vaenn_2015-10-30_tie_001_fi.html
- Vähäkangas, K. 2015. Hopeahapset hyvässä hoidossa. Palvelutalo Hopeatauri. Julkaisematon artikkeli.
- Vähäkangas, K. 2008. Monitieteisen yhteistyön etiikka. Teoksessa A-M Pietilä ja H. Länsimies-Antikainen (toim.) Etiikkaa monitieteisesti. Kuopio. Kuopion yliopisto.
- Vähälä E., Kontio, M., Kouri, P. ja Leinonen R. (toim.) 2012. Palmu - palvelumuotoilua ikääntyville. Kuopio. Savonia-ammattikorkeakoulu.
- Yleistä BSC-mallista. 2017. Opetushallitus. Viitattu 17.2.2017. <http://www.oph.fi/saadokset-ja-ohjeet/laadunhallinnan-tuki/leonardo-quality-in-vet-schools/balanced-score-card/yleista-bsc-mallista>.
- Ylitapio-Mäntylä, O. 2011. Narratiivinen tutkimus. Lapin yliopisto.