

Katja Rastas

Työntekijöiden, asiakkaiden ja organisaatioiden yhteistyö kehittämisen edellytyksenä

Asiakaslähtöisyyden kehittäminen hyvinkääläisten nuorten aikuisten palveluissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaalialan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
29.10.2015

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Katja Rastas Työntekijöiden, asiakkaiden ja organisaatioiden yhteistyö kehittämisen edellytyksenä - asiakaslähtöisyyden kehittäminen hyvinkääläisten nuorten aikuisten palveluissa 73 sivua + 1 liitettä 29.10.2015
Tutkinto	Sosiaalian ylempi korkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Sosiaaliala
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaaliala
Ohjaaja	Lehtori Eija Raatikainen
<p>Opinnäytetyön tavoite oli kehittää asiakaslähtöisyyttä nuorten aikuisten palveluissa Hyvinkäällä. Opinnäytetyön kohderyhmänä toimivat 18 – 25-vuotiaat nuoret aikuiset ja erityisesti heidän kanssa työskentelevät työntekijät. Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata, miten asiakaslähtöisyys näkyy ja miten asiakaslähtöisyyttä voidaan kehittää hyvinkääläisten nuorten aikuisten palveluissa. Lisäksi tavoitteena oli kehittää asiakaslähtöisyyttä konkreettisesti käytännön työssä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka aikana toteutui yksi toimintatutkimuksen sykli. Toimintatutkimuksen suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi toteutuivat aikavälillä syksy 2014 – kesä 2015. Toimintatutkimuksen myötä kehitettiin työntekijöiden moniammatillinen kokouskäytäntö, Idea-ahjo, johon hyvinkääläisten nuorten aikuisten työntekijät kokoontuivat kerran kuussa keskustelemaan yhteisestä asiakastyöstä. Idea-ahjoissa keskusteltiin yhteisistä asiakkaista tavoitteena lisätä asiakaslähtöisyyttä nuorten aikuisten palveluissa. Opinnäytetyön aineisto kerättiin 1.3.2015 – 19.6.2015. Aineisto koostui Idea-ahjojen litteroiduista nauhoitteista, aineistonkeruun ajan pidetystä havaintopäiväkirjasta sekä erilaisista kokousmuistioista. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten mukaan asiakaslähtöisyyden kehittäminen vaatii tiedon jakamista, yhdessä tekemistä, yhteistä keskustelua ja asiakaslähtöistä asennetta. Tietoa, tekemistä, keskustelua ja asennetta tarvitaan samanaikaisesti ja lomittain asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi työntekijöiden, asiakkaiden ja organisaatioiden välillä. Toimintatutkimuksen aikana saatiin myös aikaiseksi konkreettista kehitystä nuorten aikuisten palveluissa. Nuorten aikuisten palveluissa oli havaittavissa palveluiden tiivistymistä ja verkostomaisen työskentelyn lisääntymistä. Myös uudenlaista yhteistyötä yli sektorirajojen kokeiltiin. Lisäksi uusi kokoon-tumiskäytäntö, moniammatillinen ja asiakaslähtöinen Idea-ahjo, jatkui osana hyvinkääläisten työntekijöiden työtä syksyllä 2015.</p> <p>Jatkossa olisi mielenkiintoista jatkaa toimintatutkimuksellisia kehittämissyklejä asiakaslähtöisyyteen tai muuhun ajankohtaiseen kehittämisalueeseen liittyen. Lisäksi asiakkaiden näkemys jäi tässä opinnäytetyössä puutteelliseksi. Asiakkaiden näkemys olisi jatkossa tärkeää saada kuuluviin asiakaslähtöisyyden kehittämiseen liittyvään keskusteluun.</p>	
Avainsanat	Asiakaslähtöisyys, toimintatutkimus, nuoret aikuiset

Author Title Number of Pages Date	Katja Rastas Collaboration among employees, clients and organizations as a requirement for development- improving the customer-oriented approach within young adults' services in Hyvinkää 73 pages + 1 appendices 29 October 2015
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Social Services
Specialisation option	Social Services
Instructor	Eija Raatikainen, Principal Lecturer
<p>The aim of this project was to improve the customer-oriented approach within young adults' services in Hyvinkää. The focus group in this project was young adults aged between 18 to 25, and especially the employees working with the young adults. This project was conducted to identify how the customer-oriented approach appears and how to improve the customer-oriented approach in services in Hyvinkää. The goal was also to increase the customer-oriented approach concretely in practical work.</p> <p>This project was conducted as an action research. The action research took place from autumn 2014 to summer 2015 including one whole cycle of planning, executing, observing and reflecting. During the action research, employees' multi-professional meeting arrangement was created. The multi-professional meeting, Idea-ahjo, was an opportunity for the employees to have a conversation about common clients once a month. In Idea- ahjo the goal was to improve the customer-oriented approach in services via conversation and employees' collaboration. Data for this project was collected 1.3.2015 – 19.6.2015. The data contains transcript audio tapes from Idea-ahjos, observation diary and memos of different meetings. The data was analyzed by a theory-oriented approach.</p> <p>The results of this project suggest that improving the customer-oriented approach in services requires sharing information, co-operation, discussion and a customer-oriented attitude. All these elements are needed among employees, clients and organizations to improve the customer-oriented approach in young adults' services. Concrete improvements were also achieved during the project. The findings imply that services condensed, and collaboration between employees improved. New co-operational work methods over sectorial boundaries were experimented. Also the new multi-professional and customer-oriented meeting arrangement, Idea-ahjo was established as a regular work method for the employees within young adults' services.</p> <p>Future projects should be directed toward continueing the cycles of action research concerning the customer-oriented approach or some other current theme. Additionally, the present project only investigated the employees' opinion about the customer-oriented approach. In the future it is important to find out young adults' opinions about the customer-oriented approach in services.</p>	
Keywords	customer-oriented approach, action research, young adults

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Nuorten aikuisten palveluiden kehittämistarpeita	3
3	Asiakaslähtöisyys avaimena parempiin palveluihin	9
3.1	Asiakaslähtöinen kehittäminen	12
3.1.1	Asiakastaso	13
3.1.2	Asiakas- ja organisaatiotason kohtaaminen	14
3.1.3	Organisaatiotaso	15
3.2	Asiakaslähtöisyyden kehittäminen	16
4	Tavoitteena nuorten aikuisten palveluiden asiakaslähtöisyyden kehittäminen	17
4.1	Asiakaslähtöinen Hyvinkää	18
4.2	Nuoret aikuiset ja moniammatilliset työntekijät	21
5	Menetelmänä toimintatutkimus	24
5.1	Toteutus ja aineiston keruu	27
5.1.1	Suunnittelu	27
5.1.2	Toteutus ja havainnointi	29
5.1.3	Reflektointi	35
5.2	Aineiston analyysi	37
6	Toimintatutkimuksen tulokset	44
6.1	Tieto liikkeelle toimijoiden välillä	44
6.2	Tekemistä yli rajojen tarvitaan	47
6.3	Keskustelu edellytyksenä yhteistyölle	49
6.4	Asenne ratkaisee	51
6.5	Asiakaslähtöisiä työtapoja	53
6.6	Asiakaslähtöisyyden neljä elementtiä	56
7	Johtopäätökset	57
8	Pohdinta	61
	Lähteet	68
	Liitteet	
	Liite 1. Saatekirje opinnäytetyöhön osallistumisesta	

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskatsauksen mukaan asiakkaiden asiantuntijuutta palveluiden kehittämisessä tulisi hyödyntää entistä enemmän. Palveluita olisi kehitettävä ja arvioitava yhteistyössä asiakkaiden kanssa, jotta palvelut olisivat asiakaslähtöisempiä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014: 3, 14 – 15.) Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012 – 2015 on linjannut tavoitteekseen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen sekä palveluiden asiakaslähtöisyyden. Kehittämisohjelman tavoitteena on saada palveluihin rakenteellisia muutoksia, jotka lisäävät asiakkaiden mahdollisuuksia vaikuttaa. Lisäksi tarvitaan muutoksia, jotka lisäävät toimijoiden yhteistyötä palveluiden kehittämisessä. Tavoitteena on luoda asiakaslähtöisiä palvelukokonaisuuksia, joiden luomisessa hyödynnetään asiakaslähtöisyyttä, innovatiivisuutta ja poikkihallinnollista yhteistyötä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012: 26.)

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan moniammatillista yhteistyötä on kehitettävä, ja asiakkaiden palvelut on järjestettävä paremmiksi kokonaisuuksiksi. Palveluiden tulee olla asiakkaita lähellä ja asiakkaan kannalta sopivaan aikaan saatavilla. Erityisesti nuorten koulutus-, työllisyys- sekä sosiaali- ja terveysterveystulot tulee koota eheäksi kokonaisuudeksi. On tehtävä rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia, opittava uusi työtapoja sekä ylitettävä rajoja. Tämä edellyttää eri toimijoiden ja eri hallinnonalojen välistä yhteistyötä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014: 3, 13 – 14.) Jatkossa tulee panostaa toimintaan, joka jakaa vastuualueita ja edesauttaa organisaatorajat ylittävää yhteistyötä (Valtionvarainministeriö 2013: 67).

Myös lainsäädäntöä on uudistettu. Vuoden 2015 alusta asteittain voimaantulleessa uudessa sosiaalihuoltolaissa keskeistä on asiakaslähtöisyys ja asiakkaan kokonaisvaltainen tuki arkiympäristössä. Asiakaslähtöisyyteen liittyvät asiakkaiden osallisuuden ja omatoimisuuden tukeminen. Laissa painottuu asiakkaiden tarpeiden mukaisten palveluiden järjestäminen mahdollisimman lähellä asiakkaan arkea. Lain myötä edellytykset yhteistyöhön sosiaalihuollon ja sen erityispalveluiden sekä sosiaalihuollon ja terveydenhuollon välillä vahvistuvat. Monialaisen yhteistyön lisäämisen tarkoitus on vahvistaa työntekijöiden kumppanuustoimintaa, ja siten räätälöidä asiakkaille toimivia ja joustavia palvelukokonaisuuksia. (Hallituksen esitys 2014: 64, 80 – 82.)

Myös kunnallisella tasolla on huomattu tarve asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi. Hyvinkäällä asiakaslähtöisyys ja palveluiden kehittäminen asiakkaiden tarpeista lähtien ovat kunnan visio, johon strategisilla toimilla pyritään (Hyvinkään kaupunkistrategia 2009: 3, 7 – 10). Käytännön työssä työntekijätasolla on havaittu nuorille aikuisille tarjottujen palveluiden perustuvan valtaosin yksilöllisiin työmenetelmiin sekä eri työntekijöiden tarjoamiin palveluihin. Työntekijöiden yksilökeskeinen asiakastyö johtaa nuorien ohjaamiseen palveluista toiseen ja asiakasprosessien pirstoutumiseen. Palveluiden laajasta tarjonnasta huolimatta osa nuorista aikuisista ei kiinnity tarjolla oleviin palveluihin. Myös hyvinkääläiset nuoret aikuiset toivoivat tiiviimpiä ja helposti saatavilla olevia palveluja (Lehtonen 2015).

Asiakaslähtöisyys on ajankohtainen lähestymistapa, jolla pyritään vastaamaan sosiaalipalveluiden kehittämistarpeeseen. Asiakaslähtöisyys on nimetty niin kansallisella kuin paikallisellakin tasolla avaintekijäksi palveluiden kehittämisessä. Opinnäytetyö pyrki vastaamaan palveluiden kehittämistarpeeseen kehittämällä asiakaslähtöisyyttä nuorten aikuisten palveluissa Hyvinkäällä. Opinnäytetyön kohderyhmä olivat hyvinkääläiset 18 – 25-vuotiaat nuoret aikuiset ja erityisesti heidän kanssa työskentelevät työntekijät. Opinnäytetyön tavoite oli osallistavasti kehittää työtapoja ja palveluja asiakaslähtöisemmiksi yhteistyössä hyvinkääläisten nuorten aikuisten työntekijöiden kanssa. Oletuksena oli, että asiakaslähtöisyyttä kehittämällä myös palvelut kehittyvät. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat, miten asiakaslähtöisyys näkyy nuorten aikuisten palveluissa, miten asiakaslähtöisyyttä voidaan kehittää nuorten aikuisten palveluissa sekä mitä hyötyä asiakaslähtöisyyden kehittämisestä on?

Opinnäytetyössä asiakaslähtöisyyttä tarkasteltiin Virtasen ym. (2011) määrittelemän asiakaslähtöisen kehittämisen viitekehuksesta käsin. Virtasen ym. (2011) käsitteellinen viitekehys asiakaslähtöisestä kehittämisestä valittiin opinnäytetyön viitekehykseksi sen laajuuden ja monipuolisuuden vuoksi. Virtasen ym. (2011) mukaan asiakaslähtöisyyden osa-alueita ovat asiakkaan palveluymmärryksen rakentaminen, asiakkaan osallistumismahdollisuuksien lisääminen, palveluiden muodon, sisällön ja jakelukanavien kehittäminen, asiakasymmärryksen syventäminen, palveluita tuottavien organisaatioiden asenteiden ja palvelukulttuureiden muuttaminen sekä johtaminen. (Virtanen – Suoheimo – Lammenmäki – Ahonen – Suokas 2011: 13, 22 – 23.) Opinnäytetyössä käytetään termiä asiakaslähtöisyyden kehittäminen. Opinnäytetyössä kiinnitettiin huomiota asiakaslähtöisyyden kehittämiseen hyvinkääläisten nuorten palveluissa.

Asiakslähtöisyyttä kehitettiin toimintatutkimuksen avulla. Opinnäytetyöprosessi kesti syksystä 2014 kesään 2015. Opinnäytetyöprosessin aikana toteutui yksi toimintatutkimuksen sykli, jonka aikana toimintaa suunniteltiin, toteutettiin, havainnoitiin ja reflektoidiin. Toimintatutkimuksen myötä perustettiin työntekijöiden kokoontumiskäytäntö, Idea-ahjo. Idea-ahjo kokoontui vuonna 2015 tammi-kesäkuun ajan kerran kuukaudessa. Työntekijät kokoontuivat keskustelemaan yhteisestä asiakastyöstä ja sopimaan yhteistyöstä yhteisten asiakkaiden asioissa asiakkaiden suostumuksella. Idea-ahjoihin osallistui hyvinkääläisiä työntekijöitä eri organisaatioista yli hallinnollisten rajojen.

Opinnäytetyön aineisto koostui Idea-ahjojen litteroiduista nauhoitteista, kokousmuisti-oista sekä toteutuksen, havainnoinnin ja reflektoinnin ajan pidetystä havaintopäiväkirjasta. Aineiston keruu toteutui aikavälillä 1.3.2015 – 19.6.2015. Aineisto oli kvalitatiivista ja sen analyysi toteutettiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Opinnäytetyöraportissa tarkastellaan aluksi sosiaalialan kehittämistarpeita erityisesti nuorten palveluiden näkökulmasta uusimpien tutkimusten ja selvitysten valossa. Kolmannessa luvussa määritellään asiakslähtöisyyttä sekä kuvataan opinnäytetyön käsitteellinen viitekehys, asiakslähtöinen kehittäminen Virtasta ym. (2011) mukaillen. Neljännessä luvussa esitellään opinnäytetyön tavoite ja toimintaympäristö sekä hyvinkääläiset nuoret aikuiset ja nuorten aikuisten työntekijät. Menetelmänä toimintatutkimus-luvussa kuvataan opinnäytetyön käytännön toteutus ja aineiston analyysi. Luvussa kuusi kerrotaan toimintatutkimuksen myötä saadut tulokset sekä konkreettinen kehitys, joka opinnäytetyöprosessin aikana saatiin aikaiseksi. Johtopäätös-luvussa vastataan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin, miten asiakslähtöisyys näyttäytyy, miten sitä voidaan kehittää ja mitä hyötyä asiakslähtöisyyden kehittämisestä on hyvinkääläisten nuorten aikuisten palveluissa. Pohdinnassa pureudutaan opinnäytetyön eettisyyteen ja luotettavuuteen sekä pohditaan kiinnostavia jatkotutkimuksen kohteita.

2 Nuorten aikuisten palveluiden kehittämistarpeita

Nuorten palveluissa olevat ongelmat kohtaamattomuus, päällekkäinen työ ja tietojenvaihdon ongelmat ovat olleet tiedossa jo 15 – 20 vuotta (Määttä – Määttä 2015: 5). Sosiaalipalveluita koskevissa tutkimuksissa ja keskustelussa tulee esille, että nykyiset nuorten palvelut tuotetaan edelleen sirpalemaisesti. Palveluketjut eivät toteudu toivotulla tavalla. Tietosuojaa vaikeuttaa tiedonkulkua työntekijältä toiselle. Tiedonkulun ongelmat

vaikeuttavat nuoren kanssa toimivien työntekijöiden kommunikointia, palveluiden koodinimista, palveluketjujen muodostumista ja asiakkaiden tuentarpeeseen vastaamista. Yksittäiset työntekijät kohtaavat nuoren jonkin erityiskysymyksen merkeissä, jolloin nuoren elämäntilanne kokonaisuudessaan monine ongelmineen jää huomioimatta. Säkjäjärven ja Ohtamon (n.d.) mukaan yksintyöskentely voi olla eräs tekijä, joka tekee viranomaisyhteistyöstä sirpalemaista ja heikentää tarjottujen palveluiden vaikuttavuutta. (Säkjäjärvi – Ohtamo n.d.: 57 – 58.)

Haasteena nuorten palveluissa ovat myös työntekijöiden työtä rajoittavat, ylhäältäpäin annetut ohjeet, velvoitteet ja tavoitteet. Nuoria ohjataan rakenteiden ohjaustapojen mukaan, eikä niinkään nuoren tarpeiden mukaan. (Aaltonen – Berg – Ikäheimo 2015: 128 – 132.) Palveluihin liittyvä kiirehtiminen, pakot ja sanktiot voivat haitata luottamuksellisen tukisuhteen muodostumista. Lisäksi osalla nuorista ei ole aktivointitoimiin osallistumiseen tarvittavia voimavaroja. Tukemaan tarkoitettujen palvelujärjestelmät saattavat jopa ajaa itsessään nuoria tukijärjestelmän ulkopuolelle. (Määttä – Määttä 2015: 15.) Aaltonen, Bergin ja Ikäheimon mukaan järjestelmän joustamattomuus ja nuoriin kohdistuvat epärealistiset odotukset saattavat jopa nostaa syrjäytymiseen liittyviä kustannuksia (Aaltonen – Berg – Ikäheimo 2015: 128 – 132).

Nuorten näkökulmasta olisi paras, ettei palveluihin tarvitsisi jonottaa, ja palvelut olisivat käytettävissä joustavasti, päivystysluonteisesti ja henkilökohtaisesti. Nuorilla tulisi olla helposti saatavilla kokonaisvaltaista tukea, johon on integroitu opiskeluun ja työelämään pääsyä tukevia palveluita. Työllistymiseen ja kouluttamiseen liittyvien tukirakenteiden ohella tulisi lisäksi miettiä hyvinvoinnin vahvistamista, jossa terveyteen ja mielenterveyteen liittyvät tukimuodot ovat avainasemassa. (Aaltonen ym. 2015: 128 – 132.) Nuorten ongelmien tehokkaammaksi ratkaisemiseksi tarvitaan nykyistä kokonaisvaltaisempaa tukea (Säkjäjärvi – Ohtamo n.d.: 57 – 58).

Nuorten palveluita tulisi toteuttaa yhden luukun periaatteella ja matalan kynnyksen palvelupisteinä. Nuorten palveluiden periaatteina tulisi olla avoimuus ja normaalius, jolloin nuori voisi helposti hakeutua tuen piiriin mitä moninaisimmissa asioissa. Matalan kynnyksen palvelupisteiden tulisi olla helposti tavoitettavissa, ja tarvittaessa työntekijöiden tulisi voida liikkua asiakkaan luo. Palvelupisteessä tulisi työskennellä monialaisesti ja asiakaslähtöisesti. Ammattilaisia tulisi olla monipuolisesti esimerkiksi etsivästä nuorisotyöstä, sosiaalityöstä, työvoimapalveluista, terveydenhuollosta ja oppilaitoksista. Yhteistyön nuorten palveluiden, kuten perusasteen ja toisen asteen oppilaitosten, työpajojen,

työvoiman palvelukeskuksen, mielenterveys- ja päihdepalveluiden, asuntotoimen, Kelan ja TE-palveluiden, välillä tulisi olla tiivistä. (Määttä – Määttä 2015: 7 – 8.)

Nuoret toivovat työntekijöiltä inhimillisyyttä, luotettavuutta, ammattitaitoa, arvostamista, sitoutumista sekä halua auttaa ja kuunnella. Tutkimusten mukaan asiakkaat toivovat, että työntekijät kuuntelevat ja keskustelevat asiakkaiden kanssa sekä antavat tiedon rehellisesti. Nuoret toivovat työntekijöiltä kiireettömyyttä ja tietoa eri palveluista. Nuorten näkemysten mukaan nuorten taipumuksia ja kiinnostuksenkohteita tulisi huomioida palveluissa nykyistä paremmin. Nuoret arvostavat sitä, että työntekijät ovat joustavasti asiakkaiden käytettävissä ja tavoitettavissa. (Buckley – Carr - Whelan 2010: 101 – 110; Määttä – Määttä 2015: 16.) Pienetkin muutokset asiakaslähtöisempään suuntaan voivat olla merkittäviä asiakkaan kokemuksen kannalta. Muutoksissa merkittävintä asiakkaan kannalta on kuulluksi tuleminen, kohtaaminen ja tunne siitä, että asiakkaasta huolehditaan. (Virtanen ym. 2011: 59 – 61.)

Hyvä vuorovaikutussuhde asiakkaan kanssa edesauttaa asiakkaan kokemaa osallisuutta, joka on edellytys onnistuneelle asiakasprosessille. Asiakkaiden näkemysten mukaan pienillä asioilla, kuten asiakkaan yhteydenottoihin reagoimisella ja riittävän useilla tapaamisilla on merkitystä vuorovaikutussuhteen rakentumiseen. (Buckley ym. 2010: 101 – 110.) Nuorten näkökulmasta luottamus on avainasemassa, erityisesti niiden nuorten kohdalla, joille nykyinen palvelujärjestelmä ei tarjoa sopivia palveluita. Luottamusta rakennetaan panostamalla henkilökohtaiseen palveluun. Nuoren asiointikynnys voi aleneta yhden ja saman henkilön ollessa vastuussa palveluiden kokonaisuudesta. (Aaltonen ym. 2015: 128 – 132.) Nuorelle tulisi nimetä nuoren valitsema luottohenkilö, joka kohtaa nuoren ja antaa nuorelle mahdollisuuden sanoittaa tuen tarpeensa. Luottohenkilö on vastuussa tarvittavien verkostojen kokoamisesta ja yhteydenpidosta verkoston kesken. Olennaista on, että mahdollisimman varhain löytyy työntekijä, joka selvittää nuoren kokonaistilanteen ja tuen tarpeen sekä eteenpäin ohjaamisen sijaan kokoaa nuoren kannalta olennaisen verkoston yhteistyöhön nuoren asiassa. (Määttä 2015: 30.)

Yhteistyöllä on vaikutusta myös työn vaikuttavuuteen. Työntekijöiden työn vaikuttavuutta mitataan tällä hetkellä keinotekoisilla, asiakasmääriin liittyvillä määrällisillä mittareilla, jotka eivät kerro oikeasta vaikuttavuudesta. Monista ongelmista kärsivät nuoret tarvitsevat aikaa tilanteen selvittämiseksi, joka tulostavoitteiden näkökulmasta saattaa vaikuttaa tehottomalta. (Määttä – Määttä 2015: 16.) Työn vaikuttavuuden arvioimiseksi palveluita

tulisi tarkastella enemmän nuorten näkökulmasta ja nuorilta tulisi pyytää palautetta palveluiden toimivuudesta (Aaltonen ym. 2015: 128 – 132).

Ratkaisuksi havaittuihin ongelmiin, ja vastaukseksi asiakkaiden toiveisiin, on esitetty asiakaslähtöisyyttä. Sitä, että sosiaali- ja terveyspalveluita kehitetään perinteisestä tuotanto- ja järjestelmälähtöisestä rakenteesta kohti yhteistyötä ja asiakaslähtöisyyttä. Se vaatii päällekkäisten kehittämisprojektien sijaan sektorirajat ylittävää näkemystä palveluiden kehittämisestä. Palveluiden kehittäminen asiakaslähtöisimmiksi onnistuu kokonaisuutta kehittäen ja palveluita integroiden. On kehitettävä eri sektorirajoja ja hallintoalueita ylittäviä palvelukokonaisuuksia. (Virtanen ym. 2011: 10.) Kehittämisessä tulisi keskittyä palvelukokonaisuuksiin, jonka kautta palveluiden saatavuus paranisi. Asiakkaan tulisi saada tarvittavat palvelut yhden palvelupisteen periaatteella. (Keisanen 2011: 88.)

Palvelut tulisi järjestää yhteisen rakenteen mukaisesti, jottei asiakasta siirreltäisi palvelusta toiseen (Rannisto – Tuurnas – Hakari – Stenvall 2013: 81, 93 – 94). Palveluiden yhteensovittaminen asiakkaan tarpeiden mukaisesti edellyttää usean hallinnonalan sekä perus- ja erityispalveluiden rajapintojen ylittämistä. Tämä edellyttää käytäntöjen ja vastuiden sopimista yli toimiala- ja organisaatorajojen. Yhteistyöstä, yhteisistä tavoitteista ja toimintaperiaatteista on yleensä sovittu oman toimialan sisällä. Eri toimialojen välisten sopimusten ja vastuiden sopiminen on välttämätöntä mielekkään kokonaisuuden ja monien samanaikaisten palveluiden saamiseksi. Eri palveluiden yhteen sovittamista ja yhteistyötä vaikeuttaa myös se, etteivät toimijat tunne toisten toimijoiden palveluita. Asiakkaan kannalta olisi hyvä, jos kuntatasolla määriteltäisiin yhteiset tavoitteet, voimavarat, selkeät vastuut, toimintatavat ja seurantajärjestelmä, jonka avulla voitaisiin seurata yksittäisten palveluiden sijaan palvelukokonaisuuksia. Tämän toteutuminen vaatii yhteisistä toimintakäytännöistä sopimista sekä strategisia ja moniammatillisia yhteistyörakenteita. (Perälä – Halme - Kanste 2013: 128 – 130.)

Kehittämisen tulisi kohdentua kokonaisvaltaisesti koko organisaatioon taikka koko asiakasryhmää koskeviin palveluihin läpi koko palveluketjun. Tulevaisuudessa palvelukokonaisuuksien rakentaminen tulee tehdä hallintorajat ylittäen ja yhteistyössä. Se on palveluiden vaikuttavuuden ja tehokkuuden kannalta välttämätöntä. (Virtanen ym. 2011: 59 – 61.) Asiakkaille on myös tärkeää, että palvelut yhteen sovitetaan ja koordinoidaan tarpeen mukaisesti asiakkaan käyttäessä useita palveluita samanaikaisesti. Palveluiden tuottajien hyvä yhteistyö edistää tarpeen mukaisen avun saamista ja joustavaa pääsyä palveluihin. (Perälä ym. 2013: 128 – 130.) Nuorelle tulisi tehdä yksi yhteinen, eri toimijat

kattava asiakassuunnitelma, joka mahdollistaa nuoren kokonaisvaltaisen tukemisen. On nuoren etu, että eri viranomaiset kokoavat voimansa ja hakevat yhdessä nuoren ja toisten viranomaisten kanssa ratkaisuja vaikeisiin tilanteisiin. (Määttä – Määttä 2015: 9 – 10; Määttä 2015: 28.)

Asiakaslähtöisyyden toteutuminen vaatii ennen kaikkea muutosta palveluissa työskentelevien työntekijöiden toiminnassa. Palveluiden yhteensovittaminen ja koordinointi vaativat työntekijöiden välistä yhteistyötä. Pärnän (2012) tutkimuksen mukaan asiakkaan tarve on vahva syy resurssien yhdistämiselle. Tavoitteellisuuden ja tehokkuuden saavuttamiseksi tarvitaan asiakkaiden tarpeiden arviointia yhteistyössä ja moniammatillisesti. Työntekijöiden yhteistoiminta asiakastilanteissa pitää myös työskentelyn tavoitteen selkeänä. Yhteistyöskentelyn kokonaisuuden hallinnan kannalta on tärkeää, että tieto eri työntekijöiden välillä vaihtuu reaaliaikaisesti. Moniammatillisen yhteistyön tavoite on dialogin syntyminen ammattilaisten ja asiakkaiden välille, jonka avulla saavutetaan lisäarvo ja tulos, jota kukaan ammattilainen ei voi yksin saavuttaa. Työntekijöiden näkemyksen mukaan yhteistyö on myös voimia antavaa ja työntekijät ovat saaneet tukea toisiltaan. Pärnän (2012) huomioiden mukaan resurssien yhdistäminen eri toimijoiden välillä jopa lisää resursseja. (Pärnä 2012: 206, 208, 212, 218.) Lisäksi yhteistyötä tekevien työntekijöiden verkostoissa syntyy uutta ongelmanratkaisukykyä ja oppimista (Arnkil – Spangar – Jokinen 2007: 24 – 26).

Moniammatillisen yhteistyö edellytyksiä ovat asiakaslähtöinen yhteistyötarve, luottamukseen perustuva kollegiaalisuus ja professionaalisten raja-aitojen ylittäminen. Lisäksi tarvitaan yhteistä suunnittelua, toteuttamista ja arviointia. Moniammatillinen yhteistyö sisältää työntekijöiden yhteistyön lisäksi työntekijöiden ja asiakkaiden välisen suhteen sekä ammattilaisten keskinäisen yhteistyön yhteisten asiakkaiden asioissa. Tuloksellinen moniammatillinen yhteistyö on lopulta asiakasta ja työntekijää voimavaraistavaa sekä osaamista ja rakenteita kehittävä. Parhaimmillaan moniammatillinen yhteistyö tukee asiakkaan voimavaroja ja antaa asiakkaalle mahdollisuuden olla oman elämänsä asiantuntija. (Pärnä 2012: 218 – 220.) Suuri merkitys asiakaslähtöisyyden kehittämisessä on palveluntuottajien asenteilla. Palveluntuottajien asenteiden tulisi olla laaja-alasta yhteistyötä ja asiakkaan osallisuutta arvostavaa. (Virtanen ym. 2011: 59 – 61.)

Ammattilaisten tekemän työn lisäksi nuorten palveluiden toteuttamisessa tulisi huomioida yhteistyö kolmannen sektorin, seurakunnan, järjestöjen ja erilaisten vapaaehtoisten toimijoiden kanssa. Myöskään nuoren läheisiä, perhettä, ystäviä ja harrastuspiirejä ei

tulisi jättää yhteistyön ulkopuolelle. Lähiyhteisön tuki voi olla ennaltaehkäisevää ja hyvinvointia lisäävää. Lähiyhteisöjen kanssa tehtävän yhteistyön kautta voidaan myös päästä nopeammin kiinni nuoren tuentarpeisiin. Laajan verkoston tarjoama tuki ja osaaminen tulisi hyödyntää nykyistä suunnitelmallisemmin osana monialaista tukiverkostoa. Kaikkien toimijoiden yhteinen asiakaslähtöinen yhteistyö mahdollistaa nuorille varhaisen tuen ja tuen painopisteen siirtymisen korjaavista palveluista kohti ennaltaehkäisevää toimintaa. (Määttä – Määttä 2015: 14; Määttä 2015: 28, 31.)

Kansallisella tasolla Suomessa ollaan pyrkimässä kohti sosiaali- ja terveystalouden integraatiota. Se edellyttää kehitystä, jossa siirrytään suljetuista systeemeistä kohti avoimuutta. Tulevaisuudessa palveluiden suunnittelu ja toteuttamistapa tulisi avata asiakkaille. Esimerkkejä palveluiden yhteistuotannosta asiakkaiden kanssa on jo jonkin verran, ja ne kehittyvät koko ajan. Palveluiden yhteistuotanto, co-production, tuottaa asiakkaiden tarpeista ja lähtökodista esiin nousevia tarpeita, joista yksi esimerkki on tarve tuottaa palveluita kokonaisvaltaisemmin. Olennaista yhteistuotannossa on asiakkaan laaja osallisuus palveluissa. Asiakas ja ammattilainen toimivat yhteistyössä ja heillä on yhteisvastuu palveluiden suunnittelussa. (Stenvall – Laitinen 2013: 138 – 139.)

Yhteistuotantoon liittyvät kiinteästi verkostot. Tulevaisuudessa on pyrittävä luomaan palveluiden ekosysteemi, jossa eri palvelut ovat sidoksissa toisiinsa, ja ovat yhdessä tuotettuja. Vastuu palveluiden kehittämisestä ja toteuttamisesta, siihen kuuluvan päätäntävällän kanssa, tulisi pyrkiä antamaan yhteisöille kaupunkikokonaisuuksien sisällä. Laajaa osallisuutta ja palveluiden ekosysteemiä edistävä toiminta tuottaa palveluita, joita ei ole kehitetty virkamiesten oletusten perusteella, vaan ne ovat lähtöisin niiden osallisten tarpeista, joita palvelut koskevat. Yhteistoiminnan hyötyjä ovat asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyys sekä toiminnan tehostuminen oikeita asioita tekemällä. (Stenvall – Laitinen 2013: 139 – 141.)

Tutkimusten ja selvitysten perusteella asiakaslähtöisyys vaikuttaa moniulotteiselta ja laaja-alaiselta käsitteeltä, joka pitää sisällään organisaatioihin, työntekijöihin ja asiakkaisiin liittyviä näkökulmia. Asiakaslähtöisyys näyttäytyy muun muassa arvona, tahtotilana ja käytännön toimintana. Asiakaslähtöisyys on monella taholla nimetty kehittämistä ohjaavaksi periaatteeksi niin isompien rakenteellisten muutosten aikaansaamiseksi kuin arjen asiakastyön laadun kehittämiseksi. Aiemman tiedon perusteella vaikuttaa, että asiakaslähtöisyyden kehittämisestä on hyötyä organisaatioille, työntekijöille ja erityisesti asiakkaille. Asiakaslähtöisyys oli opinnäytetyön käsitteellinen viitekehys. Opinnäytetyön

tavoite, kehittää asiakaslähtöisyyttä nuorten aikuisten palveluissa, oli perusteltua aiempien tutkimusten ja selvitysten valossa.

3 Asiakaslähtöisyys avaimena parempiin palveluihin

Asiakaslähtöisyyttä voidaan määritellä monella tapaa ja useasta näkökulmasta. Sorsan (2002) mukaan käsitteeseen asiakaslähtöisyys liitetään yhteistyösuhde, työntekijän toiminta, moniammatillinen yhteistyö, organisaation tuki ja uudet käytännöt. Sorsa (2002) määrittelee asiakaslähtöisyyden lähikäsitteiksi potilaslähtöisyyden, osallisuuden ja ihmisläheisyyden. Asiakaslähtöisyyden ominaispiirteitä ovat yhdenvertaisuus, dialogisuus, yhteistoiminnallisuus ja voimaantuminen. (Sorsa 2002: 66.)

Sorsa (2002) on määritellyt asiakaslähtöisyyden sosiaali- ja terveyspalveluissa toiminnaksi, joka perustuu ihmisarvoon ja yhdenvertaisuuteen. Asiakaslähtöisyys ilmenee ajattelun ja toiminnan tasolla käytännön työssä. Asiakaslähtöisessä työssä työntekijä on läsnä sekä ammattilaisena että ihmisenä, ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa on yhteistyöhön perustuvaa, dialogista ja yhteistoiminnallista. Asiakas ja ammattilainen kohtaavat toisensa ainutlaatuisella ja inhimillisellä tasolla, jossa kohtaamisen ja yhteistyön tavoite on voimaantuminen. Asiakaslähtöinen työskentely tapahtuu yli sektorirajojen, joka mahdollistaa asiakkaan avun ja tuen saamisen joustavasti. Työntekijät tarvitsevat asiakaslähtöisen toiminnan toteuttamiseksi työyhteisön ja organisaation tuen. Lisäksi asiakaslähtöinen työ edellyttää jatkuvaa eettistä pohdintaa käytännön tilanteissa ja toiminnassa. (Sorsa 2002: 68.)



Kuvio 1. Asiakaslähtöisyyden määritelmä (Sorsa 2002: 67).

Asiakaslähtöisyyttä voidaan tarkastella myös muun muassa Niemen (2006) näkemyksen mukaan. Niemi (2006) määrittelee asiakaslähtöisyyden yksilöllisyyden, valinnanvapauden, perhekeskeisyyden, vuorovaikutuksen ja osallistumisen ilmentymiksi (Niemi 2006: 24). Asiakaslähtöisyys voidaan nähdä myös kontekstiin sidonnaisena. Kiikkalan (2000) mukaan asiakas tulee nähdä kontekstiinsa kuuluvana yksilönä. Asiakkaan kanssa työskenneltäessä tulisi huomioida asiakkaan perhe, ystävät, läheiset ja muu ympäristö, jossa asiakas toimii. Lisäksi tulisi huomioida asiakkaan asuinalueeseen ja seutukuntaan liittyvät mahdollisuudet. Asiakas tulisi nähdä yhteiskunnan jäsenenä. Asiakaslähtöisyys merkitsee yhteiskuntapoliittisten linjausten tunnistamista yksilötasolla sekä poliittisten linjojen antamien realiteettien tunnistamista ja poliittiseen toimintaan vaikuttamista. (Kiikkala 2000: 117 – 118.)

Asiakaslähtöisyyttä voidaan jäsentää myös prosessin näkökulmasta. Ristaniemi (2005) on todennut, että asiakaslähtöisyyden toteutuminen on prosessi, joka pitää sisällään suunnitelmallisuuden, yksilöllisten tavoitteiden asettamisen, yhteistoiminnan ja jatkuvan arvioinnin. Asiakaslähtöisyyttä kuvaa asiakkaan osallisuus päätöksentekoon, asiakkaan asettamien tavoitteiden huomioiminen ja asiakkaan asettamiin tavoitteisiin vastaaminen

moniammatillista osaamista hyödyntäen. Asiakas kokee osallisuutta saadessaan asettaa tavoitteita itselleen. (Ristaniemi 2005: 123.)

Useissa tutkimuksissa asiakaslähtöisyyttä on kuvattu arvoperustan, toiminnan ja asiakkaan roolin näkökulmista. Asiakaslähtöisyyden arvopohja perustuu ihmisarvoon (Virtanen ym. 2011: 19). Kiikkala (2000) on todennut, että asiakaslähtöisyyden arvoperustaa ovat ihmisarvo, kokonaisvaltaisuus, kunnioitus, aktiivisuus, yksilöllisyys, yhdenvertaisuus, neuvotteleva yhteistyö, vaikuttaminen, aitous ja toiveikkuus. Vuorovaikutussuhde asiakkaan ja työntekijän välillä on dialoginen. Asiakkaan kanssa toimitaan neuvotellen ja sopien. Jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa on ainutlaatuinen, ennalta määrittelemätön ja perustuu asiakaslähtöisen toiminnan arvoille. Yhteistyö suuntautuu tulevaan, ja siihen liittyy inhimillinen välittäminen, huolenpito ja asiakkaan kuuleminen. Työskentelyssä ylläpidetään toivoa ja autetaan näkemään mahdollisuuksia muutokseen. (Kiikkala 2000: 116.)

Asiakaslähtöisessä toiminnassa palvelut organisoidaan asiakkaan tarpeita vastaaviksi (Virtanen ym. 2011: 19). Isoherrasen mukaan moniammatillinen yhteistyö on asiakaslähtöistä työskentelyä, jossa pyritään huomioimaan asiakkaan kokonaistilanne kaikkine palvelutarpeineen. Moniammatillisessa yhteistyössä eri työntekijöiden tiedot ja taidot kootaan yhteen. Yhteinen käsitys asiakkaan tilanteesta, tapauskohtainen työskentelyn tavoite, tarvittavat palvelut ja suunnitelma tilanteen korjaamiseksi rakennetaan yhteistyössä. (Isoherranen 2012: 5, 22.) Asiakaslähtöiseen toimintaan liittyvät palveluiden jatkuvuus ja asiakkaalle tarvittaessa määriteltävä omatyöntekijä. Asiakkaan palveluita organisoidaan omatyöntekijän toimesta joustaviksi palvelukokonaisuuksiksi neuvottelemalla, organisoimalla ja konsultoimalla. Asiakaslähtöisyyden kautta asiakkailla on mahdollisuus saada räätälöidyt ja tarkoituksenmukaiset palvelukokonaisuudet. (Kiikkala 2000: 116, 120.)

Asiakaslähtöisessä työskentelyssä asiakas nähdään aktiivisena toimijana passiivisen kohteena olijan sijaan. Asiakas on oman elämänsä paras asiantuntija, joka tulee työntekijän rinnalle yhdenvertaisena toimijana ja tasavertaisena kumppanina. (Virtanen ym. 2011: 19.) Asiakas on yksilö, joka on aktiivinen, valintoja ja päätöksiä tekevä toimija, jolla on tietoa, tahtoa ja voimavaroja. Asiakaslähtöisessä työskentelyssä asiakas kohdataan yksilönä, joka on aktiivinen ja yhdenvertainen työntekijän kanssa. (Kiikkala 2000: 116 – 118.) Kujala (2003) on todennut, että asiakkaat haluavat olla osallisia itseään koskevissa

asioissa ja päätöksenteossa. Asiakkaiden pettymyksen ja tyytymättömyyden tunteet liittyvät usein osallisuuden kokemuksen puutteeseen. Asiakkaat haluavat tulla kuulluiksi ja kohdatuiksi yksilöinä. (Kujala 2003: 162.)

Asiakslähtöinen toiminta tarkoittaa kehittämistä ja muutosta vallitsevissa työkäytännöissä. Asiakslähtöisen toiminnan toteutuminen vaatii työntekijöiden arvojen ja asiakaskäsitteisiin liittyvien oletusten reflektointia sekä työntekijöiden ammatillista kehittämistä ja toiminnan uudistamista (Kiikkala 2000: 119). Asiakslähtöinen työskentely edellyttää muutoksia työskentelytavoissa, johtamisessa ja työntekijöiden välisessä yhteistyössä (Kokkola – Kiikkala – Immonen – Sorsa 2002: 82). Se on vaivan arvoista, sillä asiakslähtöisellä toiminnalla voidaan saavuttaa palveluiden parempaa vaikuttavuutta, palveluiden kustannustehokkuutta ja asiakkaiden sekä työntekijöiden tyytyväisyyttä (Virtanen - ym. 2011: 8 – 9).

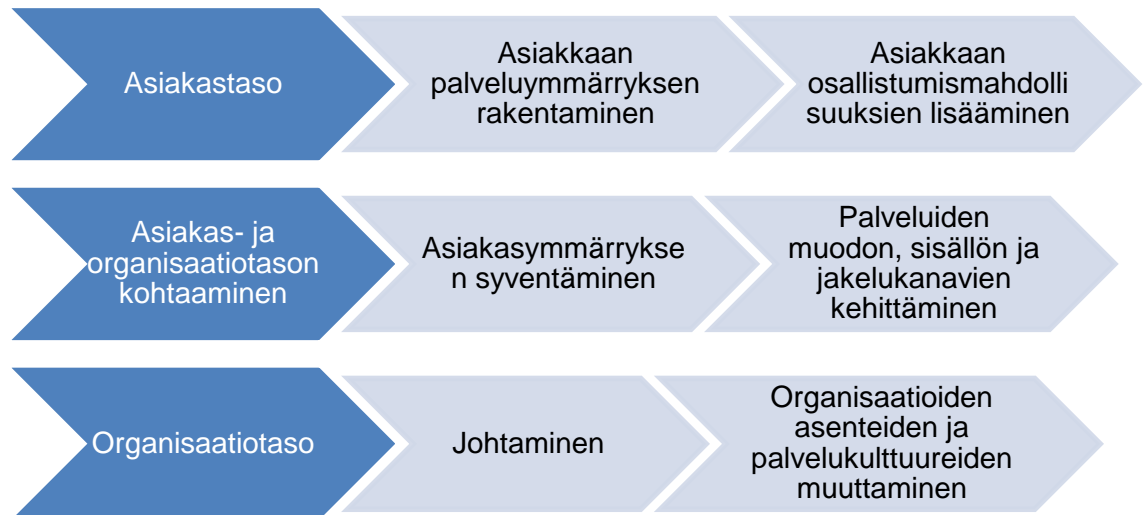
Laitilan (2010) tutkimuksen mukaan asiakslähtöisellä työtavalla on positiivinen vaikutus työntekijän ja asiakkaan yhteistyösuhteeseen. Asiakslähtöisellä työskentelyllä tavoitteet voidaan asettaa realistisemmiksi, joka edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. Asiakslähtöinen työskentely lisää asiakkaiden motivaatiota, sitoutumista ja asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaan ja työntekijän yhteistyö yhteisesti sovittua tavoitetta kohti vaikuttaa myös positiivisesti työntekijän jaksamiseen ja työmotivaatioon sekä tukee asiakkaan osallisuutta oman palvelunsa toteutumiseen. (Laitila 2010: 144, 161.)

Asiakslähtöisyyden määrittelyn perusteella vaikuttaa, että asiakslähtöisyys on moniulotteinen käsite, jota voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Näkökulmia ovat muun muassa arvo, toiminta, prosessi, konteksti ja asiakkaan rooli. Tämän perusteella vaikuttaa, että asiakslähtöisyyden kehittäminen vaatii kokonaisvaltaista, monen näkökulman huomioonottavaa kehittämisotetta.

3.1 Asiakslähtöinen kehittäminen

Virtanen ym. (2011) ovat hahmotelleet asiakslähtöisen kehittämisen käsitteellisen viitekehyksen. Virtanen ym. (2011) esittävät, että palveluiden asiakslähtöinen kehittäminen vaatii kuuden toisiinsa kytkeytyvän osa-alueen samanaikaista huomioimista. Nämä osa-alueet ovat asiakkaan palveluymmärryksen rakentaminen, asiakkaan osallistumismah-

dollisuuksien lisääminen, asiakasymmärryksen syventäminen, palveluiden muodon, sisällön ja jakelukanavien kehittäminen, palveluita tuottavien organisaatioiden asenteiden ja palvelukulttuureiden muuttaminen sekä johtaminen. (Virtanen ym. 2011: 13, 22 – 23.)

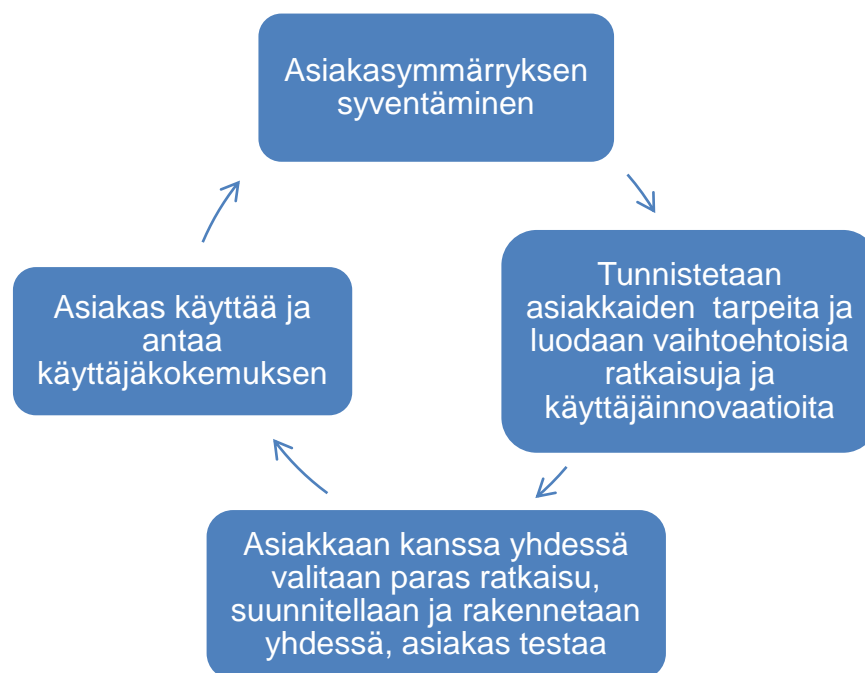


Kuvio 2. Kokonaisvaltainen asiakaslähtöinen kehittäminen (Virtanen – Suoheimo – Lammenmäki – Ahonen – Suokas 2011).

3.1.1 Asiakastaso

Asiakkaan palveluymmärryksen lisääminen tarkoittaa, että asiakkaalle selkeytetään asiakkaan asema ja rooli palveluiden käyttäjänä. Asiakas tarvitsee tietoa palveluista sekä ymmärrystä omasta roolistaan palveluiden käyttäjänä ja tuottajana. Asiakkaan palveluymmärryksen lisääminen on tärkeää, jotta asiakkaalle tulisi selkeämpi kuva siitä, missä hän on asiakkaana. Asiakkaalle tulee antaa avoimesti tietoa palveluista, jotta asiakkaan ymmärrys ja valinnanvapaus palveluiden suhteen lisääntyisivät. Asiakkaan tietoisuuden lisääminen haastaa ammattilaisia. Lisätiedon saaminen aktivoi asiakkaita haastamaan ja kyseenalaistamaan vallalla olevia palveluita, mikä saattaa horjuttaa ammattilaisten roolia palveluiden asiantuntijoina. Avoin vuorovaikutus ja asiakkaan palveluymmärryksen lisääminen vaikuttavat kuitenkin positiivisesti asiakkaan asenteisiin palveluja kohtaan ja lisäävät asiakkaan aktiivisuutta. Aktiivisuus ja positiivinen asenne palveluja kohtaan lisäävät palvelujen vaikuttavuutta. (Virtanen ym. 2011: 24 – 25.)

Asiakkaan osallistumismahdollisuuksien lisääminen tapahtuu vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Osallistumismahdollisuudet syntyvät kohtaamistilanteissa, joissa työntekijä ja asiakas kohtaavat toisensa kunnioittavalla ja yhdenvertaisella tavalla. Kohtaamistilanteissa asiakas tuo tilanteisiin oman tietämyksensä ja kokemuksensa, jota työntekijä täydentää omalla ammatillisella ja palveluverkoston liittyvällä tiedollaan. Asiakas ja työntekijä kantavat yhdessä vastuun sovitun palvelun toteutumisesta. Onnistunut kohtaaminen ja asiakkaan osallistumiskokemuksen saavuttaminen lisäävät asiakkaan saaman palvelun tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Vaikka asiakkaan mahdollisuudet osallistua palveluiden suunnitteluun saattavat vaihdella, on osallisuuden kokemus asiakkaalle merkittävä. Varsinainen asiakaslähtöinen kehittäminen tarkoittaa, ettei palveluita kehitetä työntekijän tiedon ja kokemuksen pohjalta, vaan asiakas on aktiivisesti mukana palveluiden suunnittelussa ja valitsemisessa. Tällöin palveluiden kehittäminen on asiakaslähtöistä, eikä vain asiakaskeskeistä. (Virtanen ym. 2011: 29 – 37.)



Kuvio 3. Asiakaslähtöinen kehittäminen (Virtanen ym. 2011).

3.1.2 Asiakas- ja organisaatiotason kohtaaminen

Asiakas- ja organisaatiotason kohtaaminen pitää sisällään osa-alueet asiakasymmärryksen syventäminen ja palveluiden muodon, sisällön ja jakelukanavien kehittäminen. Asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen tarkoittaa palveluiden räätälöimistä ja kohdenta-

mista. Asiakslähtöisesti toimimalla voidaan karsia palveluita, joita asiakkaat eivät tarvitse tai halua sekä vähentää päällekkäistä työtä. Olennaista on, että asiakkailla on aidosti mahdollisuus vaikuttaa asiakasprosesseihin omilla valinnoillaan. Tämä edellyttää, että asiakkaille annetaan tarvittavat tiedot muun muassa eri palveluvaihtoehdoista, jotta asiakkailla on mahdollisuus osallistua valintojen tekemiseen. Lisäksi palveluiden tulee pystyä joustamaan ja vastaamaan yksilöllisiin tarpeisiin. (Virtanen ym. 2011: 38 – 39.)

Asiakasymmärryksen syventäminen on asiakslähtöisen kehittämisen perusta. Työntekijöiden tulee kerätä tietoa asiakasryhmästä eri tietolähteitä käyttäen. Tietolähteitä voivat olla muun muassa asiakkaat itse, tutkimukset, asiakastietorekisterit, muut palveluiden tuottajat ja tulevaisuuteen liittyvät ennusteet. Tiedon kerääminen ei riitä, vaan tietoa tulee myös analysoida, jotta tieto muuttuu asiakasymmärrykseksi. Kun analysoitu tieto muuttuu asiakasymmärrykseksi, voidaan sitä hyödyntää palveluiden kehittämisessä ja suunnittelussa, asiakkaiden palvelemisessa, vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa sekä toiminnan seurannassa ja mittaamisessa. (Virtanen ym. 2011: 41 – 48.)

3.1.3 Organisaatiotaso

Asiakslähtöinen palveluiden kehittäminen vaatii myös asenteiden ja palvelukulttuureiden muutosta. Asenne, jolla työtä tehdään, liittyy arvoihin. Niinpä arvojen tarkastelu työntekijöiden keskuudessa on olennaista asiakslähtöisyyden kehittämiseksi. Työntekijöiden ja asiakkaiden välinen kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat avainasemassa asenteiden ja palvelukulttuureiden muutoksessa. Uusien innovatiivisten palveluiden aikaansaaminen vaatii myös eri ammattiryhmien välistä moniammatillista yhteistyötä. (Virtanen ym. 2011: 45 – 48.)

Asenteiden ja organisaatiokulttuurien muutos asiakslähtöisempään suuntaan ei tapahdu hetkessä, vaan se vaatii systemaattista toimintaa ja harjoittelua arjen työssä. Innovatiiviset toimintatavat haastavat vanhat toimintatavat. Asenteissa ja toiminnassa tapahtuva muutos lähtee yleensä liikkeelle käytännön toiminnasta, jossa asioita ryhdytään tekemään toisin. Muutos saattaa lähteä alhaalta ylöspäin, jolloin työntekijät kehittävät yhdessä innovatiivisia ja asiakslähtöisiä palveluita. Työntekijöiden oma-aloitteisuus, aktiivisuus ja heille delegoitu valta asiakslähtöisyyden kehittämisessä ovat merkittäviä tekijöitä asiakslähtöisen kulttuurin ja asenteiden muutoksessa. (Virtanen ym. 2011: 45 – 48.)

Johdolla ja esimiehillä on vaikutusta organisaatiokulttuuriin ja vallitseviin asenteisiin. Johdon tulisi kannustaa työntekijöitä asiakaslähtöisten palveluiden kehittämiseen sekä mukauttaa oma toimintaansa moniammatilliseen ja rajapintoja rikkovaan yhteistyöhön sopivaksi. Organisaatiokulttuuri täytyy mahdollistaa työtapojen muutos. Johtamisessa on huomioitava vertikaalinen ja horisontaalinen yhteistyö eri työntekijöiden välillä sekä nähtävä asiakkaan palvelut prosessina, johon eri työntekijät osallistuvat tarpeen mukaan. Johtamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota työntekijöiden yhteistoimintaan ja työn rakenteisiin niin, että asiakaslähtöinen toiminta on mahdollista. Johdon rooli on asiakaslähtöisen palvelukulttuurin, toimintatapojen ja rakenteiden kehittäminen sekä varmistaa, että työtä tehdään ja kehitetään asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. (Virtanen ym. 2011: 49 – 54.)

Johdon tehtävä on myös innostaa ja motivoida työntekijöitä kehittämään toimintaa asiakkaiden tarpeiden ja osallisuuden suuntaan. Johdon tulisi tukea työntekijöitä kehittämään ja oppimaan yhdessä toisten organisaatioiden kanssa. Asiakaslähtöisten toimintamallien luominen vaatii yhteistyötä eri organisaatioiden ja eri työntekijöiden välillä moniammatillisissa verkostoissa. Asiakaslähtöinen johtaminen pitää sisällään asiakaslähtöisen vision luomisen, vision mahdollistavan strategian hallinnan, konkreettisen tavoitteen asettamisen sekä varsinaisen toteutuksen tukemisen. (Virtanen ym. 2011: 49 – 54.)

Asiakaslähtöisessä kehittämisessä on tärkeää pitää mielessä, että palveluita kehitetään asiakkaan kokemukseen perusteella. Asiakaslähtöinen kehittäminen ei ole perusteltua tuotteen kehittämisen näkökulmasta, vaan asiakkaan kokemuksen näkökulmasta. On tärkeää pohtia kehitetäänkö organisaation palveluita vai asiakkaan kokemia palveluja. Palveluiden kehittämisessä on tärkeää lisätä asiakasymmärrystä siten, että kehitettävät palvelut vastaavat paremmin asiakkaiden nykyisiä ja tulevia tarpeita. Asiakasymmärryksen lisäämiseen tulee osallistaa asiakkaat. Ymmärrys kehittyy asiakkaita kohtaamalla ja kuulemalla. (Virtanen ym. 2011: 59 – 61.)

3.2 Asiakaslähtöisyyden kehittäminen

Opinnäytetyön pitkän aikavälin visio oli hyvinkääläisten nuorten aikuisten palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen. Opinnäytetyössä käytetään kuitenkin käsitettä asiakaslähtöisyyden kehittäminen. Asiakaslähtöisyyden kehittäminen kuvaa paremmin opinnäytetyön tavoitetta, joka oli lisätä asiakaslähtöisyyttä palveluissa. Asiakaslähtöisyyden ke-

hittämisen peruselementeiksi opinnäytetyössä ymmärrettiin Virtasen ym. (2011) määrittelemät asiakaslähtöisen kehittämisen tasot ja osa-alueet (ks. kuvio 2). Asiakaslähtöisyyden kehittämisen osa-alueita ovat asiakkaan palveluymmärryksen rakentaminen, asiakkaan osallistumismahdollisuuksien lisääminen, asiakasymmärryksen syventäminen, palveluiden muodon, sisällön ja jakelukanavien kehittäminen, palveluita tuottavien organisaatioiden asenteiden ja palvelukulttuureiden muuttaminen sekä johtaminen. Opinnäytetyössä käytetään termiä asiakaslähtöisyyden kehittäminen, koska opinnäytetyössä oli tarkoitus kiinnittää huomiota asiakaslähtöisyyden kehittämiseen hyvinkääläisten nuorten aikuisten palveluissa. Oletuksena oli, että asiakaslähtöisyyttä kehittämällä myös palvelut kehittyvät.

4 Tavoitteena nuorten aikuisten palveluiden asiakaslähtöisyyden kehittäminen

Sosiaalipalveluiden kehittämiseksi oli tarvetta tutkimusten sekä arjen työn havaintojen perusteella. Asiakaslähtöisyys oli ajankohtainen aihe sekä kansallisesti uuden sosiaalihuoltolain myötä että paikallisesti Hyvinkään vision ja strategian mukaisesti. Asiakaslähtöisyys on yksi näkökulma, josta käsin sosiaalipalveluita voidaan kehittää asiakkaiden tarpeita vastaaviksi.

Opinnäytetyön käsitteelliseksi viitekehykseksi valittiin asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyys ymmärrettiin opinnäytetyössä Virtasta ym. (2011) mukaillen kuudesta eri osa-alueesta koostuvaksi kokonaisuudeksi. Asiakaslähtöisyyden osa-alueita ovat asiakkaan palveluymmärryksen rakentaminen, asiakkaan osallistumismahdollisuuksien lisääminen, asiakasymmärryksen syventäminen, palveluiden muodon, sisällön ja jakelukanavien kehittäminen, palveluita tuottavien organisaatioiden asenteiden ja palvelukulttuurien muuttaminen sekä johtaminen (ks. kuvio 2). Virtasen ym. (2011) käsitteellinen viitekehys asiakaslähtöisestä kehittämisestä valittiin opinnäytetyön viitekehykseksi sen laajuuden ja monipuolisuuden vuoksi. Virtasen ym. (2011) asiakaslähtöisen kehittämisen käsitteellinen viitekehys perustuu laajaan aiempaan tutkimukseen ja käsittää asiakaslähtöisen kehittämisen monitasoiseksi ja monimuotoiseksi prosessiksi.

Hyvinkääläisillä nuorilla aikuisilla opinnäytetyössä tarkoitetaan Hyvinkäällä asuvia 18 – 25-vuotiaita henkilöitä taikka 18 – 25-vuotiaita henkilöitä, jotka asioivat hyvinkääläisille nuorille aikuisille tarkoitetuissa palveluissa. Nuoret aikuiset voivat olla asiakkaina muun

muassa etsivässä nuorisotyössä, jälkihuoltonuorten sosiaaliohjauksessa, työvoimanpalvelukeskuksessa, ammattikoulu Hyriassa, nuorisoasemalla tai muissa nuorille aikuisille tarkoitetuissa palveluissa. Palveluilla opinnäytetyössä tarkoitetaan laajasti hyvinkääläisille nuorille aikuisille tarkoitettuja palveluita. Näitä palveluita ovat muun muassa etsivä nuorisotyö, työllisyyspalvelut, ammattioppilaitos, sosiaalitoimi, seurakunnan diakoniatyö, nuorisoasema sekä päihde- ja mielenterveyspalvelut. Palveluissa on töissä työntekijöitä. Asiakslähtöisyyden kehittäminen nuorten aikuisten palveluissa tarkoittaa konkreettisesti asiakslähtöisyyden kehittämistä palveluissa työskentelevien työntekijöiden toiminnassa.

Opinnäytetyön tavoite oli asiakslähtöisyyden kehittäminen Hyvinkäällä, hyvinkääläisten nuorten aikuisten palveluissa. Tavoitteena oli saada aikaan konkreettista asiakslähtöisyyden kehittämistä. Opinnäytetyössä vastataan myös asiakslähtöisyyden kehittämisen kannalta mielenkiintoisiin tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat: Miten asiakslähtöisyys näkyy nuorten aikuisten palveluissa? Miten asiakslähtöisyyttä voidaan kehittää nuorten aikuisten palveluissa? sekä mitä hyötyä asiakslähtöisyyden kehittämisestä on?

4.1 Asiakslähtöinen Hyvinkää

Hyvinkään kaupunkistrategiassa 2010 – 2017 on määritelty Hyvinkään kaupungin perustehtäväksi asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen ja elinkeinoelämän menestymisen turvaaminen. Näiden toteuttamiseksi Hyvinkäällä on kolme strategista valintaa, jotka ovat Hyvinkään kehittymisen perustuminen asiakslähtöisyyteen ja uudistumiseen, Hyvinkään erottuminen muista Uudenmaan kaupungeista vahvalla ja tunnistettavalla identiteetillä sekä Hyvinkään kasvaminen ja kehittyminen osana metropolialuetta. (Hyvinkään kaupunkistrategia 2009: 3, 7 – 10.)

Hyvinkään kaupungin perusturvan toiminta perustuu kaupungin strategiaan linjauksiin. Perusturvan arvoja ovat asiakslähtöisyys, yhteisöllisyys, turvallisuus, uudistumisvalmius sekä vastuullisuus ja ympäristöstä huolehtiminen. Hyvinkään perusturvan toiminta-ajatuksena on edistää asukkaiden terveyttä ja hyvinvointia järjestämällä sosiaali- ja terveyspalvelut saumattomasti elinkaariajattelun mukaisesti. Hyvinkään perusturvan visio vuodelle 2017 on, että hyvinkääläiset edistävät omaa hyvinvointiaan ja terveyttään. Asukkaille tarjotaan tueksi tarpeenmukaisia, oikea-aikaisia ja eheitä palvelukokonaisuuksia sekä valinnanmahdollisuuksia. Tavoitteena on, että hyvinkääläisten palveluiden

vaikuttavuus ja tuottavuus ovat vertailukuntia parempia. Hyvinkäälle luodaan ja vastaan yhdessä kannustavasta ja tuloksellisesta työskentelyilmapiiristä ja onnistuneista asiakas- ja verkostoyhteistyösuhteista. (Perusturvan strategia 2009: 4, 11.)

Hyvinkään perusturvan strategiset päämäärät ja valinnat on määritelty perusturvan strategiakartassa. Keskeisimmät strategiset valinnat ovat hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen koko kaupungin asiaksi, asiakaslähtöinen kehitys palveluiden järjestämisessä, keskittyminen toiminnan kustannusvaikuttavuutta lisäävään yhteistyöhön ja kehittyminen omaleimaiseksi ja houkuttelevaksi työnantajaksi ja työyhteisöksi. Strategisten valintojen on tarkoitus ohjata toimintaa kaavamaisesta toiminnasta luovuuteen, vähentää holhousta ja aktivoida asukkaita ottamaan vastuuta sekä vähentää korjaavaa työtä. Strategisten valintojen on tarkoitus myös ehkäistä päällekkäistä työtä ja kannustaa jatkuvaan toiminnan arviointiin. Strategisista valinnoista on johdettu vielä strategiset päämäärät, jotka on esitelty alla olevassa taulukossa. (Perusturvan strategia 2009: 13 – 14.)

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen koko kaupungin asiaksi.	Yksilön vastuu omasta ja läheisen hyvinvoinnista. Ehkäisevä toiminta ja varhainen tuki.
Asiakaslähtöinen kehitys palveluiden järjestämisessä.	Elinkaariajattelun mukainen toiminta. Tarvevastaavuus ja valinnanmahdollisuus palveluissa.
Keskittyminen toiminnan kustannusvaikuttavuutta lisäävään yhteistyöhön.	Tuotteistetut ydintoiminnot ja palvelulinjat vaikuttavuuden ja tuottavuuden mukaan. Seutukunnallinen yhteistyö etujen saavuttamiseksi.
Kehittyminen omaleimaiseksi ja houkuttelevaksi työnantajaksi ja työyhteisöksi.	Koko henkilökunnan asiantuntijuus toiminta- ja työmallien kehittämisessä. Palaute-, arviointi-, ja kannustinjärjestelmät.

Kuvio 4. Hyvinkään perusturvan strategiset valinnat ja päämäärät (Perusturvan strategia 2009: 13).

Hyvinkäällä käynnistyi 11.2.2014 virtaviivaistamishanke, jonka tarkoitus oli vahvistaa avopalveluita ja varhaista tukea tiivistämällä sosiaalipalveluiden, perhepalveluiden ja

neuvola- koulu- ja opiskelijaterveydenhuollon voimavarat asiakaslähtöisesti. Lisäksi tarkoitus oli vahvistaa aikuissosiaalityön ja työllisyyspalveluiden yhteistyötä sosiaalipalveluiden sisällä. Virtaviivaistamishanke koski sosiaali- ja terveystoimea. Ajatuksena oli kuitenkin olla aktiivisesti yhteydessä muihin toimialoihin ja vahvistaa moniammatillista yhteistyötä kaupungin organisaatioiden sisällä ja ulkopuolella. (Hyvinkään kaupunki 2014: 4, 6.)

Virtaviivaistamishankkeen tavoite oli asiakaslähtöisten toimintamallien kehittäminen. Tarkoitus oli tukea uudella tavalla lasten, nuorten ja perheiden sekä aikuisten ja ikääntyneiden hyvinvointia. Tavoitteena oli uudistaa hallintoa, joka tehostaa ja selkeyttää prosesseja. Virtaviivaistamishanke oli linjassa Hyvinkään vision ja strategian kanssa, joiden mukaan kaupunkilaisille tulee kehittää eheitä palvelukokonaisuuksia elinkaariajattelun mukaisesti. Hyvinkään strategiaan kuuluivat ehkäisevään toimintaan ja varhaiseen tukeen panostaminen, ja henkilökunnan osaamisen hyödyntäminen uudenlaisten toimintamallien kehittämisessä. Virtaviivaistamishankkeessa oli huomioitu myös Hyvinkään lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2014 – 2017 ja terveydenhuollon järjestämisuunnitelma 2013 – 2016. Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmassa painopisteenä olivat lapsen hyvä arki varhaiskasvatuksessa ja koulussa, vanhemmuuden tukeminen, ja parantunut nuorten pääsy jatko-opintoihin ja työelämään. Terveystoimintasuunnitelmassa painopisteenä olivat päihde- ja mielenterveyspalveluiden alueellinen kehittäminen ja erityisesti nuorten sairaalahoidon vähentäminen, nuorten työtoiminnan lisääminen ja väliinpuutoamisriskissä olevien varhainen löytäminen. (Hyvinkään kaupunki 2014: 5.)

Virtaviivaistamishankkeen odotettiin hyödyttävän niin asiakkaita kuin henkilöstöä ja organisaatiotakin. Asiakkaat saavat tarkoituksenmukaisia ja asiakaslähtöisiä palveluita. Henkilöstön mahdollisuudet kehittää omaa työtään parantuvat ja työn vaikuttavuus ja tuottavuus tehostuvat. Organisaatioiden välisten raja-aitojen odotettiin madaltuvan ja eri yksiköiden osaoptimoinnin vähenevän. Moniammatillisen yhteistyön lisääntyessä eri sidosryhmien kanssa tehtävä työ lisääntyy ja päällekkäisten toimintojen vähenemisen kautta vapautuu voimavaroja. (Hyvinkään kaupunki 2014: 7.)

Hyvinkää oli mukana Nuorisotakuun kuntakokeilussa ajalla 2015 – 2016. Muita osallistuvia kuntia olivat Järvenpää, Kerava, Mäntsälä, Sipoo, Pornainen, Nurmijärvi ja Tuusula. Nuorisotakuun alueellisen toimintamallin ydin oli Ohjaamo-mallin kehittäminen. Oh-

jaamo-mallin ajatus oli integroida alueellisia palveluita, jotta nuoret saataisiin ohjautumaan oikeisiin palveluihin ajoissa ja oikea-aikaisesti. Ohjaamo-mallin henkilöresurssi koottiin moniammatillisesti olemassa olevista kunnan palveluista. Ohjaamo-mallia kehitettiin kunkin kunnan olemassa olevista palveluista ja rakennettiin vastaamaan yksittäisten kuntien tarpeita. Ohjaamo-mallin yhteyteen oli tarkoitus luoda yhteinen asiakastietojärjestelmä, jotta tieto eri työntekijöiden välillä kulkisi sujuvammin. Pilotointia Ohjaamo-mallista oli tehty Järvenpäässä. (Uudenmaan kuntakokeilu 2014: 1 – 3.) Ohjaamo-malli oli kansallinen hanke, jonka vuoksi Ohjaamoja oli perustettu eri kuntiin ympäri Suomea. Ohjaamo-mallin ajatus oli kehittää palveluita asiakaslähtöisempään suuntaan siten, että nuorilla olisi mahdollisuus saada tarvittavat palvelut yhden luukun periaatteella. Ohjaamo-malli kehitettiin myös Hyvinkäälle.

Kehittämistoiminnassa on hyvä huomioida strategialähtöisyys. Uuden toimintamallin kehittäminen ja jalkauttaminen on helpompaa, kun uuden toimintamallin suunnittelussa on otettu huomioon kuntastrategia. Ehyt kehittämiskokonaisuus suhteessa kunnan strategiaan on edellytys palveluiden kehittämiseksi ja tuottavuudelle. (Tuhkunen – Rannisto 2013: 196.) Asiakaslähtöisyyden kehittäminen nuorten aikuisten palveluissa oli linjassa Hyvinkään vision ja strategian sekä virtaviivaistamishankkeen kanssa. Hyvinkääläisten nuorten aikuisten palvelut olivat otollinen kohde asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi. Opinnäytetyö oli osaltaan mukana kehittämässä palveluita ja lisäämässä asiakaslähtöisyyttä Hyvinkäällä. Opinnäytetyö oli myös mukana luomassa paikallisia toimintamalleja, jotka mahdollisesti edesauttoivat Ohjaamo-mallin jalkautumista Hyvinkäälle.

4.2 Nuoret aikuiset ja moniammatilliset työntekijät

Hyvinkään on reilun 46 000 asukkaan kaupunki. Vuonna 2012 hyvinkääläisiä 15 – 24-vuotiaita oli 5 580. (Hyvinkään kaupunki 2013.) Lehtosen (2015) nuorten kuntouttavan työtoiminnan ryhmässä tekemän haastattelun mukaan nuoret aikuiset kokevat hyvinkään palvelut hajanaisina. Nuorten mukaan esimerkiksi työllisyyspalveluita on hankala hahmottaa, koska ne ovat fyysisesti eri rakennuksissa. Psykiatrian erikoissairaanhoidon palvelut toimivat huonosti, koska vastaanottotoiminta sijaitsee toisessa kunnassa. Se, että huonokuntoisten nuorten palvelut ovat kaukana ja hajallaan, ei palvele nuoria. Myös keinotekoiset rajat muun muassa palveluita käyttävien asiakkaiden ikärajojen suhteen katkaisevat hoitosuhteita, joka on asiakkaille raskasta. (Lehtonen 2015.)

Nuorten mukaan kynnys asioida palveluissa voi olla suuri, joka aiheuttaa hukka-aikoja. Esimerkiksi TE-toimistossa asioimisen kynnys voi olla korkea, koska viranomaiset odottavat nuoren tietävän jo tapaamiseen tullessaan mihin hän on menossa. Nuorten näkökulmasta heidän odotetaan tekevän isoja päätöksiä tulevaisuuden suhteen lyhyellä tapaamisajalla. Vastaanottoaikoja jää väliin, koska nuoret pelkäävät harkitsemattomien valintojen tekemistä. Nuorille tulisi myös antaa uusia mahdollisuuksia osallistua palveluihin, vaikka ensimmäinen yritys ei ole mennyt suunnitelman mukaan. (Lehtonen 2015.)

Nuorten näkemysten mukaan aktivoituminen työhön tai toimintaan on hankalaa, koska tuloero tekemisen ja tekemättä jättämisen välillä on pieni. Käytössä tulisi olla parempia pörkkanoita nuorten aktivoimiseen. Lisäksi organisaatioista lähtöisin olevat rajoitukset heikentävät nuorten mahdollisuuksia osallistua aktiiviseen toimintaan etuuksien menettämisen taikka saamisen hankaloitumisen myötä. Esimerkiksi sairaslomalla ei voi osallistua kuntouttavaan työtoimintaan, koska siihen osallistuminen tarkoittaisi etuuksien muuttumista. (Lehtonen 2015.)

Nuorten mukaan työntekijöitä ei saa kiinni ja puhelinajat ovat hankalia esimerkiksi aikuisosiaalityössä. Diakoniatoimistossa asioiminen ja sieltä avun saaminen koetaan työlääksi tarvittavien liitteiden vuoksi. Nuorten mukaan työntekijät pitäisi saada kiinni tarvittaessa. Nuorten mukaan työntekijöiden pitäisi soittaa takaisin ja vastata soittopyyntöihin. Se olisi nuorten mielestä palveluiden luotettavuutta. Virastojen tulisi lähteä aktiivisesti hoitamaan nuoren asioita, silloin kun nuori on aktiivinen asioidensa hoidossa. Nuoret toivovat vastavuoroista palvelua, jossa kumpikin osapuoli hoitaa oman osuutensa asioiden hoitamisessa. (Lehtonen 2015.)

Nuoret toivovat, että palvelut ovat helposti ja joustavasti saatavilla. Nuoren tulisi saada tukea tarvittaessa nopeasti. Esimerkiksi toimeentulotuen avoin asiointiaika koetaan tärkeäksi. Nuoret arvostavat henkilökohtaista palvelua ja kohtaamista. Lehtosen (2015) haastattelun perusteella kaikki nuoret eivät hyödy nettipalveluista. Internetpalvelut ovat vaikeasti hahmotettavia ja lomakkeiden täyttö on epävarmaa ilman henkilökohtaista tukea. Osa nuorista tarvitsee kasvotusten annettavaa tukea. Nuoret toivovat myös tasa-arvoista kohtelua. Nuorten kokemusten mukaan työntekijöiden tuttuus sekä työntekijäkohtaiset erot vaikuttavat palveluiden saamiseen ja laatuun. (Lehtonen 2015.)

Nuoret toivovat työntekijöiden olevan helposti lähestyttäviä, inhimillisiä, kuuntelevia sekä ymmärtäviä. Nuoret kokevat, että työntekijöiden tulisi olla ystävällisiä ja joustavia. Nuorten aloitteisiin tulisi vastata nopeasti, koska kaikilla nuorilla ei ole voimavaroja hakea ja pyytää tukea useaan kertaan. Työntekijöillä tulisi olla aikaa ja taitoja auttaa. Nuoria tulisi myös kuulla ja kysyä heidän näkemyksiään. (Lehtonen 2015.)

Nuorten mukaan tukipalveluiden tulisi olla saatavilla ympäri vuoden. Palveluiden kesäsulut aiheuttavat yksinjäämisen kokemusta ja asioiden hoitamisen vaikeutumista. Lisäksi työntekijöiden tulisi toimia palveluita kokoavina toimijoina, jottei asiakkaan tarvitsi asioida useassa palvelussa. Yhden tahon tulisi hallita asiakkaan prosessia. Työntekijöiden tulisi hyödyntää verkostoja ja tietää palveluista sekä osata katsoa asiakkaan tilannetta kokonaisvaltaisesti. (Lehtonen 2015.)

Työntekijöiden välisessä tiedonkulussa on myös kehitettävää. Nuorten kokemusten mukaan työntekijöiden välillä on helppo pelata, koska työntekijät eivät ole tietoisia toisistaan. Työntekijöiden välillä pelaaminen ei ole kuitenkaan nuoren etu. Osa asiakkaista ei osaa arvioida omaa toimintakykyään ja toimintakyvyn puutteet saattavat jäädä huomaamatta yksittäisissä palveluissa. Kun tieto ei työntekijöiden välillä kulje, asiakkaan kyvyttömyys huolehtia asioistaan voi jäädä huomaamatta. Yhteistyötä eri toimijoiden välillä tarvitaan ja työntekijöiden tulisi yhteistyössä osata arvioida asiakkaan kunto. (Lehtonen 2015.) Valitettavasti Hyvinkäällä 2014 tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan viranomaisyhteistyön joustavuus sai heikoimman arvosanan (Perhe- ja sosiaalipalveluiden johtoryhmä 2015).

Hyvinkäällä on vuonna 2011 uudistuneen nuorisolain mukaisesti perustettu nuorten ohjaus- ja palveluverkosto, jonka tehtävä on lisätä paikallisten viranomaisten monialaista yhteistyötä 0 – 21-vuotiaiden asioissa. Hyvinkäällä tämä toteutuu kahden kenttätason tiimin työskentelynä. Tiimit ovat Nupa- ja Hope-tiimit, joista Nupa-tiimin jäsenet keskittyvät alle 18-vuotiaiden nuorten, ja Hope tiimin jäsenet yli 18-vuotiaiden nuorten asioihin. Nupa- ja Hope-tiimien tarkoitus on nuorten palveluiden ja työntekijöiden tunnettavuuden ja tuttuuden edistäminen, yhteisten käytäntöjen ja toimintamallien selkeyttäminen sekä nuorten ohjauspolkujen suunnittelu, toteutus ja seuranta. Hyvinkäällä on tehty virallistamispäätös tiimien toimintaan liittyen 11.12.2012. (Vesterinen 2014.)

Nupa- ja Hope-tiimit kokoontuvat kuukauden välein. Yli 18- vuotiaiden Hope-tiimiin osallistuvat tahot ovat muun muassa Hyvinkään-Riihimäen Seudun Ammattikoulutussäätiö,

Hyvinkään kaupunki, ammattikoulu Hyria, Hyvinkään seurakunta, Nuorisoasuntoyhdistys ry, työvoimatoimisto sekä poliisi. Osallistuvia työntekijöitä ovat muun muassa etsivät nuorisotyöntekijät, asuntosihtööri, erityisnuorisotyöntekijät, opiskelijaterveydenhoitaja, A-klinikan työntekijä, psykiatrian työntekijä, sosiaalityöntekijä aikuissosiaalityöstä, jälkihuoltonuorten sosiaaliohjaaja, työvoimapalveluiden työntekijä, kuraattori, diakoni, ammatinvalinnanohjaaja, terveyskeskuspsykologi ja poliisi. (Vesterinen 2014.) Hope-tiimin eri toimijat työskentelevät hyvinkääläisten nuorten aikuisten kanssa yksin ja yhteistyössä toistensa kanssa. Hope-tiimissä työntekijät keskustelevat nuorten aikuisten asioista ilmiötasolla ja vievät kenttätöiden viestiä eteenpäin Hyvinkään organisaatorakenteissa.

Hyvinkään johto, työntekijät ja nuoret aikuiset tunnistivat tarpeen asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi. Asiakaslähtöisyys oli Hyvinkään kaupungin visio sekä työntekijöiden ja asiakkaiden nimeämä kehittämistarve. Lisäksi Hyvinkäällä oli jo yhteistyötä edistäviä rakenteita ja innokkaita työntekijöitä, joiden pohjalta asiakaslähtöisyyden kehittämiseen oli mielekästä ryhtyä.

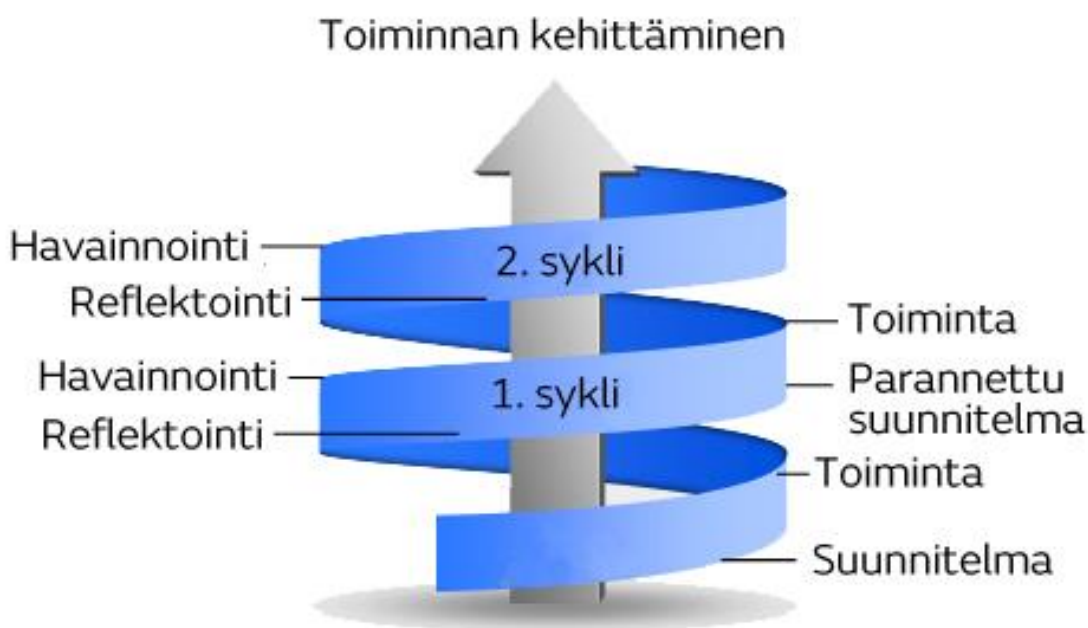
5 Menetelmänä toimintatutkimus

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka tavoite oli kehittää asiakaslähtöisyyttä nuorten aikuisten palveluissa Hyvinkäällä. Toimintatutkimuksen tarkoitus oli tuottaa tietoa kehittämistyön tueksi sekä saada aikaiseksi konkreettisia muutoksia hyvinkääläisten nuorten aikuisten palveluissa.

Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön kehittämisen tueksi. Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisten toimintaa ja kehitetään käytäntöjä entistä paremmiksi. Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattua tutkimusta, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Toimintatutkimukselle ominaista on syklisyys, jossa suunnitelmaan perustuvaa toimintaa kokeillaan ja suunnitelmaa parannellaan kokeilun tuottaman kokemuksen perusteella. Toimintaa kehitetään suunnittelun ja kokeilun syklien avulla. Toimintatutkija osallistuu tutkimansa kohteen toimintaan ja pyrkii muutoksen aikaansaamiseen tutkimuskohteessaan. (Heikkinen 2008: 16 – 17, 19.) Osallistavassa toimintatutkimuksessa korostetaan myös tutkimuskohteena olevan yhteisön jäsenten osallistumista tutkimukseen (Heikkinen – Kontinen – Häkkinen 2008: 50). Toimintatutkimus on sosiaalinen prosessi, joka on interventioon perustuvaa, käytännönläheistä, osallistavaa ja ref-

lektiivistä. Toimintatutkimus on prosessi, jossa toiminta, toiminnan havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan. (Heikkinen 2008: 16 – 17, 19, 27, 35 – 36.)

Toimintatutkimuksen lähtökohtana voi olla arkisessa toiminnassa havaittu ongelma, jota ryhdytään kehittämään. Toimintatutkimuksessa vuorottelevat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Useat peräkkäiset suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin syklit muodostavat toimintatutkimuksen spiraalin, jossa toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa kehinä. Toimintatutkimuksessa spiraali synnyttää jatkuvasti uusia ideoita ja kehittää toimintaa eteenpäin. (Heikkinen – Rovio – Kiilakoski 2008: 78 – 81.)



Kuvio 5. Toimintatutkimuksen spiraali.

Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa periaatteena on, että vuorovaikutus ja sen kehittyminen ovat edellytys organisaatioiden kehittymiselle ja innovaatioille (Kuula 2001: 90, 92 – 93, 204 – 205). Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että tutkimusta tehdään toiminnassa mukana olemalla, eikä vain toimintaa kuvaamalla. Toimintatutkimus on yhteisöllistä, demokraattista ja perustuu kumppanuuksiin. Toimintatutkimus on interaktiivista toimintaa tutkimukseen osallistuvien kanssa, jossa tutkija sopeutuu tutkimuksen aikana esiin tuleviin tarpeisiin. Toimintatutkimuksen tapa lähestyä toimintaa ja tutkimuskohdetta on ongelman ratkaiseminen. Toimintatutkimuksessa keskeistä on nimenomaan

toiminnan muuttaminen ryhmien, organisaatioiden ja yhteisöjen tasolla. Tämä vaatii tutkijalta ymmärrystä toiminnankohteenä olevasta organisaatiosta ja organisaatioiden toiminnan muuttamisesta. Toimintatutkimuksella on kaksoistavoite, josta toinen on ongelmien ratkaiseminen ja toinen tieteellisen tiedon tuottaminen. (Coghlan – Brannick 2014: 6, 48 – 49.)

Kanasen (2014) mukaan toimintatutkimuksessa toteutuu samanaikaisesti toiminta ja tutkimus. Toimintatutkimus liittyy kiinteästi käytännön työelämään, siellä olevien ongelmien tiedostamiseen ja poistamiseen. Toimintatutkimus on oppimisprosessi, joka kumpuaa toimijoista. Toimijat, joita ongelma koskee, löytävät ratkaisun yhdessä ja samalla sitoutuvat muutokseen. Toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan parantamista, joka johtaa toimijoiden oppimis- ja kasvuprosesseihin. Toimintatutkimus voidaan nähdä tutkimusstrategiana, jonka avulla saadaan tietoa tutkittavasta kohteesta. Tiedon avulla muutos voidaan toteuttaa tutkimuskohteessa. Toimintatutkimuksen keskeisiä elementtejä ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta, tutkimus ja tutkijan mukanaolo. Parhaiten toimintatutkimus sopii ryhmän toiminnan tai työn kehittämiseen, jossa toimintatutkimus kohdistuu ihmisten toiminnan muuttamiseen. (Kananen 2014: 11, 13 – 15.)

Vilkan (2006) mukaan toimintatutkijalla on samanaikaisesti kolme eri roolia. Roolit ovat tutkijan rooli, ihmisen rooli ja muutostavoitteen aktivoijan rooli. Toimintatutkija hyödyntää kolmea roolia saadakseen toimintatutkimuksen onnistumaan. Tutkijan roolista käsin tutkija käyttää toimintatutkimuksen aikana osallistavaa aktiivista havainnointia, joka on tärkeä osa toimintatutkimusta. Toisaalta tutkija on myös osa yhteisöä olemalla yhteisössä läsnä omalla persoonallaan. Lisäksi tutkija on aktiivisessa roolissa houkutellessaan tutkimuskohteensa jäseniä toimimaan muutostavoitteen suuntaan. Toimintatutkija ei kuitenkaan määrää muutoksen tekoa vaan ohjaa toimintaa muutoksen tavoitteen suuntaan. Toimintatutkija kehittää aktiivisesti tutkimuksen avulla tutkimuskohteelle sopivia toimintamalleja. Samalla hän antaa tutkimuskohteelle teoreettisia malleja ja tieteellisiä välineitä ratkaista käytännön ongelmia. Tutkimuksesta tekemällään raportilla toimintatutkija osallistuu tutkimuskohdetta, organisaatiota ja yhteiskuntaa koskevaan keskusteluun. (Vilka 2006: 70 – 72.)

Roolini toimintatutkimuksen toteuttajana liittyi työhöni Hyvinkään kaupungin lastensuojelun sijaishuollon sosiaaliohjaajana. Asiakasryhmäni olivat jälkihuolto-oikeuden saaneet 17 – 21-vuotiaat nuoret aikuiset. Opinnäytetyö liittyi oman työni kehittämiseen siten, että opinnäytetyöprosessista oli hyötyä työssäni kyseisen asiakasryhmän kanssa. Lisäksi

opinnäytetyöprosessista oli hyötyä muille saman asiakasryhmän kanssa työskenteleville työntekijöille yhteistyön lisääntymisen kautta. Opinnäytetyöstä oli tarkoitus olla hyötyä myös Hyvinkään kaupungille nuorten aikuisten palveluiden kehittymisen ja tehostumisen myötä. Ennen kaikkea opinnäytetyöstä oli tarkoitus olla hyötyä hyvinkääläisille nuorille aikuisille, joiden palveluiden oli tarkoitus integroitua ja toimia joustavammin asiakasläh- töisyyden kehittämisen myötä.

5.1 Toteutus ja aineiston keruu

Toimintatutkimuksen kohderyhmää olivat 18 – 25-vuotiaat hyvinkääläiset nuoret aikuiset ja erityisesti heidän kanssa työskentelevät työntekijät. Toimintatutkimuksessa toteutui yksi toimintatutkimuksen sykli. Toimintatutkimuksen voidaan katsoa alkaneen opinnäy- tetyöntekijän ylemmän ammattikorkeakouluopintojen myötä syksyllä 2014, jolloin toimin- tatutkimuksen suunnittelu alkoi. Toimintatutkimuksen suunnittelu jatkui alkuvuodesta 2015 yhdessä hyvinkääläisten työntekijöiden kanssa. Opinnäytetyön myötä luotiin työn- tekijöiden keskustelutilaisuudet, Idea-ahjot, joiden sovittiin kokoontuvan kerran kuussa. Toimintatutkimuksen toteutusta ja tarkoitusta hahmoteltiin yhdessä työntekijöiden kanssa tammi – helmikuussa 2015. Toimintatutkimuksen toteutus ja havainnointi alkoivat maaliskuussa 2015 tutkimusluvan myöntämisen myötä. Toteutuksen ja havainnoinnin vaiheet jatkuivat toukokuulle 2015. Kesäkuussa 2015 arvioitiin toimintatutkimuksen syk- lin onnistuneisuutta ja tulosta sekä Idea-ahjojen jatkotarvetta.

5.1.1 Suunnittelu

Toimintatutkimuksen suunnittelu alkoi syksyllä 2014 käytännön työn havainnoista, joiden mukaan hyvinkääläisillä nuorilla aikuisilla saattoi olla useampia työntekijöitä ja palveluita, joista eri palveluntuottajat eivät olleet tietoisia. Asiakastyötä tehtiin monissa palveluissa erillisenä toimintana vailla kokonaiskäsitystä asiakkaan tilanteesta. Tämän havainnon pohjalta syntyi ajatus koota saman asiakasryhmän, 18 – 25-vuotiaiden nuoret, kanssa työskentelevät työntekijät keskustelemaan yhdessä työn kehittämistarpeista. Syksyn 2014 aikana kartoitettiin hyvinkääläisten nuorten aikuisten työntekijöiden kokemuksia yh- teistyöstä ja työn päällekkäisyyksistä vapaamuotoisesti keskustelemalla. Keskustelujen pohjalta sovittiin ensimmäinen työntekijöiden tapaaminen tammikuulle 2015. Työnteki- jöillä oli tarve kehittää toimintarakenteita joustavimmiksi ja tehostaa yhteistyötä työnteki-

jöiden välillä. Samaan aikaan jälkihuoltonuorten sosiaaliohjauksen asiakasnuorilta alettiin kerätä aktiivisesti kirjallisia suostumuksia tehdä moniammatillista yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa nuorten asioissa.

Ensimmäisessä työntekijöiden kokoontumisessa tammikuussa 2015 paikalla oli kahdeksan työntekijää: Hyvinkää-Riihimäen Seudun Ammattikoulutussäätiön etsivästä nuorisotyöstä, ammattikoulu Hyriasta, Hyvinkään seurakunnasta, TE-toimistosta ja Hyvinkään kaupungin jälkihuollon sosiaaliohjauksesta. Tapaamisella keskusteltiin työntekijöiden tarpeesta tehdä yhteistyötä asiakkaiden asioissa. Tarvetta oli 18 – 25-vuotiaiden nuorten palveluiden tiivistämiselle, päällekkäisen työn karsimiselle ja nuorten tehokkaammalle tukemiselle. Toisaalta keskusteltiin jo olemassa olevista yhteistyörakenteista ja niiden riittävydestä. Tapaamisessa todettiin työntekijöiden moniammatilliselle ja palveluverkostoa poikkileikkaavalle kokoontumiskäytännölle olevan tarvetta. Työntekijöiden havaintojen mukaan osa nuorista kiinnittyi huonosti tarjolla oleviin palveluihin. Tieto asiakkaiden tilanteista, palveluista ja tarpeista ei liikkunut työntekijöiden välillä. Tapaamisessa keskusteltiin myös siitä, miten asiakkaiden näkemys saataisiin esiin työntekijöiden tapaamisissa. Ehdotuksena oli etsivän nuorisotyön Sohva-ryhmän hyödyntäminen nuorten osallisuuden aikaansaamiseksi ja nuorten aikuisten mielipiteiden kuulemiseksi.

Työntekijöiden sovittiin kokoontuvan kuukausittain keskustelemaan yhteisestä asiakastyöstä ja sopimaan yhteistyöstä yhteisten asiakkaiden asioissa asiakkaiden suostumuksella. Idea-ahjojen sovittiin kokoontuvan tammi – kesäkuun 2015 ajan. Idea-ahjojen hyötyä ja jatkotarvetta sovittiin arvioitavan kesäkuussa 2015. Toimin työntekijäroolissa Idea-ahjojen koordinaattorina ja vastuuhenkilönä. Työntekijöille kerrottiin vastuuhenkilön ammattikorkeakouluopinnoista ja Idea-ahjojen olevan osa opinnäytetyötä. Idea-ahjosta tiedotettiin Hope-tiimissä. Hope-tiimissä Idea-ahjoihin kutsuttiin mukaan asiakasryhmän kanssa työskenteleviä työntekijöitä, ja lisäksi Hope-tiimin muistioon kirjattiin avoin kutsu osallistua Idea-ahjoihin.

Toimintatutkimuksen suunnittelu jatkui toisessa työntekijöiden tapaamisessa helmikuussa 2015. Paikalla oli viisi työntekijää: Hyvinkää-Riihimäen Seudun Ammattikoulutussäätiön etsivästä nuorisotyöstä, Hyvinkään seurakunnasta, TE-toimistosta ja Hyvinkään kaupungin jälkihuollon sosiaaliohjauksesta. Työntekijöiden kanssa keskusteltiin Idea-ahjojen viitekehysten olevan asiakaslähtöisyyden kehittäminen. Opinnäytetyöntekijän tavoite oli työntekijöiden Idea-ahjojen lisäksi toteuttaa asiakkaiden Idea-ahjot etsivän nuorisotyön ylläpitämässä Sohva-ryhmässä. Sohva-ryhmä on avoin, kerran viikossa

kokoontuva ryhmä, jonka kohderyhmää ovat etsivän nuorisotyön asiakkaat, alle 30-vuotiaat nuoret. Asiakkaiden Idea-ahjot olisivat olleet avoimia kokoontumistilaisuuksia nuorille. Työntekijöiden Idea-ahjossa tuli kuitenkin esille etsivän nuorisotyön toive kehittää Sohva-ryhmän toimintaa itsenäisesti. Lisäksi asiakaslähtöisyyden kehittämistä pidettiin teoreettisena tapana lähestyä käytännön työtä. Työntekijät toivoivat Idea-ahjossa keskusteltavan asiakastyöstä ja yhteistyöstä hyvin konkreettisella tasolla. Pääpainon toivottiin olevan konkreettisessa asiakastyössä.

Toisessa tapaamisessa keskusteltiin myös asiakascaseista. Asiakaskeskustelu liittyi asiakkaiden motivointiin työmarkkinoille tai koulutukseen, yhteistyöhön eri työntekijöiden välillä sekä yhteisten, realististen asiakassuunnitelmien tekoon eri työntekijöiden yhteistyönä. Idea-ahjoihin kutsuttiin henkilökohtaisesti lisää työntekijöitä Hyvinkään kaupungin nuorisoasemalta ja työvoiman palvelukeskuksesta. Tapaamisella keskusteltiin alustavasti opintoretkestä Järvenpään Ohjaamoon. Ohjaamo-malli on Nuorisotakuun kuntakokeiluun liittyvä työmuoto, jonka tarkoitus on koordinoita 16 – 25-vuotiaiden palveluita työvoiman palvelukeskuksen tapaan (ks. luku 4.1). Ohjaamo-malli oli Nuorisotakuun kuntakokeilun myötä tulossa myös Hyvinkäälle.

Tutkimuslupaa haettiin Hyvinkään perhe- ja sosiaalipalveluista työntekijöiden kanssa käytävien keskustelutilaisuuksien, Idea-ahjojen havainnointiin ja nauhoittamiseen. Tutkimuslupaa haettiin myös asiakkaiden Idea-ahjojen havainnointiin ja nauhoittamiseen, vaikka asiakkaiden Idea-ahjot eivät olleetkaan suunnitelmassa toistaiseksi mukana. Idea-ahjojen nauhoittamisen lisäksi aineiston keruun ajan pidettiin havaintopäiväkirjaa. Idea-ahjoihin osallistuvien työntekijöiden, jotka eivät olleet työsuhteessa Hyvinkään kaupungilla, esimiehille tiedotettiin sähköpostitse moniammatillisista Idea-ahjoista sekä Idea-ahjoihin liittyvästä opinnäytetyöstä.

5.1.2 Toteutus ja havainnointi

Toimintatutkimuksen toteutus ja havainnointi sekä aineiston keräys alkoivat tutkimusluvasta myöntämisen jälkeen maaliskuussa 2015. Toimintatutkijan tärkeimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat osallistuva havainnointi, havainnoinnin pohjalta kirjoitettu tutkimuspäiväkirja sekä haastattelut. Lisäksi aineistona voidaan käyttää tutkimusprosessin aikana syntyneitä muistioita, kokouspöytäkirjoja, raportteja ja sähköpostiviestejä. (Huovinen –

Rovio 2008: 104.) Opinnäytetyön aineistoa olivat erilaiset kirjalliset aineistot, joita tuotettiin opinnäytetyöprosessin aikana. Kirjallista aineistoa olivat Idea-ahjojen ja vierailukäynnin muistiot sekä Idea-ahjojen litteroidut nauhoitteet.

Aineistoa kerättiin myös pitämällä havaintopäiväkirjaa. Havainnointi voi olla ennalta suunniteltua ja jäseneltyä tai vapaata ja tutkimuskohteen toimintaan mukautuvaa. Jäsenelty havainnointi vaatii tutkimuskohteen tuntemista ja etukäteissuunnittelua. Jäseneltyssä havainnoinnissa tulee olla myös tarkka tutkimusongelma, johon havainnointi kohdennetaan. Lisäksi tarvitaan ennakkoon määriteltyjä mitta-asteikkoja ja havainnointiin liittyvien välineiden suunnittelua. (Vilka 2006: 38 – 39.) Havainnointia ohjasi Virtasen ym. (2011) asiakaslähtöisen kehittämisen viitekehys. Havainnot liittyivät asiakaslähtöisyyden kehittämiseen kolmella eri tasolla, kuudella eri osa-alueella. Havaintopäiväkirjaan merkittiin asiakaslähtöisyyteen liittyviä havaintoja arjen työssä.

<p>1. Asiakkaan palveluymmärryksen rakentaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> a. tietoa palveluista b. selkeyttä, rooli palveluiden käyttäjänä c. selkeyttä, rooli palveluiden tuottajana d. selkeyttä, missä on asiakkaana e. ymmärryksen kasvu 	<p>2. Asiakkaan osallistumismahdollisuuksien lisääminen</p> <ul style="list-style-type: none"> a. kunnioittava ja kohtaava vuorovaikutus b. asiakkaan kokemuksen hyödyntäminen c. asiakas mukana palvelun suunnittelussa d. asiakas mukana palvelun valinnassa e. Asiakkaalla valinnanvapaus
<p>3. Asiakasymmärryksen syventäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> a. kerätään tietoa asiakkailta b. kerätään tietoa tutkimuksista c. kerätään tietoa toisilta työntekijöiltä d. analysoidaan tietoa e. hyödynnetään tietoa: palveluiden kehittäminen, palveluiden suunnittelu, yhteistyö sidosryhmien kanssa, mittarit ja seuranta 	<p>4. Palveluiden muodon, sisällön ja jakelukanavien kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> a. palveluiden räätälöinti ja jousto b. palveluiden kohdentaminen c. palveluiden karsiminen, ei toivotut palvelut d. päällekkäisyyksien karsinta e. ymmärrettävä kokonaisuus
<p>5. Johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> a. asiakaslähtöisyys visiona ja tavoitteena b. asiakaslähtöisyys strategiana c. asiakaslähtöisyyden tuki käytännön työssä d. motivointi ja kannustus e. mukautumiskyky 	<p>6. Organisaatioiden palvelukulttuurien ja asenteiden muuttaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> a. arvojen tarkasteleminen b. innovaatio herkkyyys c. harjoittelu arjen työssä d. uudenlainen työtapo e. moniammatillinen yhteistyö

Kuvio 6. Asiakaslähtöisyyden havainnoinnin teemoja Virtasta ym. (2011) mukaillen.

Havaintopäiväkirjaan merkityt havainnot liittyivät muun muassa asiakkaiden kanssa toimimiseen, yhteistyöhön eri työntekijöiden välillä muun muassa sähköpostein ja puhe-
luin sekä esimiesten suhtautumiseen ja toiminnan kehittymiseen. Havainnointiaineistoa kerättiin myös tilastoimalla opinnäytetyöntekijän asiakastyötä asiakastapaamisten to-

teuttamistapaa liittyen. Havainnot liittyivät siihen, mikä oli yksilö- ja verkostotapaamisten määrän välinen suhde. Havaintopäiväkirjaan pyrittiin havainnoimaan myös sitä, mitä ei tapahtunut.

Aika ja paikka	Toimijat	Toiminta	Kuvaus tapahtumasta	Huomiot
----------------	----------	----------	---------------------	---------

Kuvio 7. Havainnointipäiväkirjan runko (Kananen 2014).

Osallistuvassa havainnoinnissa toimintatutkija osallistuu tutkimuskohteensa toimintaan ennalta määritellyn ajan. Osallistuva havainnointi tehdään usein ennalta määritellystä näkökulmasta käsin. Osallistuva havainnointi eroaa kuitenkin aktivoivasta osallistuvasta havainnoinnista, jossa ymmärryksen saavuttamisen lisäksi tarkoitus on aktiivisesti muuttaa tutkimuskohdetta. Aktivoivassa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija ja tutkimuskohde toimivat yhdessä ja muuttavat toimintaa yhteistyössä. Aktivoiva osallistava havainnointi on tilannekeskeistä, aktiivista vaikuttamista ja muutokseen pyrkivää. Aktivoivasta osallistavasta havainnoinnista käytetään myös nimeä toimintatutkimus. (Vilka 2006: 46 – 47.)

Varsinainen aineiston keruu alkoi maaliskuussa 2015. Idea-ahjojen nauhoittaminen aloitettiin diginauhoittimella. Idea-ahjoihin osallistuvia työntekijöitä tiedotettiin opinnäytetyön aineistonkeruun aloittamisesta etukäteen sähköpostilla. Työntekijöille lähetettiin etukäteen tiedote opinnäytetyöstä sekä suostumuslomake Idea-ahjojen nauhoittamisesta. Työntekijöiltä pyydettiin kirjallinen suostumus toimintatutkimukseen osallistumisesta sekä Idea-ahjojen nauhoittamisesta (LIITE: 1). Paikalla maaliskuun Idea-ahjossa oli kuusi työntekijää: Hyvinkää-Riihimäen Seudun Ammattikoulutussäätiön etsivästä nuorisotyöstä, ammattikoulu Hyriasta, Hyvinkään seurakunnasta, työvoiman palvelukeskuksesta ja jälkihuollon sosiaaliohjauksesta.

Idea-ahjoon oli kutsuttu vieraaksi ammattikoulu Hyrian opinto-ohjaaja kertomaan erityisesti aikuiskoulutuksesta ja vaihtoehtoisista koulutuspoluista, mikäli nuori ei kykene opiskelemaan perinteisessä ammattitutkintoon tähtäävässä peruskoulutuksessa. Opinto-ohjaaja kertoi ammattikoulu Hyriassa olevista opiskelumahdollisuuksista sekä koulutuksen muutoksista kansallisella tasolla. Työntekijöillä oli mahdollisuus konsultoida ja kysyä koulutukseen liittyviä asioita.

Idea-ahjossa käsiteltiin myös asiakascaseja. Asiakaskeskustelua käytiin muun muassa yhteishakuun, jälkihuoltonuorten palveluiden ja työpajojen yhteistyöhön sekä työttömyysetuuksien hakemiseen liittyen. Esille tuli ajatus poistaa päällekkäistä työtä jälkihuoltonuorten lastensuojelun palveluiden ja työvoiman palvelukeskuksen väliltä. Keskustelua käytiin alustavasti siitä, ettei jälkihuoltonuoria ohjattaisi työvoiman palvelukeskukseen ennen jälkihuolto-oikeuden päättymistä, jolloin vältetään kahden sosiaalipalvelun päällekkäinen työ. Keskustelua käytiin alustavasti myös siitä, että Idea-ahjoihin osallistuminen oli lisännyt yhteistyötä konkreettisessa asiakastyössä sekä rohkaissut työntekijöitä pyytämään toisia työntekijöitä yhteistyöhön. Idea-ahjojen merkittävimpänä hyötynä koettiin mahdollisuus asiakkaan luvalla jakaa tietoa sekä sopia yhteistyöstä ja työnjaoista.

Maaliskuun lopussa opinnäytetyöntekijä teki alustava aineiston analyysi Idea-ahjon nauhoitteen ja havaintopäiväkirjan pohjalta. Alustavassa analyysissä tuli ilmi, että asiakaslähtöisyys näyttäytyi asiakkaiden palveluiden räätälöimisenä, turhan työn karsimisena ja joustavien asiakaspolkujen rakentamisena. Aineistosta nousi vahvasti esille työntekijöiden välisen tiedonkulun merkitys. Joustava tiedonkulku näytti edesauttavan asiakkaan ohjautumista oikeaan palveluun. Tiedonkulku näytti mahdollistavan myös työntekijöiden toisiltaan oppimisen ja konsultoimisen. Analyysissä tuli myös esille, että osa Virtasen ym. (2011) käsitteellisen viitekehyksen osa-alueista nousi selkeämmin esille kuin osa. Työntekijöiden puheessa ja toiminnassa oli vähemmän viitteitä asiakasymmärryksen syventämisestä ja johtamisesta kuin esimerkiksi konkreettisesta palveluiden muotoilusta. Tämä huomio ohjasi aineiston keruuta ja havainnointia niihin osa-alueisiin, jotka olivat pienemmässä roolissa aineiston alustavassa analyysissä.

Huhtikuun Idea-ahjossa oli kuusi työntekijää: Hyvinkää-Riihimäen Seudun Ammattikoulutussäätiön etsivästä nuorisotyöstä, nuorisoasemalta, työvoiman palvelukeskuksesta, TE-toimistosta ja jälkihuollon sosiaaliohjauksesta. Tapaamisella keskusteltiin hyvinkääläisten nuorten palveluista ja Nuorisotakuusta. Idea-ahjon vastuuhenkilö/ opinnäytetyöntekijä oli sopinut opintokäynnin 24.5.2015 Järvenpäänhän, jossa Nuorisotakuuseen liittyvää Ohjaamo-mallia oli pilotoitu. Tiedossa oli, että Ohjaamo-malli oli tulossa myös Hyvinkäälle, sillä Hyvinkää oli mukana KUUMA-kuntien yhteisessä Nuorisotakuun kuntakoelussa. Keskustelua käytiin siitä, kuinka vähän työntekijät tiesivät Ohjaamo-mallista, vaikka se oli tulossa osaksi Hyvinkään palveluita jo vuoden 2015 aikana. Keskustelua käytiin työntekijöiden oletuksista ja toiveista Ohjaamo-malliin liittyen. Tapaamisella mietittiin myös alustavia kysymyksiä Järvenpään vierailua varten. Sovimme, että Ohjaamo-

malliin palataan toukokuun Idea-ahjoissa, jolloin Ohjaamosta ja Hyvinkään tulevista toimintamalleista olisi enemmän tietoa.

Huhtikuun 2015 Idea-ahjossa käsiteltiin asiakascasejä. Asiakascasejen kautta mahdollistui työntekijöiden välinen konsultaatio. Työntekijöillä oli mahdollisuus kysyä neuvoa ja tukea työlleen. Yhteisten asiakkaiden kohdalla oli mahdollisuus tehdä yhteinen toimintasuunnitelma. Lisäksi keskusteltiin, että Idea-ahjossa esiin tullutta jälkihuoltonuorten kaksoisasiakkuutta sosiaalipalveluissa, lastensuojelussa ja työvoiman palvelukeskuksessa, pyrittiin jatkossa välttämään siten, ettei jälkihuoltonuorille myönnetty työvoiman palvelukeskuksen asiakkuutta ennen jälkihuolto-oikeuden päättymistä. Linjaus oli saanut myös esimiestason hyväksynnän. Yhteisen keskustelun kautta jaettiin myös tietoa eri palveluista Hyvinkäällä. Idea-ahjon muistion yhteydessä jaettiin internetlinkkejä joihinkin uusimpiin nuoria koskeviin tutkimuksiin.

Ohjaamovierailu Järvenpään toteutui huhtikuussa 2015. Vierailulla oli työntekijöitä etsivästä nuorisotyöstä, työvoiman palvelukeskuksesta, lastensuojelun jälkihuollosta ja opiskelija Metropolista. Tapaamisella keskusteltiin Järvenpään Ohjaamon toiminnasta, Nuorisotakuun kuntakokeilun Ohjaamo-mallista ja Hyvinkäälle tulevasta Ohjaamo-mallista. Tapaamisella vertailtiin Hyvinkään ja Järvenpään tämän hetkisiä toimintamalleja nuorten aikuisten palveluissa.

Ohjaamovierailulla käydyn keskustelun pohjalta syntyi uusia ajatuksia nuorten palveluiden kehittämiseksi Hyvinkäällä. Osaa näistä ideoista ryhdyttiin viemään eteenpäin. Vierailun jälkeen sovittiin, että Ohjaamo-malliin liittyvää keskustelua jatketaan toukokuun Idea-ahjossa. Kesäkuun arviointi-Idea-ahjossa päätettiin arvioida Idea-ahjojen tarpeellisuutta myös Hyvinkään Ohjaamo-mallia silmällä pitäen. Kesäkuun arviointiin päätettiin kutsua mukaan Hyvinkään Ohjaamo-mallin johtotason vastuhenkilö Hyvinkäältä. Lisäksi sovittiin, että hyvinkääläisten työntekijöiden moniammatilliseen HOPE-tiimiin kutsutaan Nuorisotakuun Ohjaamo-hankkeen projektinvetäjä syksyllä 2015. Syksyn 2015 HOPE-tiimissä aioimme keskustella Hyvinkään Ohjaamo-mallin toteuttamisesta Idea-ahjojen kokemuksia hyödyntäen. Lisäksi sovittiin, että työstetään eri organisaatioiden yhteistä yhteistyösuostumuslomaketta moniammatillisen yhteistyön lisäämiseksi nuorten aikuisten palveluissa.

Huhtikuun 2015 lopussa opinnäytetyöntekijä teki alustava aineiston analyysin Idea-ahjon nauhoitteen, havaintopäiväkirjan ja Ohjaamovierailusta tehdyn muistion perusteella.

Alustavassa analyysissä tuli edelleen ilmi johtamiseen ja asiakasymmärryksen syventämiseen liittyvien kommenttien vähyys. Alustava analyysi herätti kysymyksiä asiakaspalautteesta ja työntekijöiden tavoista hyödyntää palaute- ja tutkimustietoa arjen työn tukena. Kysymyksiä heräsi myös, miten eri organisaatiot ja johto ovat suhtautuneet Idea-ahjoihin.

Toukokuun Idea-ahjo ei toteutunut suunnitellusti. Työntekijät Hyvinkää-Riihimäen Seudun Ammattikoulutussäätiön etsivästä nuorisotyöstä, nuorisoasemalta, Hyvinkään seurakunnalta ja ammattikoulu Hyriasta ilmoittivat olevansa estyneitä saapumaan Idea-ahjoon. Idea-ahjoon olisi osallistunut työntekijöitä vain työvoiman palvelukeskuksesta, TE-toimistosta ja jälkihuollon sosiaaliohjauksesta. Idea-ahjo päätettiin perua. Idea-ahjon työntekijöille ilmoitettiin tapaamisen peruuntumisesta ja kerrottiin viimeisen tapaamisen olevan kesäkuussa 2015.

5.1.3 Reflektointi

Kesäkuun Idea-ahjossa oli paikalla kahdeksan työntekijää: Hyvinkää-Riihimäen Seudun Ammattikoulutussäätiön etsivästä nuorisotyöstä, nuorisoasemalta, työvoiman palvelukeskuksesta, TE-toimistosta ja lastensuojelun jälkihuollosta. Idea-ahjossa keskusteltiin kevään 2015 Idea-ahjoista sekä tehtiin SWOT-analyysi Idea-ahjojen hyötyihin, heikkouksiin, ughiin ja mahdollisuuksiin liittyen.

<p>+</p> <ul style="list-style-type: none"> -päälekkäinen työ eri työntekijöiden välillä on vähentynyt. -nuori hyötyy, kun työtä jaetaan työntekijöiden kesken. -verkostoituminen eri työntekijöiden välillä on lisännyt yhteistyötä. -toisten työntekijöiden työn tunteminen on lisääntynyt, samalla arvostus toisen työtä kohtaan lisääntyy ja toisten ammattitaitoa osataan hyödyntää omassa työssä. - työn jakaminen on vähentänyt yksittäisen työntekijän työmäärää ja tehostanut toimintaa. - rohkeus tehdä yhteistyötä on lisääntynyt. 	<p>-</p> <ul style="list-style-type: none"> -lupalomakkeita moniammatilliseen yhteistyöhön ei ole kysytty aktiivisesti asiakkailta. Se on edellytys yhteistyölle. -idea-ahjoista on puuttunut mm. A-klinikan ja psykiatrian osaaminen ja verkostot (aikuis- ja nuorisopsykiatria). -epäselvyys tapaamisten tarkoituksesta suhteessa muihin palavereihin mm. HOPE-tiimi.
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -työntekijän mahdollisuus konsultoida muita ammattilaisia. -työnjaosta sopiminen ja toiminnan tehostaminen. -asiakkaan siirtäminen työntekijältä toiselle vähe-nee. -casetyöskentely mahdollistaa asiakkaan tilanteen paremman ja tarkemman määrittelyn sekä yhteisen asiakassuunnitelman teon/ tavoitteen asettamisen. -yhdessä työskenteleminen kehittyy ja uusia yhteistyötapoja/ innovaatioita syntyy. -yhteinen tietojärjestelmä tehostaa tiedon siirtämistä. -hyvinkääläisten työntekijöiden ja työmuotojen tuntemus lisääntyy, jonka kautta asiakkaita osataan ohjata oikean avun piiriin. -työntekijöiden tietotaito lisääntyy. -asiakaslähtöisyys toteutuu sen kautta, että työntekijät osaavat/ tietävät/ konsultoivat/ tekevät yhdessä enemmän. -työntekijän on mahdollisuus tulla Idea-ahjoon oman asiakascasen kanssa. 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> -idea-ahjon paisuminen liian, liian suuri osallistujajoukko saattaa aiheuttaa asioiden siirtymisen yleiselle tasolle, joka ei ole Idea-ahjon tarkoitus (tarkoitus asiakascasetyöskentely). -toimivatko idea-ahjot järjestelmälähtöisesti vai asiakkaan tarpeesta lähtöisin? -kokoukseen osallistutaan ilman etukäteisvalmistautumista, jolloin hyöty on vähäinen. -yhteistyö jää vain yksittäisten, idea-ahjoon osallistuvien työntekijöiden hyödyksi. Miten hyöty saadaan koko organisaatioon?

Kuvio 8. Idea-ahjojen SWOT-analyysi.

Samankaltaisia hyötyjä on nimetty myös Mäki-Kokkilan (2015) toimintatutkimuksen arvioinnissaan. Mäki-Kokkilan (2015) toimintatutkimuksen arvioinnissa tuli esille, että moniammatillinen yhteistyö lisää toisten työntekijöiden tuntemista, tiivistää yhteistyötä ja mahdollistaa toisilta oppimisen sekä yhdenmukaisen toiminnan (Mäki-Kokkila 2015: 82).

Idea-ahjossa keskusteltiin myös tulevasta Ohjaamo-mallista sekä muista Hyvinkäällä meneillään olevista hankkeista ja suunnitelmista. Keskustelua käytiin siitä, millaista viestiä Idea-ahjojen toimintakokemuksista olisi hyvä viedä tulevien hankkeiden tietoon. Myös Idea-ahjojen jatkumista syksyllä 2015 pohdittiin. Idea-ahjoja päätettiin jatkaa säännöllisesti kerran kuussa. Tarkoituksena oli jatkaa hyväksi havaittua käytäntöä, ja käyttää Idea-ahjoja hyvinkääläisen Ohjaamo-mallin suunnittelun tukena. Työntekijöiden näkemysten mukaan oli tärkeää yhdistää Idea-ahjot, Ohjaamo-malli, Kuntakokeilu sekä SOVA-hanke (Sosiaalisen Vahvistumisen ohjausmalli) yhtenäiseksi kokonaisuudeksi erillisten hankkeiden ja projektien sijaan. Erilaisten palveluiden yhteensovittamista päätettiin jatkaa konkreettisesti viemällä Idea-ahjojen arviointi elokuun 2015 HOPE-tiimiin, jonne oli kutsuttu hyvinkääläisten työntekijöiden lisäksi Ohjaamo-hankkeen ja Kuntakokeilun vastuutyöntekijät.

Kesäkuun 2015 Idea-ahjo päätti toimintatutkimuksen syklin (ks. kuvio 5), joka oli alkanut syksyllä 2014 suunnittelulla, jatkuen toteutuksen ja havainnoinnin alkuun maaliskuussa 2015. Toimintatutkimuksen syklin viimeinen osa, reflektointi toteutui kesäkuussa 2015. Opinnäytetyön aineiston keräämistä ei jatkettu enää syksyllä 2015, vaikka Idea-ahjot jatkuivatkin, koska aineiston arvioitiin olevan riittävä.

5.2 Aineiston analyysi

Opinnäytetyön aineisto kerättiin ajalla 1.3.2015 – 19.6.2015. Kerätty aineisto koostui kolmesta erilaisesta kvalitatiivisesta aineistosta.

Yksi aineiston osa olivat Idea-ahjojen litteroidut nauhoitteet. Idea-ahjoihin osallistui hyvinkääläisiä työntekijöitä eri organisaatioista yli hallinnollisten rajojen. Idea-ahjoihin osallistui kevään 2015 aikana yhteensä 11 eri työntekijää: Hyvinkään kaupungin eri toimialueilta (lastensuojelun jälkihuolto, työvoiman palvelukeskus, nuorisotasema), Hyvinkää-Riihimäen Seudun Ammattikoulutussäätiön etsivästä nuorisotyöstä, ammattikoulu Hyriasta, Hyvinkään seurakunnasta ja TE-toimistosta. Työntekijöiden ammattinimikkeitä oli

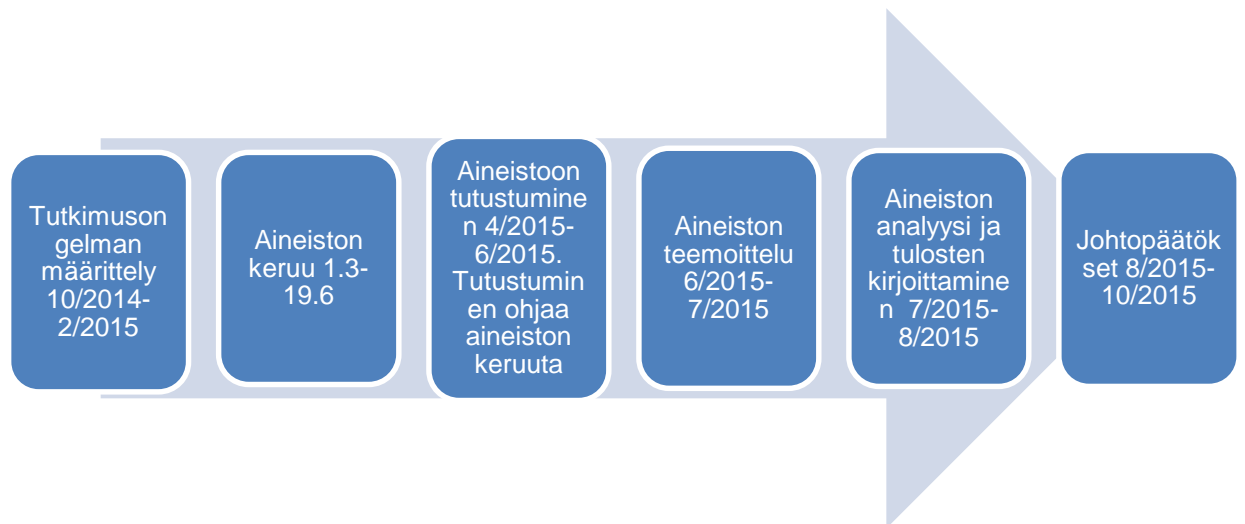
vat etsivä nuorisotyöntekijä, johtava etsivä nuorisotyöntekijä, diakoni, kuraattori, psykiatrisen sairaanhoitaja, sosiaaliohjaaja, psykologi ja sosiaalityöntekijä. Yhteistyö oli siis moniammatillista ja monialaista. Idea-ahjot kokoontuivat kerran kuussa 1,5 tunnin ajan. Huhtikuun Idea-ahjo jouduttiin perumaan vähäisen osallistujamäärän johdosta.

Idea-ahjot nauhoitettiin ääninauhurilla ja litteroitiin. Toimintatutkimuksessa riittää yleensä litteroinnin taso, joka huomioi lauseen ytimen tiivistetyssä muodossa (Kananen 2014: 106). Mikäli ollaan kiinnostuneita asiasisällöistä ja siitä, mitä prosessissa tapahtui, vähemmän tarkka litterointi on riittävä (Ruusuvuori 2010: 425). Opinnäytetyössä oltiin kiinnostuneita asiakaslähtöisyydestä ja sen kehittämisestä. Idea-ahjojen nauhoitteet litteroitiin tiivistäen työntekijöiden puhe niin, että litteroiduissa lauseissa säilyi asian tiivistetty ydin. Litteroituja Idea-ahjojen nauhoitteita oli yhteensä 48 sivua.

Toinen aineiston osa oli opinnäytetyöntekijän havaintopäiväkirja. Havaintopäiväkirjaan merkittiin opinnäytetyöntekijän havaintoja asiakaslähtöisyyteen liittyen 1.3.2015 – 19.6.2015. Havainnot liittyivät muun muassa puhelinkeskusteluihin, sähköpostiviesteihin ja asiakastapaamisiin. Havaintopäiväkirjaan merkittiin tapahtumien päivämäärät, ilmene-mismuodot, osallistujat, tapahtumat ja tapahtumiin liittyvät havainnot asiakaslähtöisyyden näkökulmasta (ks. kuvio 7). Havaintopäiväkirjasivuja oli yhteensä 60 sivua.

Kolmas aineiston osa olivat toimintatutkimuksen aikana tehdyt muistiot. Idea-ahjoista tehtiin muistiot tapaamisten jälkeen. Muistioihin koottiin käytyjen keskustelujen pääpiirteet. Toimintatutkimuksen aikana pidettyjen HOPE-tiimien muistiot olivat myös osa aineistoa. Idea-ahjoihin osallistuneet työntekijät tekivät tutustumiskäynnin Järvenpään Ohjaamoon huhtikuussa 2015. Tutustumiskäynnin muistio oli myös osa aineistoa. Idea-ahjojen muistiot ja Ohjaamovierailun muistio olivat opinnäytetyöntekijän kirjoittamia. Muistioaineistoa oli yhteensä 8 sivua.

Analyysin vaiheet voidaan esittää toisiaan seuraavina vaiheina, jotka etenevät tutkimusongelman asettamisesta aineiston keruuseen, aineistoon tutustumisesta aineiston teemoitteluun, aineiston analyysistä tulosten koontiin ja lopulta johtopäätöksiin. Tutkimuksen tekeminen ei kuitenkaan etene näin kronologisesti, vaan eri vaiheet etenevät lomittain, ja johonkin vaiheeseen voidaan palata myöhemmässäkin vaiheessa. Laadullisen aineiston keruu, siihen tutustuminen ja alustavien analyysien tekeminen on hyvä aloittaa mahdollisimman varhain, mahdollisesti jo samanaikaisesti. (Ruusuvuori – Nikander – Hyvärinen 2010: 11 – 12.)



Kuvio 9. Opinnäytetyön etenemisprosessi.

Aineiston analyysi toteutettiin sisällön analyysillä, tarkemmin ilmaistuna teemoittelun avulla. Teemoittelu on hyvä analysointitapa käytännöllisten ongelmien ratkaisemiseksi. Teemoittelemalla voidaan poimia aineistoista tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. (Eskola – Suoranta 1998: 178.) Sisällönanalyysissä on olennaista päättää mikä aineistossa kiinnostaa, käydä aineisto läpi ja merkitä kiinnostuksen kohteena olevat asiat ylös. Merkitty aineisto kerätään yhteen ja teemoitellaan. Teemoittelussa painotetaan sitä, mitä kustakin teemasta on sanottu. Teemoittelun avulla aineistoa pilkotaan ja ryhmitellään aihepiirien mukaan. Sisällönanalyysi ja siihen liittyvä teemoittelu voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 92 – 97.)

Opinnäytetyössä sisällönanalyysi toteutettiin teoriaohjaavasti, ollen sensitiivinen aineistosta esiin nouseville teemoille. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria toimii apuna analyysin etenemisessä. Aiempi tutkittu tieto vaikuttaa analyysiin, mutta aiempaa teoriaa ei testata, kuten teorialähtöisessä analyysissä. Teoria toimii uusien ajatusten esiin nostamisen tukena. Analyysissä vaihtelevat valmiit mallit ja aineistolähtöisyys. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 96 – 97.)

Opinnäytetyössä analyysin tukena oli Virtasen ym. (2011) asiakaslähtöisen kehittämisen käsitteellinen viitekehys. Aineiston analyysi toteutettiin mukailen Tuomen ja Sarajärven (2009) näkemystä teoriaohjaavasta sisällön analyysistä. Opinnäytetyön raakamateriaali käytiin läpi systemaattisesti asiakaslähtöisyyden teemoihin peilaten (ks. kuvio 6). Raakamateriaalista eroteltiin tutkimuskysymysten kannalta olennainen aines asiakaslähtöisyyden teemoja apuna käyttäen. Aineistosta eriteltiin värikoodein materiaali, joka liittyi

asiakslähtöisyyden kehittämisen eri teemoihin. Teemoittelun yhteydessä säilytettiin tieto siitä, mistä aineistosta oli kyse litteroinnista, havainnosta vai muistiosta. Lisäksi litteroidussa aineistossa säilytettiin tieto aineisto-otteeseen liittyvän työntekijän ammattinimikkeestä. Havaintomateriaalissa säilytettiin tieto siitä, keitä havaintotilanne koski (työntekijän nimike, asiakas/ asiakkaan läheinen läsnä). Nämä tiedot säilytettiin siltä varalta, että niillä saattaisi olla merkitystä tulosten kannalta.

Asiakslähtöisyyden kehittämisen viitekehyksestä johdettujen teemojen lisäksi aineistosta löytyi vielä yksi erillinen teema tiedon välittämiseen ja toisilta työntekijöiltä oppimiseen liittyen. Eri teemoihin löytyi eri määrä raakamateriaalia ja havaintoja. Aineiston erittelyn jälkeen teemoiteltua raakamateriaalia oli seuraavanlaisesti:

- asiakkaan palveluymmärrystä kuvaavaa materiaalia oli 13 sivua
- asiakkaan osallisuutta kuvaavaa materiaalia 13 sivua
- asiakastiedon keräystä ja hyödyntämistä kuvaavaa materiaalia 7 sivua
- palveluiden muotoilua kuvaavaa materiaalia 31 sivua
- johtamista kuvaavaa materiaalia 8 sivua
- organisaatiokulttuuria ja asennetta kuvaavaa materiaalia 47 sivua, ja
- tiedonvaihtoa ja oppimista kuvaavaa materiaalia 48 sivua.

Materiaalin epätasapainoinen jakautuminen eri teemojen välille saattoi johtua aineiston keruutavasta. Aineisto kerättiin vain työntekijöiltä. Se vaikutti todennäköisesti siihen, millaista aineistoa asiakslähtöisyyteen kehittämiseen liittyen saatiin kerättyä. Asiakkailta tai organisaatioiden johdolta kerätty aineisto olisi mahdollisesti tuottanut toisenlaista tietoa asiakslähtöisyyden kehittämiseen liittyen.

Raakamateriaalin teemoittelun jälkeen jokaista teemaa tarkasteltiin omana kokonaisuutena. Teemoiteltu materiaali pyrittiin edelleen tiivistämään selkeämmäksi informaatioksi, säilyttäen kuitenkin aineiston tietoarvo. Teemoitellusta materiaalista erottui informaatiota, joka liittyi muun muassa asiakkaan kanssa toimimiseen, työntekijöiden väliseen toimintaan ja erilaisiin asiakslähtöisyyden edellytyksiin. Informaatiota löytyi 15:sta eri muotoa. Informaatio tiivistettiin vielä neljäksi aineistosta esiinnoukseksi teemaksi, jotka olivat tieto, tekeminen, keskustelu ja asenne (ks. kuvio 10). Näiden neljän teeman avulla voidaan kuvata sitä, miltä asiakslähtöisyys hyvinkääläisten nuorten aikuisten palveluissa näyttää ja miten asiakslähtöisyyttä voidaan kehittää.

Alla olevaan taulukkoon on havainnollistettu analyysiprosessi. Kuviossa on esitelty esimerkkejä raakamateriaalista. Raakamateriaalista seuraavassa sarakkeessa on raakamateriaalista tiivistetty informaatio. Kolmannessa sarakkeessa on analyysin pohjalta johdetut neljä teemaa, asiakaslähtöisyyden elementit, opinnäytetyön varsinaiset tulokset.

Esimerkkejä raakamateriaalista	Informaatio	
<p>Idea-ahjo/ maaliskuu: me ollaan Miian kanssa tavattu idea-ahjojen välissä ja käyty läpi näitä jälkihuoltonuoria, mihin he on hakemassa ja mihin olisi järkevää ohjata heitä jo nyt hakemaan (realistisiin vaihtoehtoihin), et ne onnistuisi.</p> <p>Havaintopäiväkirja/ maaliskuu: Paikalla jälkihuolto, pajaohjaaja ja asiakas. Piirretty fläppi asiakkaan elämästä viimeisen asiakassuunnitelman jälkeen. Käyty läpi tapahtumia ja suunniteltu tulevaa. Kysytty asiakkaan oma tavoite (pääteettömät viikonloput ja tekemistä arkeen) ja tehty sen pohjalta suunnitelma ja jaettu vastuut. Keskusteltu myös järjestelmästä (te-toimiston rooli toimeentulotuesta). Sovittu seuranta ja yhteistyö.</p> <p>Havaintopäiväkirja/ toukokuu: pidetäänkö joku yhteistapaaminen? - Juu voisi olla tarpeen, koska nyt pitää ihan oikeasti puhua siitä, onko pajalla jatkamisessa enää järkeä vai onko jokin muu ratkaisu parempi.</p> <p>Idea-ahjo/ toukokuu: musta on hyvä tuoda niitä ongelmia tänne, koitan itsekin skarpata et oikeesti kysyy ne luvat, saisi niitä asiakkaita tuotua, kun ei ne osaa itse nimetä, et teen ton ja ton työntekijän kanssa jo töitä.</p>	<p>1. ASIAKKAALLE ANNETTAVA TIETO</p> <ul style="list-style-type: none"> -asiakkaalle tietoa palveluista/ vaihtoehtoista ja niiden seurauksista - asiakkaalle valinnan mahdollisuus <p>2. TYÖNTEKIJÖIDEN, ASIAKKAIDEN JA VERKOSTOJEN VÄLINEN TIETO</p> <ul style="list-style-type: none"> - tietoa jaetaan verkostopalaverissa - tieto yhteisen tavoitteen ja työskentelyn lähtökohtana <p>3. TYÖNTEKIJÖIDEN VÄLINEN TIETO</p> <ul style="list-style-type: none"> - tietoa eri palveluista/ toisten työn tuntemista - konsultointi työn tukena - tietoa asiakkaiden tarpeista ja käyttäjäkokemuksista sekä toimivista ja toimimattomista palveluista <p>4. TIEDON EDELLYTYKSIÄ</p> <ul style="list-style-type: none"> - lupa tiedonvaihtoon - tutkimustiedon ja asiakaspalautteen hyödyntäminen 	T I E T O
<p>Idea-ahjo/ maaliskuu: Tinon asioissa pidettiin iso verkosto, jossa oli Hyriasta kolme tyyppiä, jälkihuollosta kaksi ja paja. Sen pohjalta tehtiin hyvä suunnitelma, että hän palaa kouluun. Se ei olisi tapahtunut ilman verkostopalaveria.</p> <p>Idea-ahjo/ maaliskuu: Sonjan on vaikea julkisessa tilanteessa puhua ääneen, mulla on fläppi mihin on kirjattu toiveet, niin tulee hänenkin ääni esille verkostopalaverissa.</p> <p>Idea-ahjo/ maaliskuu: Sovitaanko niin et Hyrialla on päävastuu, niin mä en sit aktiivisesti tavoittele häntä?</p> <p>Idea-ahjo/ maaliskuu: Mulle tuo ainakin turvaa ku nää yhteiset asiakkaat, mä tiedän että mulla on vielä joku, et kun sovitaan työnjaosta, jollain on kokonaisvastuu. Sit kun on lupa puhua, ei tehdä päällekkäistä työtä.</p> <p>Havaintopäiväkirja/ toukokuu: Asiakkaan äiti soittaa tyttärensä olevan sairaalassa. Sovittu äidin menevän paikalle selvittämään tilannetta. Soitettu pajaohjaajalle, kerrottu tilanne. Sovittu, että tavataan asiakasta yhdessä. Tarkoituksena keskustella ja herättää asiakkaan omaa ajatusta päihteiden käytöstä. Soitettu asiakkaan äidille ja kerrottu suunnitelma. Sovittu, että soitetaan myös A-klinikalle.</p>	<p>5. ASIAKKAAN KANSSA TEKEMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - työntekijä on asiakkaan käytettävissä joustavasti - palvelut muodostuvat asiakkaan tarpeen ympärille - asiakkaan kanssa työskennellään tavoitteellisesti <p>6. ASIAKKAAN, VERKOSTOJEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN YHTEINEN TEKEMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - asiakkaan asioita hoidetaan verkostoissa -yhteinen toimintasuunnitelma, jossa on työnjako ja jokaisella oma rooli -läheiset osana verkostotyötä <p>7. TYÖNTEKIJÖIDEN VÄLINEN TEKEMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - aktiivisuus työtapojen kehittämisessä - aktiivisuus yhteistyöskentelyyn - aktiivisuus yhden luukun palveluperiaatteen toteuttamisessa <p>8. TEKEMISEN EDELLYTYKSIÄ</p> <ul style="list-style-type: none"> -halu tehdä yhteistyötä -lupa toimia yli sektori- ja ammattirajojen 	T E K E M I N E N

<p>Idea-ahjo/ maaliskuu: Mikko on esim. kieltänyt ettei hänen asiostaan saa puhua. Ei saa jakaa tietoa.</p> <p>Idea-ahjo/ kesäkuu: mietin, onko ihmiset ymmärtäneet mikä ero on Idea-ahjolla ja Hope-tiimillä? Onko ihmiset kokeneet päällekkäisyyttä...mäkään ei tiedä tota eroa....se on hyvä kysymys. Jos me kokoonnutaan, niin sillä kokoontumisella täytyy olla joku tavoite.</p> <p>Havaintopäiväkirja/ toukokuu: Soitin pajalle, siellä hänen omaohjaaja olikin nyt vahvasti sitä mieltä, ettei sopimusta tulisi katkaista, vaikka asiakas ei pitäisikään kiinni sopimuksesta. Kutsuin hänet mukaan tapaamiseemme, jotta oltaisiin samalla sivulla suunnitelmien suhteen.</p> <p>Idea-ahjo/ kesäkuu: On nuoren edun mukaista että työntekijä konsultoi ja järjestää tehokkaasti sen avun mitä nuori tarvitsee. Se on työntekijöiden pään sisällä oleva juttu....näin saat parhaimman tuen.</p>	<p>9. ASIAKASTYÖHÖN LIITTYVÄ KESKUSTELU</p> <ul style="list-style-type: none"> -keskustelu verkostomaisen työskentelyn hyödyistä - asiakas määrittelee verkostonsa -asiakas määrittelee työskentelyn tavoitteen, kunnioitus asiakkaan valintoja kohtaan <p>10. TYÖNTEKIJÖIDEN JA ORGANISAATIOIDEN VÄLINEN KESKUSTELU</p> <ul style="list-style-type: none"> -keskustelu organisaatioiden sisällä ja välillä - osaamisen jakaminen ja uusien työtapojen oppiminen -erimielisyydet ratkaistaan keskustelemalla <p>11. KESKUSTELUN EDELLYTYKSIÄ</p> <ul style="list-style-type: none"> - halu ja lupa keskustelulle - kriittisyys omaa toimintaa kohtaan ja toisten kunnioitus 	K E S K U S T E L U
<p>Idea-ahjo/ kesäkuu: ..hahmottaa mitä se nuori tarvii yhdessä sen nuoren kanssa, ja tuoda sen sitten tarvittaessa tänne Idea-ahjoo, jossa aktivoidaan tarvittaessa verkosto. Se on ohjaamon ajatus, että nuori tietää mihin se menee.... Sen jälkeen ei pompotella, et mee itse sinne tai tänne, vaan se tuodaan sille nuorelle lähemmäs.</p> <p>Idea-ahjo/ kesäkuu: toi on vaarallinen sanonta; ne tulee kenen asiakkaila on tarve moniammatilliseen työskentelyyn. Työntekijä ei pääätä, vaan asiakkaan tarve sanelee... onko sinulla asiakkuuksia, joilla on tarvetta moniammatilliseen yhteistyöhön.</p> <p>Havaintopäiväkirja/ toukokuu: Sovittu, että jatkossa Hyvinkään jälkihuolto ottaa vastuun helsinkiläisistä jälkihuoltoonuoista ja laskuttaa palvelusta Helsinkiä. On nuorten edun mukaista, että heidän asiakassuunnitelmat tehdään asuinpaikkakunnalla.</p> <p>Idea-ahjo/ kesäkuu: tämän kevään aikana me ollaan saatu monta uutta viritystä yhteiseen tekemiseen ja ehkä nuorten taioon liittyen. TYP ja nuorisoasema jalkautuivat Ahjoon....näähä kokeilut olisi tärkeä saada esille. On tosi tärkeä avata tarkoitus ja hyötyä...voisi esimiehille perustella ajankäyttöä, hyödyllisyyttä ja tarvetta...TYP:n kanssa mietittiin sitä, että on paljon tyhjiä asiakasajoja, et TYP tulee Ahjoon, kun siellä niitä asiakkaita sitten on. Menee sinne missä niitä asiakkaita on. Häviääkö ajanhukka siinä?</p>	<p>12. ASIAKAS EDELLÄ</p> <ul style="list-style-type: none"> - asiakkaan tarve ohjaa työtä - asiakkaan tulee saada palvelut yhdeltä luukulta <p>13. HYÖTY ON YHTEINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> -asiakaslähtöisyys on asiakkaan, työntekijän ja organisaation etu <p>14. INNOVAATIOT JA KOKEILUT</p> <ul style="list-style-type: none"> - rohkeus kokeilla uusia työtapoja -toimintatavat muuttuvat tarvittaessa -halu kehittää ja olla mukana muutoksessa <p>15. ASENTEEN EDELLYTYKSIÄ</p> <ul style="list-style-type: none"> - tiedon lisääminen asiakaslähtöisyyden eduista - yhteinen tekeminen uusien työtapojen levittämiseksi. -yhteinen keskustelu asennemuutoksen ja yhteistyön lisäämiseksi. 	A S E N N E

Kuvio 10. Aineiston analyysi: raakamateriaaliesimerkit, informaatio ja teemat/ tulokset.

6 Toimintatutkimuksen tulokset

Opinnäytetyön aineistosta saatujen tulosten perusteella asiakaslähtöisyyttä ja sen kehittämistä voidaan kuvata tiedon jakamisen, yhdessä tekemisen, yhteisen keskustelun ja asiakaslähtöisen asenteen näkökulmista. Tiedon, tekemisen, keskustelun ja asenteen tulisi näkyä asiakastyössä, työntekijöiden väliseen yhteistyössä ja organisaatioiden toiminnassa. Opinnäytetyön tulokset on esitetty tiiviisti kuviossa 10. Lisäksi toimintatutkimukselle ominaisesti saatiin aikaiseksi konkreettisia muutoksia hyvinkääläisten nuorten aikuisten palveluissa.

6.1 Tieto liikkeelle toimijoiden välillä

Yhdeksi keskeiseksi tulokseksi aineistosta nousi tiedon jakaminen. Asiakastasolla tiedon jakaminen tarkoittaa, että asiakkaalle annetaan tietoa. Asiakkaan subjektiivisuus, valinnanvapaus ja asiakaslähtöisyys toteutuvat vain, jos asiakkaalla on tietoa mahdollisista palveluista, ja siten aito valinnan mahdollisuus. Asiakas tarvitsee tietoa eri palveluvaihtoehdoista, joista hänellä on mahdollisuus valita mieluisin. Asiakas tarvitsee tietoa myös palveluvaihtoehtojen mahdollisista seurauksista, joiden pohjalta asiakas valitsee haluamansa palvelun ja seuraukset. Asiakas tarvitsee tiedon oikeuksistaan, velvollisuuksistaan sekä palveluiden reunaehdoista. Asiakkaan valintoja tulee kunnioittaa ja asiakas kantaa valinnoistaan myös vastuun. Asiakkaalla itsellään on suurin rooli palveluiden ja suunnitelmien toteutumisessa, joten asiakkaan valinnanvapaus ja sen tuoma vastuu ovat olennaisia. Valinnanvapaus ja vastuunotto ovat mahdollisia vain, jos asiakkaalla on tietoa, jonka avulla tehdä itsenäisiä valintoja.

Havaintopäiväkirja/ toukokuu: Paikalla Piia, sosiaaliohjaaja, emäntä ja pajaohjaaja. Tavattu Piia työpajan haastattelussa. Keskusteltu Piian tilanteesta. Piia ei ole innokas aloittamaan pajalla. Piian mukaan hän ei ole valmis käymään töissä viitenä päivänä viikossa. Keskusteltu siitä, ettei ko. pajaa kannata aloittaa, jos hän ei ole sitoutunut. Keskusteltu starttipajan aloittamisesta. Keskusteltu mitä työpajatoiminnasta kieltäytyminen tarkoittaa. Piian työnhaku katkeaa ja toimeentulotukea voidaan leikata. Kerrottu Piialle, ettei hänen ole pakko osallistua työpajatoimintaan, mutta se voi näkyä toimeentulotuen määrässä. Piia mietti menevänsä mieluiten strattipajalle.

Asiakkaalle annettavalla tiedolla ja työntekijöiden yhteistyöllä näyttää olevan yhteys toisiinsa. Yksittäisen työntekijän on haasteellista olla tietoinen kaikista mahdollisista palveluista. Jotta työntekijät pystyvät antamaan asiakkaalle tietoa eri palveluvaihtoehdoista, tulee työntekijöillä olla niistä tietoa. Useamman työntekijän ja asiakkaan yhteistyö tuottaa

enemmän tietoa, kuin yksittäisen työntekijän ja asiakkaan välinen yhteistyö. Aineiston perusteella tiedon jakamista olisi hyvä tehdä asiakkaan verkostoissa, joissa läsnä ovat asiakkaan kannalta olennaiset työntekijät. Yhteisesti jaettu tieto on monipuolisempaa, jonka kautta asiakkaalle mahdollistuu paras mahdollinen palvelu. Lisäksi jaetun tiedon avulla syntyy realistisempi käsitys asiakkaan tilanteesta ja palveluvaihtoehdoista. Realistiset suunnitelmat ovat tärkeitä, jottei asiakasta ohjata palveluihin, joista hän ei hyödy tai jotka eivät ole asiakkaan näkökulmasta mahdollisia. Tietoa jakamalla asiakkaat ohjautuvat helpommin oikeisiin palveluihin. Väärät palveluvalinnat johtavat tehottomaan toimintaan ja epäonnistumisen kokemuksiin, jotka ovat asiakkaalle raskaita. Tiedon jakaminen työntekijöiden ja asiakkaiden välillä on asiakaslähtöisyyden edellytys.

Havaintopäiväkirja/ maaliskuu: Tehty yhteinen asiakassuunnitelma, jonka teossa olivat koolla kaikki asiakkaan opiskeluun liittyvät tahot: Pekka, jälkihuollon sosiaalivyöntekijä ja sosiaaliohjaaja, kuraattori, opinto-ohjaaja, opettaja ja pajaohjaaja. Käyty läpi Pekan opiskelutilannetta. Keskusteltu tulevaisuuden tavoitteesta ja mietitty myös vaihtoehtoiset suunnitelmat opiskelun jatkamiseksi. Sovittu työnjaosta, kuka tekee mitäkin, jotta yhteinen päämäärä olisi mahdollista saavuttaa. Vastuuta jaettiin Pekan, pajan, koulun ja sosiaaliohjaajan välillä.

Myös työntekijöiden keskinäinen tiedonvaihto ilman asiakkaan läsnäoloa palvelee asiakasta. Asiakaskohtainen konsultaatio tukee työntekijän työtä ja mahdollistaa erilaisten palveluvaihtoehtojen monipuolisen tarjoamisen. Tietoa jakamalla voidaan myös täsmentää yhteistä tavoitetta, toimintatapoja ja sopia yhteistyöstä yhteisen asiakkaan asioissa. Tietoa asiakkaan tilanteesta ja tarpeista hyödynnetään palveluiden yhteensovittamisessa. Asiakkaan ei tarvitse kertoa tilannettaan moneen kertaan ja palveluiden saanti tulee joustavammaksi ja tilanteisiin reagoidaan nopeammin. Työntekijöiden välinen yhteistyö on asiakkaan edun mukaista. Asiakas hyötyy, kun hänen kanssaan työskentelevillä työntekijöillä on yhteinen käsitys asiakkaan tilanteesta ja työskentelyn suunnasta. Toisten työntekijöiden konsultoiminen ja työnjaosta sopiminen yhteisten asiakkaiden kohdalla on osa asiakaslähtöisyyttä.

Havaintopäiväkirja/ huhtikuu: Pyritty tapaamaan asiakasta yhdessä A-klinikan työntekijän kanssa. Asiakas ei tullut paikalle. Keskusteltu asiakkaan tilanteesta ja mietitty yhdessä jatkotoimia. Päätetty, että työntekijät ottavat aktiivista roolia, kun asiakas on sitoutunut apuun. Ilmoitettu suunnitelma asiakkaalle, asiakkaan äidille ja pajalle. Sovittu, että arvioidaan jatkoa kaikki yhdessä A-klinikalla toukokuussa.

Jotta tietoa voidaan jakaa, tulee siihen olla asiakkaan suostumus. Aineiston perusteella asiakastiedon jakamisen tehostamiseksi tulisi lisätä moniammatilliseen yhteistyöhön luvan antavien kirjallisten suostumuslomakkeiden käyttöä. Hyvinkäällä on valmiit, vuonna

2012 tehtyt, lomakkeet asiakkaan suostumuksen pyytämiseksi. Niiden käyttö ei kuitenkaan näyttäytyä aktiivisena, eikä se ole juurtunut osaksi käytännön työtä. Asiakaslähtöisyyden kehittämisen kannalta olisi tärkeää kehittää asiakkaan suostumuslomakkeita niin, että ne mahdollistavat moniammatillisen yhteistyö. Lisäksi käytössä on useita erilaisia lomakkeita eri organisaatioissa. On tärkeää, että lomakkeet ovat hyvin suunniteltuja, ja asiakas tietää missä ja kenen läsnä ollessa hänen asioitaan käsitellään. Hyvinkäällä voi olla tarvetta yhdelle yhtenäiselle lomakkeelle, joka avulla luvan pyytäminen yli sektori- ja organisaatorajojen koko Hyvinkään alueella olisi mahdollista. Lomakkeen suunnittelussa tulisi hyödyntää osaamista, jonka avulla suostumuslomakkeen laadinnassa huomioidaan tietosuojaan liittyvä lainsäädäntö.

Idea-ahjo/ toukokuu: Tällä hetkellä heikkous on ollut se, että meillä ei ole kysytty lupia nuorilta, joten ei olla tuotu asiakkuuksia tähän. Ne ovat olleet sosiaaliohjauksen nuoria. Meidän lomake on huono.

Se Hyvinkään oma lupalappu on huono, koska siihen on lueteltu vain Hyvinkään kaupungin omat toimijat. Ei ole ajateltu, että yhteistyötä voisi tehdä myös muiden Hyvinkäällä olevien toimijoiden ja järjestöjen kanssa yli hallinnollisten rajojen. Lappu näkee, että on ajateltu yhteistyökumppanit vain kunnan palveluissa, ei järjestöissä ja yksityiseltä sektorilla.

Työntekijöiden keskinäinen tiedonvaihto mahdollistaa työntekijöiden tietotaidon lisääntymisen. Työntekijät saavat toisiltaan tietoa alueen palveluista sekä oppivat toimivia käytäntöjä toisten kokemusten perusteella. Oppiminen tapahtuu tietoa vaihtamalla esimerkiksi alueellisiin palveluihin taikka asiakastyön käytäntöihin liittyen. Tiedonvaihdon kautta opitaan myös tuntemaan toisten työtä ja toisten työn arvostus ja kunnioitus lisääntyvät. Tiedonvaihto antaa työntekijöille tietoa myös yleisesti asiakkaiden tarpeista. Yhteisessä keskustelussa tulee esille asiakkaiden kokemuksiin ja tarpeisiin liittyvää tietoa.

Idea-ahjo/ toukokuu: jos se peliriippuvuus ei ole ihan massiivinen, niin voisi mennä Pelitaloon, jossa voisi tavata saman henkistä väkeä. Voisi saada vertaistukea.

Missä täällä on Pelitalo?

Tossa, maanantaisin klo 15-20, Sillassa, nuorisotoimen pitämänä. Siellä on 10 konetta, pelejä ja vempaimia.

Siis se on Pelitalo, jossa voi pelata, mutta se on sosiaalista. Ohjaajien kanssa?

Joo, siellä on tosi ammattitaitoisia ohjaajia peleihin liittyen.

Mikäköhän siellä on tilanne, mahtuuko sinne? Voisi parille suositella.

Organisaatiotasolla tiedon jakaminen liittyy siihen, että kuntatasolla ollaan tietoisia alueellisista palveluista. Hyvinkäällä on monenlaisia palveluita, joista ei vain olla tietoisia. Asiakkaita ei osata ohjata palveluihin. Lisäksi työntekijöillä on samankaltaisia työnkuvia. Asiakkaita voidaan suotta ohjata useisiin päällekkäisiin palveluihin, kun työntekijöiden työnkuvista ei olla tietoisia. Vastuuta asiakastyöstä saatetaan antaa toiselle työntekijälle

ilman yhteistä keskustelua ja käsitystä toisen työntekijän työnkuvasta. Olemassa olevat palvelut saataisiin parempaan hyötykäyttöön, jos niiden olemassaolosta ja sisällöistä oltaisiin paremmin tietoisia.

Idea-ahjo/ kesäkuu: Tämä kävi ilmi Hope-tiimissä, että Hyvinkäällä on vaikka ja mitä ryhmiä, tieto ei vain kulje... tämän kevään aikana en ole päässyt selvyyteen siitä, minkä verran esim. ryhmiä tällä alueella on.

6.2 Tekemistä yli rajojen tarvitaan

Asioiden yhdessä tekeminen antaa parhaan tiedon asiakkaan tilanteesta ja tuen tarpeesta. Työntekijöiden tulisikin olla joustavasti asiakkaiden tavattavissa ja käytettävissä konkreettisissa arjen toiminnoissa, asiakkaan tarpeen mukaan. Asiakkaan kanssa tulisi muun muassa mennä yhdessä palveluihin ja tavata asiakkaan verkostoja. Yhdessä tekeminen tarkoittaa myös sitä, ettei asiakasta ohjata työntekijältä toiselle vaan työntekijä ottaa vastuun asiakkaan asioiden hoitamisesta yhdessä asiakkaan kanssa. Työntekijän rooli on kartoittaa asiakkaan kanssa palvelut, jota asiakas tarvitsee, ja tarvittaessa asioida palveluissa yhdessä asiakkaan kanssa.

Aineiston perusteella asiakastyötä tulisi tehdä verkostomaisesti lähellä asiakasta. Asiakkaan prosesseja tulisi viedä eteenpäin moniammatillisesti tarpeen niin vaatiessa. Asiakkaan tulisi voida tavata useampaa työntekijää samalla, jolloin asiakkaan tarve kertoa tilanteestaan useasti vähenee, ja asiakkaan tilanne tulee yhteisesti jaetuksi ja ymmärrettäviksi. Yhteistyö selkeyttää eri työntekijöiden rooleja ja poistaa päällekkäistä työtä vastuunjaon myötä. Asiakasta tulisi tavata yhdessä niin, että tavoite ja työnjako ovat yhdessä määriteltäviä ja sovittuja. Verkostomaisessa työskentelyssä tieto liikkuu verkoston jäsenten välillä ja työnjakoa tehdään joustavasti asiakkaan tarpeen mukaan, jolloin moninkertainen työ vähenee. Asiakkaan ei tulisi asioida monissa palveluissa, vaan palveluiden tulisi organisoitua asiakkaan ympärille.

Idea-ahjo/ maaliskuu: Idea-ahjon ansiota on se, että sinne Riikan neuvotteluun tulee opinto-ohjaaja, TYP, jälkihuollon porukka ja vielä psyk.polin työntekijä. Koko verkosto on paikalla. Jos sillä porukalla ei synny realistista suunnitelmaan, niin sitten en tiedä millä!

Yhteistyö on sujunut. Aktivointisuunnitelmien teossa on pajoilta ollut sosiaalikuuraattori usein mukana. Työnjakoa on ollut, ja yhteistyö on sujunut. Ei tehdä päällekkäistä työtä. Mekin niin harvoin nähdään asiakasta, et siinä tapaamisella se on enemmän kuulumistenvaihtoa ja suunnitellaan jatkoa. Ei siinä ohjausta kädestä pitäen pysty tekemään. Käytännöntyö tehdään pajoilla.

Asiakkaan kanssa tulisi valmistautua verkostotapaamisiin etukäteen. Asiakkaan voi olla vaikea tuoda omia ajatuksiaan esiin verkostotapaamisessa, jonka vuoksi asiakkaan kanssa tulisi jo etukäteen miettiä, mikä on asiakkaan tavoite ja toive jatkon suhteen. Näin asiakkaan todellinen mielipide saadaan kuuluviin verkostotapaamisissa, ja työskentely on tavoitteellista ja tehokasta.

Idea-ahjo/ maaliskuu: On tehty asiakkaan kanssa fläppi, johon on kirjattu peruskoulun jälkeiset kokeilut, mihin on tyssännyt. Lisäksi mikä on hänen jatkotoive.

Aineistosta nousi esille yhteistyön merkitys asiakkaan läheis- ja perheverkoston kanssa. Verkostomaisessa työskentelyssä tulisi huomioida asiakkaan perhe- ja läheisverkosto. Läheisverkostolla saattaa olla tietoa, jota työntekijöillä ei ole. Läheisverkosto voi myös tarjota tukea, jota työntekijäverkosto ei voi tarjota. Yhteinen tekeminen asiakkaan läheisten kanssa tuo työntekijän työhön lisän, jota työntekijäverkosto ei pysty saavuttamaan. Lähiverkosto tulisi ottaa mukaan asiakassuunnitelmien tekoon ja vastuuta tulisi jakaa myös läheisille. Tosin voi olla, että läheisverkostolla on myös negatiivisia vaikutuksia asiakkaan arkeen. Mikäli perhe- ja läheisverkosto ovat asiakkaan elämässä läsnä, tulee ne kuitenkin huomioida työskentelyssä myös aikuisille suunnatuissa palveluissa. Läheisverkostoon turvautuminen on tärkeää myös viranomaisriippuvuuden vähentämiseksi. Konkreettisella tasolla tämä tarkoittaa esimerkiksi verkostokokousten järjestämistä, joihin valmistaudutaan etukäteen työntekijöiden, asiakkaiden ja asiakkaiden läheisten kanssa. Onnistuakseen se vaatii työntekijöiden aktiivisuutta koota yhteistyöverkostoja työntekijöiden lisäksi asiakkaiden läheisistä.

Havaintopäiväkirja/ maaliskuu: Pirjon koulupalaveri, johon Pirjo ei tullut. Sovittu opettajan tekevän Pirjon kanssa suunnitelman siitä, miten koulua viedään eteenpäin. Opettaja laittaa suunnitelman s-postilla sosiaaliohjaajalle, jotta sitä voidaan käsitellä asiakassuunnitelmanneuvottelussa, johon Pirjon läheisverkosto on myös tulossa. Sovittu asiakassuunnitelmassa käytävän läpi Pirjon verkostoa, kuka voi auttaa, että koulu sujuisi? Sovittu, että ollaan yhteydessä puolin ja toisin.

Yhteinen tekeminen on myös organisaatorajat ylittävää organisaatioyhteistyötä. Yhteistyö yli rajojen mahdollistaa toisilta oppimisen ja työntekijöiden ammatillisen kasvun. Yhteinen tekeminen palvelee työntekijöitä ja organisaatioita ylimääräisen ja päällekkäisen työn vähenemisenä. Yhteinen tekeminen yli hallinnollisten rajojen mahdollistaa lisäksi resurssien yhdistämisen kautta palveluita, joihin yksittäisellä organisaatiolla ei olisi resursseja. Eri organisaatioiden tiedon ja taidon yhdistäminen tarjoaa asiakkaille laadukkaammat ja monipuolisemmat palvelut. Organisaatioiden toiminnan yhteensovittaminen

vähentää myös asiakkaan tarvetta asioida useassa palvelussa, kun palvelut ovat integroituneet toisiinsa.

Idea-ahjo/ kesäkuu: Tämän kevään aikana me ollaan saatu monta uutta viritystä yhteiseen tekemiseen, ja ehkä nuorten taloon liittyen. TYP jalkautuu Ahjoon ja Nuorisoasema jalkautuu Ahjoon.

Yhteisen tekemisen edellytys on se, että yhteistyö on sallittua ja mahdollista. Vaikuttaa, että yhteistyö Hyvinkäällä on sallittua, vaikkei kaikkeen yhteistyöhön ole erikseen kysytty lupaa. Hyvinkäällä on joitakin pysyviä yhteistyörakenteita muun muassa TE-toimiston ja työpajojen välillä. Aineiston perusteella näyttää kuitenkin siltä, että yhteistyökäytänteitä on yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaisissa työtavoissa. Yhteistyö on heikosti juurtunutta ja vailla pysyviä yhteistyökäytäntöjä. Tiedon puute toimivista yhteistyökuvioista heikentää yhteistyön juurtumista ja kehittymistä. Yhteistyötä ei mainosteta ja se jää helposti yksittäisten työntekijöiden väliseksi.

Idea-ahjo/ kesäkuu: Miten organisaatiot ovat suhtautuneet siihen, että tähän on käytetty työaika? Onko organisaatiot ajatelleet idea-ahjon olevan hyvä juttu?

Ei olla kysytty.

Mä kuulin, että teillä on jokin yhteisviritys menossa pyöriin liittyen. Sehän on tosi loistavaa! Näin sen pitäisi mennä, että yhteistyö lisääntyy ja voimavarat saadaan kahdesta eri puljusta yhdistettyä. Hieno homma!

Ei siihenkään ole lupaa kysytty. Jos joka asiaan kysyy lupaa, niin mitään ei saa aikaiseksi.

Nämä kokeilut olisi kyllä tärkeä saada esille. On tosi tärkeää avata tarkoitus ja hyötyä.

6.3 Keskustelu edellytyksenä yhteistyölle

Tiedon jakaminen ja yhteistyön tekeminen vaativat yhteistä keskustelua. Asiakastasolla tämä tarkoittaa asiakkaan kanssa keskustelemista siitä, miksi yhteinen tekeminen, tiedon jakaminen ja verkostomainen työskentely ovat asiakkaan etu. Työntekijän tehtävä on käydä asiakkaan kanssa keskustelua siitä, miksi yhteinen tekeminen on asiakkaan edun mukaista. Vanhanaikainen ajattelu asiakkaan ja työntekijän kahdenkeskisten keskustelujen luottamuksellisuuden turvaamisesta tulisi vaihtua yhteistyön ja verkostomaisen työskentelyn vaalimiseen. Aineiston perusteella useamman työntekijän ja asiakkaan yhteistyö sekä läheisverkoston kanssa työskentely tehostavat palveluita. Asiakkaan kanssa tulee keskustella moniammatillisen yhteistyön merkityksestä sekä niistä hyödyistä, joita avoimella yhteistyöllä voidaan saavuttaa. Asiakas kuitenkin määrittelee ja rajaa kenen kanssa hänen asioissaan saa tehdä yhteistyötä. Tiedon jakaminen ja yhteinen tekeminen ovat keskustelun ja neuvottelun tulosta.

Idea-ahjo/ kesäkuu: Minusta se on asennekysymyksen. Sosiaalialalla sanotaan että kaikki jää meidän kahden välille, se on luottamusta. Se on vanhanaikaista, asiakas ei saa ammattitaitoisinta apua, jos työntekijä tekee työtä yksin. Minä sanon asiakkaalle, että meillä on tällainen tapa, että töitä tehdään moniammattisesti. Tarviin sitä varten sun nimen lupapaperiin. On nuoren edun mukaista, että työntekijä konsultoi ja järjestää tehokkaasti sen avun, mitä nuori tarvitsee. Näin nuori saa parhaimman tuen.

Keskustelussa olennaista on tavoitteen asettaminen. Asiakkaan rooli on määrittellä työskentelyn tavoite. Asiakkaan tavoite on olennainen oikeiden palveluiden toteuttamiseksi ja turhan työn välttämiseksi. Joskus keskustelut asiakkaiden kanssa saattavat jäädä välille, jolloin suunnitelmia tehdään tutun kaavan mukaan vailla todellisen tarpeen arviointia. Työntekijöiden tai palvelujärjestelmien asettamat tavoitteet toteutuvat kuitenkin heikommin kuin asiakkaan itsensä työstämät ja asettamat tavoitteet. Keskustelua tarvitaan ennen kaikkea yhteisen tavoitteen asettamiseksi, jolloin asiakas sitoutuu osallisuuden kautta yhteiseen tavoitteeseen. Asiakkaalle tulisi antaa mahdollisuus valita itse tavoitteensa, ja työntekijöiden tulisi kunnioittaa asiakkaan valintoja. Tällöin voidaan välttyä palvelujärjestelmää kuormittavalta turhalta työltä. Oikean tavoitteen asettamiseksi tarvitaan keskustelua asiakkaan, läheisten ja työntekijöiden välillä.

Havaintopäiväkirja/ maaliskuu: Asiakkaan kanssa käyty yhdessä TE- toimistossa. Keskusteltu asiakkaan tilanteesta. Asiakas ei voi osallistua työvoimapolitiittiseen toimintaan akuutin päihdeongelman vuoksi. Käyty tilanne rehellisesti läpi, selvitetty asiakkaalle palvelujärjestelmän toimintaa, velvollisuudet ja mahdollisuudet. Tehty realistinen jatkosuunnitelma, asiakas saa aikaa päihdeongelman hoitamiseksi, niin etteivät etuudet katkea.

Havaintopäiväkirja/ toukokuu: Keskustelu Sinin kanssa siitä, miksi Sinin päihteettömyyteen liittyvät suunnitelmat eivät ole toteutuneet. Sinin mukaan hän on puhunut asioita ja tehnyt suunnitelmia, joihin hän ei ole kuitenkaan ollut sitoutunut.

Keskustelua tarvitaan myös työntekijöiden välillä. Keskustelu on välttämätöntä saumattoman asiakastyön rakentamiseksi. Keskustelua tarvitaan yhteisen työskentelyn tavoitteen asettamiseksi ja työnjaosta sopimiseksi. Työntekijöiden välisen keskustelun kautta myös tieto olemassa olevista palveluista leviää ja välittyy asiakkaille jaettavaksi ja hyödynnettäväksi. Lisäksi yhteinen keskustelu tuo työntekijöille tilaisuuden oppia toinen toisiltaan niin asiakastyössä kuin alueen palveluistakin. Myös toisten työn tunteminen ja arvostaminen lisääntyvät. Keskustelu on tiedon välittymisen ja toisilta oppimisen edellytys.

Keskustelu ei kuitenkaan aina suju ilman erimielisyyksiä. Jotta tiedon jakaminen ja yhdessä tekeminen mahdollistuvat, tulee keskusteluyhteyden säilyä erimielisyyksistä huolimatta. Keskustelu on edellytys erimielisyyksien selvittämiseksi sekä yhteistyön kehittämiseksi ja syvenemiseksi. Keskusteluyhteyden puute tai päätyminen johtavat tiedon jakamisen ja yhteisen tekemisen loppumiseen. Keskusteluyhteyden säilyttämisen motiivina erimielisyyksistä huolimatta tulisi nähdä asiakkaan etu ja palveluiden asiakaslähtöisyys.

Havaintopäiväkirja/ toukokuu: Soitin pajalle, siellä asiakkaan omaohjaaja olikin nyt vahvasti sitä mieltä, ettei sopimusta tulisi katkaista, vaikka asiakas ei pitäisikään kiinni sopimuksesta. Kutsuin pajaohjaajan mukaan tapaamiseemme, jotta oltaisiin kaikki samalla sivulla suunnitelmien suhteen.

Aineiston valossa näyttää, että hyvinkääläiset työntekijät ovat valmiita keskustelemaan ja jakamaan tietoaan vuorovaikutteisessa ja dialogisessa hengessä. Työntekijät ovat kiinnostuneita työkentästään ja ovat valmiita tuomaan ajatuksiaan esille palveluiden kehittämiseksi. Havaittavissa oli myös tervettä kriittisyyttä. Työntekijät ovat kriittisiä palvelujärjestelmän, oman toimintansa ja kehittämisen suhteen. Kriittinen keskustelu on olennaista, jotta palveluita kehitetään oikeaan, tarpeita vastaavaan suuntaan. Kriittisyys kertoo myös työntekijöiden ammattitaidosta ja rohkeudesta tuoda eriäviäkin mielipiteitä esille.

Idea-ahjo/ kesäkuu: Se on hyvä kysymys, että jos me kokoonnutaan, niin sillä kokoontumisella täytyy olla joku tavoite, että se palvelee jotakin, ettei kokoonnuta turha.

Mietin miinuksena sitä, että onko tavoiteltu ne työntekijät, joiden olisi hyvä olla paikalla (Idea-ahjoissa), yhteistyötahoista.

A-klinikalta ei ole ollut ketään. Eikä aikuis.psyk.poliilta eikä nuorten psyk.poliilta.

Tällä hetkellä heikkous on ollut se, että meillä ei ole kysytty lupia nuorilta, joten ei olla tuotu asiakkuuksia tähän (Idea-ahjoon).

6.4 Asenne ratkaisee

Aineiston pohjalta vaikuttaa, että työntekijät ovat kiinnostuneita asiakkaiden tarpeista. Tosin opinnäytetyön tulosten perusteella vaikuttaa, että Hyvinkäällä hyödynnetään vain vähän tutkimustietoa ja asiakaspalautetta arjen työn tukena. Asiakkaita kuitenkin pyritään kuulemaan, ja työntekijät ovat kriittisiä vallitsevia rakenteita kohtaan. Kun asiakas kyseenalaistaa toimintaa, se otetaan vakavasti ja siitä käydään avointa keskustelua.

Idea-ahjo/ huhtikuu: Onko Hyvinkäällä hyvä huomen- tilaisuudessa tuli nuorten mielipiteet esille...hyviä kommentteja, melkein kaikissa oli se, että on edelleen niin pirstaloituneena kaikki palvelut...kaikki sanoo samaa, että asiakkaat ei tajua, eikä lyödä eikä osaa, mikä (palvelu) on missäkin.

Aineiston perusteella näyttää, että työntekijät kokevat yhden luukun palveluiden kehittämisen tärkeäksi ja haluavat vähentää asiakkaan kokemaa pompottelua palvelusta toiseen. Työntekijöiden näkemysten mukaan asiakkaan tulisi saada palvelut mahdollisimman joustavasti ja saumattomasti. Työntekijät ajattelevat asiakaslähtöisyyden vaativan työntekijöiden välistä yhteistyötä. Yhteistyötä lisäämällä vähennetään yksin tehtävää, toisista palveluista siiloutunutta työtä. Työntekijöiden kokemusten mukaan asiakaslähtöinen toiminta on myös työntekijöiden etu yhteistyön vähentäessä päällekkäistä työtä. Yhteistyö vapauttaa resursseja, lisää toisilta oppimista ja palvelee ennen kaikkea asiakasta.

Idea-ahjo/ kesäkuu: Meidän täytyy ehdottomasti tuntea toistemme työ, koska me tehdään sitä moniammatillista työtä asiakkaan ehdoilla. Turha pompottaminen ja itsemme työllistäminen tulee lopettaa.

Idea-ahjo/ kesäkuu: asiakkaita vartenhan me täällä ollaan.

Aineiston valossa työntekijöillä näytti olevan myös tahtoa tehdä konkreettisia muutoksia asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi. Työntekijät ovat kriittisiä ja näkevät kehittämiskohteita. Kehittämiskohteiden esiin tuomisen lisäksi työntekijät ovat valmiita antamaan ehdotuksia palvelujärjestelmän parantamiseksi. Työntekijät keskustelevat kehittämistarpeista ja sopivat yhteistyöstä uusien toimintatapojen viemiseksi arjen käytänteisiin. Työntekijät tekevät konkreettisia toiminnanmuutoksia ja kokeilevat rohkeasti uusi työtapoja. Idea-ahjoihin osallistuneet työntekijät olivat kehittämismyönteisiä ja tulevaisuusorientoituneita.

Muistio/ huhtikuu: Sovittu, että kesäkuun Idea-ahjossa arvioidaan Idea-ahjojen hyötyä/ jatkoa myös Ohjaamo silmällä pitäen. Kesäkuun arviointiin pyydetään mukaan Ohjaamon vastuutaho Hyvinkäällä.

Työstetään yhteistä suostumuslomaketta, jotta yhteistä lomakepohjaa voidaan esittää eteenpäin.

Kutsutaan HOPE-tiimiin Nuorisotakuun Ohjaamohankkeen vetäjä. Ko. HOPE-tiimissä keskustellaan Hyvinkään Ohjaamosta yhdessä hankkeen vetäjän kanssa. Keskustelussa voidaan hyödyntää Idea-ahjoista kesäkuussa kerättyjä kokemuksia. Sovitaan HOPE-tiimiin Ohjaamokerta syyskuksi 2015.

Aineiston perusteella tietoa halutaan jakaa. Osa organisaatioista pitää avoimia ovia ja avoimia koulutustilaisuuksia, joissa asiantuntijoina ovat hyvinkääläiset työntekijät. Hyvinkään sisäistä osaamista hyödynnetään siis jo jonkin verran. Yhteistyötä tehdään niin or-

ganisaatioiden kuin työntekijöidenkin kesken, ja yhteistyö näyttää olevan sallittua. Positiivista on myös se, että järjestelmät näyttävät olevan valmiita myös muuttumaan ja kehittymään, mikäli se on asiakkaan etu.

Idea-ahjo/ huhtikuu: Kuulin eilen meidän tiimissä, että nyt se on virallista, ettei jälkihuoltonuoret tule enää TYP:iin. Hyvä homma.

Hyvä juttu, ei tule päällekkäistä työtä. Täytyy katsoa miten niiden kanssa, jotka on jo TYP:ssä, et mitä niiden kanssa tehdään.

Havaintopäiväkirja/toukokuu: Sovittu, että jatkossa Hyvinkään jälkihuolto ottaa vastuun Helsingin jälkihuoltonuorista ja laskuttaa palvelusta Helsinkiä. On nuorten edun mukaista, että heidän asiakassuunnitelman tehdään siellä paikkakunnalla, missä nuori asuu.

Asiakaslähtöisyys näyttää olevan Hyvinkään kaupungin tasolla tärkeää. Hyvinkään kaupungin visio on olla asiakaslähtöinen kaupunki. Johdon strateginen toiminta on laadittu asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi ja organisaatiokeskeisyyden vähentämiseksi. Asiakaslähtöinen asenne näkyy muun muassa kaupungin henkilöstön koulutusvalinnoissa ja positiivisena suhtautumisena asiakaslähtöisyyden kehittämiseen. Hyvinkään kaupungin johto on kiinnostunut asiakaslähtöisyyttä edistävästä työtavoista.

Muiden hyvinkääläisten organisaatioiden suhtautuminen asiakaslähtöisyyden kehittämiseen näyttäytyi vaihtelevana. Aineiston perusteella yhteistyökäytännöt yli sektorirajojen vaihtelevat organisaatioiden kesken. Yhteistyö on hyvin organisoitua jossain ja toisaalla taas ei. Aineistosta oli havaittavissa, etteivät kaikki työntekijät ja esimiehet ole yhtä kiinnostuneita ylittämään hallinnollisia ja ammatillisia rajoja kuin toiset. Yhteistyötä yhteisten asiakkaiden asioissa tehdään vielä työntekijäkohtaisesti. Asiakaslähtöinen asenne vaikuttaa olevan vielä osittain työntekijä sidonnaista.

6.5 Asiakaslähtöisiä työtapoja

Toimintatutkimukselle on ominaista käytännön työn konkreettinen kehittäminen. Opin- näytetyöprosessin aikana tapahtui konkreettisia muutoksia niin asiakastyössä, työntekijöiden toimissa kuin organisaatioiden työkäytänteissäkin.

Asiakastyössä konkreettinen muutos saatiin aikaiseksi jälkihuoltonuorten palveluiden tiivistämisenä. TE-toimisto ohjaa erityistä työllistymisen tukea tarvitsevat asiakkaat työvoiman palvelukeskukseen, jossa moniammatillinen työryhmä tukee asiakkaita työllistymisen lisäksi muissa elämänhallinnan ongelmissa. Työvoiman palvelukeskukseen ohjattiin myös jälkihuoltonuoria. Yhteisen keskustelun kautta tuli ilmi, että jälkihuoltonuoret saavat

näin toimittaessa kaksi nuoren asioista vastaavaa sosiaalityöntekijää. Jälkihuoltonuorille tehtiin sosiaalityöntekijöiden toimesta kaksi asiakassuunnitelmaa, toinen työvoiman palvelukeskuksessa ja toinen lastensuojelun jälkihuollossa. Yhteisen keskustelun jälkeen päädyttiin siihen, ettei jälkihuoltonuoria ohjata työvoiman palvelukeskukseen, ennen kuin jälkihuolto-oikeus on päättynyt, jolloin kokonaisvastuu nuoren asioista on jälkihuollon ajan lastensuojelun sosiaalityöntekijällä. Yhteistyötä työvoimahallinnon henkilökunnan ja lastensuojelun jälkihuollon kanssa lisättiin. Jälkihuollon sosiaalityöntekijä ja sosiaaliohjaaja perehtyivät aktivointisuunnitelmien tekemiseen, jotta jälkihuoltopalveluissa olisi osaaminen toimia yhteistyössä työvoimahallinnon kanssa haastavasti työllistyvien nuorten asioissa.

Idea-ahjo/ maaliskuu: Tästä puhuin esimiehen kanssa, sanoin ettei jälkihuoltonuorten kohdalla ole järkeä että on kaksi sosiaalityöntekijää. Olisi järkevää, että olisi vain jälkihuollossa sosiaalityöntekijä. Se olisi silleen ok, ja siinä olisi sit vaan TE-toimistosta, TE-toimen osaaminen ja jälkihuollon sosiaalityöntekijä.

Asiakastyössä oli havaittavissa verkostotapaamisten määrään lisääntyminen. Jälkihuoltonuorten tapaamisista valtaosa oli aiemmin tapahtunut asiakkaan ja jälkihuollon työntekijöiden kesken. Kevään 2015 kehittämistyön aikana verkostotapaamisten määrä lisääntyi ja asiakassuunnitelmia tehtiin enemmän yhteistyössä verkostojen kanssa. Myös työntekijöiden väliset yhteydenotot konsultointiin, asiakasohjaukseen ja työnjakoon liittyen lisääntyivät. Työntekijät aktivoituivat hyödyntämään toinen toistensa osaamista.

Havaintopäiväkirja/ toukokuu: Onko teillä jälkihuollossa asiakas Panu Pihanen? On ottanut minuun yhteyttä ja ohjasin jättämään toimeentulotukihakemuksen. Asioinut avoimella asiointiajalla, huolena maksamattomat 1.5 kk:n vuokrat.
Havaintopäiväkirja/ kesäkuu: Poimin tuolta toimeentulon kansioista tietosi. Kyse on asiakkaasta Perälä. Onko tästä ollut teillä jo tietoa ja hoidatteko edelleen tämän asiakkaan asioita? Miten asian kanssa edetään?

Kehitystä oli havaittavissa myös työntekijöiden toiminnassa. Työntekijät aktivoituivat työn kehittämiseen. Opinnäytetyöprosessin aikana kartoitettiin hyviä käytäntöjä nuorten kanssa toimimiseen tutustumalla Järvenpään Ohjaamo-malliin. Tutustumiskäynnillä tuli esille tarve kehittää yhteistä asiakassuostumuslomaketta Hyvinkäällä. Lisäksi esille tuli, että työntekijöiden olisi hyvä koota omia ajatuksiaan Hyvinkään Ohjaamo-mallia ajatellen, jotta tuleva Ohjaamo-malli olisi aidosti hyödyllinen. Tutustumiskäynnin jälkeen aloitettiin yhteisen suostumuslomakkeen työstäminen yhteistyössä Hyvinkää-Riihimäen Seudun Ammattikoulutussäätiön kanssa. Syksyn 2015 Hope-tiimiin järjestettiin tilaisuus, jossa tulevien hankkeiden vastuuhenkilöiden ja alueen työntekijöiden oli mahdollisuus keskustella hankkeiden ja käytännön työn tarpeiden yhteensovittamisesta Hyvinkäällä.

Opinnäytetyöprosessin aikana aloitettiin kokeilemaan uudenlaisia yhteistyörakenteita yli sektorirajojen. Hyvinkää-Riihimäen Seudun Ammattikoulutussäätiö ja Hyvinkään kaupungin työvoiman palvelukeskus kokeilivat työvoiman palvelukeskuksen työntekijöiden jalkauttamista etsivän nuorisotyön Sohva-ryhmään. Tarkoituksena oli viedä palvelut lähemmäs asiakkaita, ja näin mahdollisesti vähentää työvoiman palvelukeskuksen hukka-aikoja. Lisäksi etsivä nuorisotyöntekijä ja nuorisoaseman työntekijä kokeilivat yhteistä poikaryhmän.

Asumispalveluiden erityistyöntekijät aloittivat kokouskäytännön, jonka tavoitteena oli tehostaa asumispalveluiden yhteistyötä ja asuntojen saatavuutta nuorille. Tarkoitus oli kehittää ja parantaa asiakkaiden ohjautumista oikeisiin asumismuotoihin sekä lisätä yhteistyötä myös yksityisten asunnonvälittäjien kanssa. Tapaamiset alkoivat kesäkuussa 2015 ja jatkuvat syksyllä 2015. Opinnäytetyöprosessin aikana käynnisteltiin siis yhdessä teke- mistä ja uudenlaisten palvelumuotojen kokeilemistä.

Havaintopäiväkirja/ kesäkuu: Lupasin tuossa yhdessä Hopen kokouksessa kutsua kesäkuussa meitä asumisen ihmisiä kokoon pohtimaan asumisen asioita Hyvinkäällä....Ehdimmekö löytämään kalentereista yhteistä aikaa.

Organisaatorakenteisiin saatiin lisäksi juurrutettua uusi asiakaslähtöinen kokouskäytäntö. Hyvinkäälle vakiintui yli sektorirajat ylittävä kokouskäytäntö, Idea-ahjo. Kesäkuun 2015 viimeisessä Idea-ahjossa käytiin keskustelua Idea-ahjon hyödyistä ja puutteista. Tapaamisella tuli esiin, että vastaava kokouskäytäntö on ollut aiemminkin, mutta se on paisunut asiakasasioiden käsittelystä yleisempään hyvinkääläisiä nuoria ja työntekijöitä koskevaksi keskusteluksi. Työntekijät arvioivat konkreettiselle asiakastyöhön liittyvälle keskustelulle olevan tarvetta. Tosin Idea-ahjojen jatkumisen edellytyksenä nähtiin psykiatrian ja A-klinikan työntekijöiden osallistuminen Idea-ahjoihin sekä suostumuslomakkeiden aktiivinen kerääminen asiakkaiden asioiden käsittelemiseksi moniammatillisessa Idea-ahjossa. Idea-ahjon vahvuuksina nähtiin muun muassa toisilta työntekijöiltä oppiminen ja konsultointi, asiakkaan palveluiden joustava yhteensovittaminen sekä mahdollisuus vaikuttaa yhdessä hyvinkääläisiin hankkeisiin niin, että ne palvelisivat parhaiten asiakkaiden tarpeita.

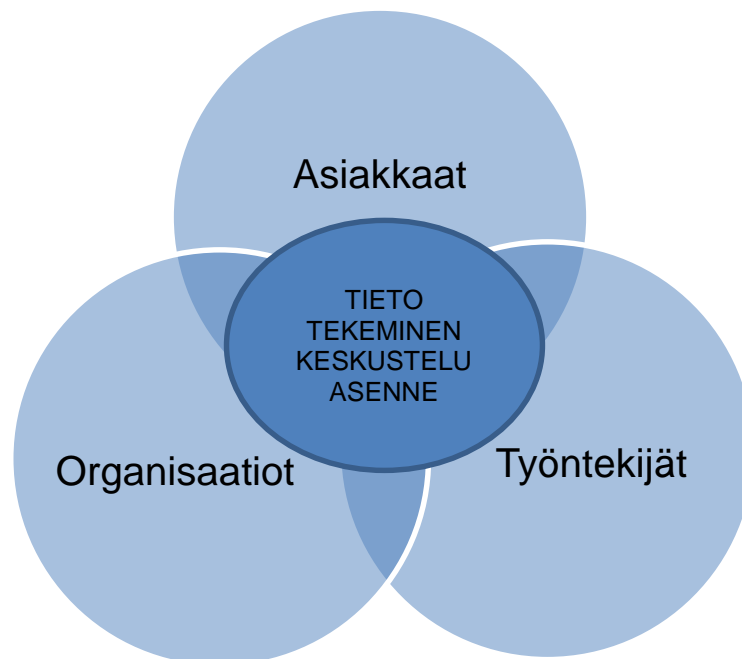
Idea-ahjo/ kesäkuu: Tässä on hyvä pohja ja tälle on tarvetta, asiakas edellä ko- koontumisille. Jos asiakas saisi sanoa, niin viesti olisi varmaan, että hyvä että hei- dän etuaan ajatellaan, sitä tämä ainakin tähän asti on ollut. Tämä voisi olla, nyt kun se Ohjaamo joka tapauksessa tulee, niin tämä on hyvä työrukkanen pohtimaan sitä, miten se rakennetaan. Muuten suunnitelmat menevät

pomovetoisesti ja jossain vaiheessa tullaan kysymään miten te haluatte tämän. Tämä voisi olla hyvää tulevaisuuden rakentamista. Tässä on tulossa isoja muutoksia.

Idea-ahjoja pidettiin tärkeinä ja niitä päätettiin jatkaa syksy 2015. Idea-ahjoon kutsuttiin uusia osallistujia, työntekijöitä päihde- ja mielenterveyspalveluista. Tavoitteena oli jatkaa asiakkaiden palveluiden yhteensovittamista, yhteistyön lisäämistä sekä pyrkiä nivomaan meneillään olevia hankkeita yhteen jo olemassa oleviin hyviin käytäntöihin.

6.6 Asiakslähtöisyyden neljä elementtiä

Opinnäytetyön tulosten perusteella asiakslähtöisyyden kehittämisen voi tiivistään neljään elementtiin. Nämä elementit ovat tiedon jakaminen, yhdessä tekeminen, yhteinen keskustelu ja asiakslähtöinen asenne. Asiakslähtöisyyden kehittämisen neljä elementtiä ovat kokonaisuus, jossa kaikki elementit ovat yhteydessä toisiinsa. Tietoa, tekemistä, keskustelua ja asennetta tarvitaan samanaikaisesti ja lomittain asiakslähtöisyyden kehittämiseksi. Lisäksi asiakslähtöisyyden kehittämisen elementtien tulisi toteutua vertikaalisesti ja horisontaalisesti läpi koko palveluverkoston ja organisaatioiden. Asiakslähtöisyyden kehittämisen elementtien tulisi toteutua niin asiakkaiden ja työntekijöiden kuin työntekijöiden ja organisaatioidenkin välillä, jotta asiakslähtöisyys olisi osa koko palvelujärjestelmää. Alla oleva kuvio kiteyttää toimintatutkimuksen tulokset, asiakslähtöisyyden kehittämisen elementit ja suhteen toimijoihin.



Kuvio 11. Asiakslähtöisyyden kehittämisen elementit.

7 Johtopäätökset

Toimintatutkimuksellisessa opinnäytetyössä haettiin vastauksia asiakaslähtöisyyden kehittämiseen liittyviin tutkimuskysymyksiin sekä kehitettiin nuorten aikuisten palveluita Hyvinkäällä. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat: miten asiakaslähtöisyys näkyy nuorten aikuisten palveluissa, miten asiakaslähtöisyyttä voidaan kehittää nuorten aikuisten palveluissa sekä mitä hyötyä asiakaslähtöisyyden kehittämisestä on? Tässä luvussa kiteytetään aluksi vastaus kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen peilaten niitä Virtasen ym. (2011) kokonaisvaltaisen asiakaslähtöisen kehittämisen viitekehykseen (ks. kuvio 2) ja muuhun ajankohtaiseen tutkimukseen. Lopuksi vastataan siihen, mitä hyötyä asiakaslähtöisyyden kehittämisestä on.

Kuten aiemmin jo todettiin, Virtasen ym. (2011) mukaan asiakaslähtöinen kehittäminen tarkoittaa muun muassa, että asiakkaalle annetaan tietoa palveluista. Tiedon kautta asiakkaalle tulee selkeämpi kuva siitä, missä hän on asiakkaana sekä aito valinnan mahdollisuus palveluiden suhteen lisääntyä. Asiakkaan tulee olla myös aidosti osallinen omassa asiakasprosessissaan. (Virtanen ym. 2011: 24 – 25, 29 – 37.) Samoin opinnäytetyön tulosten mukaan olennaista on antaa asiakkaalle tietoa, jonka kautta valinnanvapaus mahdollistuu. Tiedon ja valinnan mahdollisuuksien kautta asiakas tulee osalliseksi asiakasprosessissaan.

Tieto on olennaista myös työntekijöiden välillä. Mitä enemmän työntekijät tietävät palveluista, sitä enemmän asiakkaalla on valinnan mahdollisuuksia. Työntekijöiden välinen yhteistyö tuo palveluvaihtoehdot työntekijöiden tietoon, ja sitä kautta asiakkaalle valittavaksi. Palveluihin liittyvän tiedon lisäksi työntekijöillä tulisi olla tietoa asiakkaasta. Asiakkaaseen liittyvä tieto helpottaa palveluiden valintaa, työntekijöiden keskinäistä työnjakoa ja nopeuttaa palveluiden saamista. Asiakkaan palveluista toiseen siirtymisen sijaan asiakasta koskevan tiedon tulisi siirtyä työntekijältä toiselle. Näin toimimalla asiakkaan palvelut saadaan tiiviiksi ja jouheviksi. Tämä edellyttää asiakkaan suostumusta verkostomaiseen ja moniammatilliseen työskentelyyn.

Samaa mieltä ovat myös Määttä ja Määttä. Heidän mukaan asiakastyössä tulisi huomioida asiakkaan työntekijäverkosto, jotta työskentelyllä olisi yhteinen suunta ja tavoite (Määttä – Määttä 2015: 14; Määttä 2015: 28, 31). Isoherrasen mukaan moniammatillinen yhteistyö on asiakaslähtöistä työskentelyä, jossa pyritään huomioimaan asiakkaan ko-

konaistilanne kaikkine palvelutarpeineen. Moniammatillisessa yhteistyössä eri työntekijöiden tiedot ja taidot kootaan yhteen. Yhteistyössä rakennetaan yhteinen käsitys asiakkaan tilanteesta, tapauskohtainen työskentelyn tavoite, tarvittavat palvelut ja suunnitelma tilanteen korjaamiseksi. (Isoherranen 2012: 5, 22.) Asiakslähtöisyys näyttäytyi opinnäytetyön tuloksissa samalla tavoin. Asiakslähtöisyyttä kuvaa työntekijöiden välinen yhteistyö yhteisten asiakkaiden asioissa. On asiakkaan edun mukaista, että eri työntekijät hyödyntävät moniammatillista yhteistyötä ja yhdistävät osaamisensa yksittäisen asiakkaan tilanteen niin vaatiessa.

Opinnäytetyön tulosten mukaan verkostomaisessa työskentelyssä tulisi huomioida työntekijäverkoston lisäksi asiakkaan läheisverkosto. Saman huomion ovat tehneet Määttä ja Määttä (2015). Nuoren lähiyhteisön tuki voi olla ennaltaehkäisevää ja hyvinvointia lisäävää. Laajan verkoston, myös lähiverkoston tarjoama tuki ja osaaminen, tulisi hyödyntää nykyistä suunnitelmallisemmin osana monialaista tukiverkostoa. (Määttä – Määttä 2015: 14; Määttä 2015: 28, 31.)

Virtasen ym. (2011) mukaan asiakslähtöinen kehittäminen tarkoittaa, että työntekijät lisäävät asiakkaisiin liittyvää tietouttaan tutkimustietoa ja muuta tietoa hyödyntämällä. (Virtanen ym. 2011: 24 – 25, 38 – 48.) Opinnäytetyön tulosten perusteella vaikuttaa, että Hyvinkäällä hyödynnetään vain vähän tutkimustietoa ja asiakaspalautetta arjen työn tukena. Tulosten perusteella asiakslähtöisyyttä hyvinkääläisten nuorten aikuisten palveluissa voisi kehittää lisäämällä tutkitun tiedon hyödyntämistä arjen tiedon ohella sekä keräämällä aktiivisesti asiakaspalautetta. Asiakkailta saatava tieto toisi esille asiakkaiden palvelukokemuksia sekä toimivista että toimimattomista palveluista. Asiakkailta saatua tietoa voidaan hyödyntää palveluiden kehittämisessä.

Asiakslähtöisyyden kehittäminen vaatii muutoksia organisaatioissa. Isoherrasen (2012) mukaan tarvitaan rohkeutta toteuttaa muutoksia organisaatioissa sekä organisaatioiden yhteinen käsitys moniammatillisen työn tärkeydestä. Työntekijöiden keskuudessa tarvitaan yhteistä näkemystä ja tahtotilaa muutoksen toteuttamiseen, jotta vanhoja professionaalaisia rajoja voidaan rikkoa. Muutos tarvitsee tuekseen yhteisen käsityksen muutoksen tarpeellisuudesta sekä johdon tuen muutostyölle. (Isoherranen 2012: 149 – 152.) Myös Virtasen ym. (2011) mukaan asiakslähtöinen kehittäminen tarkoittaa asenteiden ja palvelukulttuureiden muutosta, jossa johdolla on tärkeä rooli. Johto voi esimerkiksi motiivoida työntekijöitä toimimaan asiakslähtöisemmin. (Virtanen ym. 2011: 24 – 25, 45 –

54.) Opinnäytetyön tulokset ovat yhdenmukaisia tarvittaviin muutoksiin liittyvien tutkimusten kanssa.

Opinnäytetyön tulosten mukaan Hyvinkäällä näyttää olevan johdon tuki asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi. Asiakaslähtöisyys on Hyvinkään kaupungin visio ja tavoite (ks. luku 4.1). Opinnäytetyön tulosten mukaan myös työntekijät ajattelevat asiakaslähtöisyyden olevan kaikkien etu. Asiakkaille asiakaslähtöisyys näyttäytyy palveluiden tiivistymisenä ja palveluiden saatavuuden parantumisena. Vaikuttaa, että palvelut tehostuvat työntekijöiden yhteistyön myötä. Työntekijöille asiakaslähtöisyys näyttäytyy muun muassa rajallisten resurssien tehokkaampana käyttönä ja ammatillisena kehittymisenä.

Hyvinkäällä vaikuttaa olevan myös innokkaita ja rohkeita työntekijöitä, jotka lähtivät mukaan muutos- ja kehittämistyöhön muun muassa Idea-ahjoihin osallistumalla. Opinnäytetyön tulosten perusteella Hyvinkäällä on työntekijöitä, joiden kanssa keskustelu nuorten aikuisten palveluiden asiakaslähtöisyyden kehittämisestä on avointa, kriittistä ja kehittävää. Lisäksi vaikuttaa, että ainakin osalla työntekijöistä on kiinnostunut asenne muutoksia kohtaan. Muutokset nähdään positiivisina, tai niihin ainakin halutaan vaikuttaa niin, että tulevista muutoksista olisi hyötyä asiakastyössä. Työntekijät ovat myös valmiita tekemään konkreettisia muutoksia työssään ja viemään kehittämisideoita konkreettisen tekemisen tasolle.

Vaarana tosin on, että työntekijöiden keskinäiset kehittämiskeskustelut saattavat jäädä vain aktiivisen ydinryhmän toiminnaksi. Uudet innovaatiot eivät silloin leviä ja juurru alueellisiksi toimintatavoiksi. Organisaatiokulttuureiden muuttamiseksi ja asiakaslähtöisen asenteen levittämiseksi tarvitaan keskustelua. Kuten aiemmin jo todettiin, muutos kohti integroituneita palveluita vaatii kehitystä, jossa siirrytään suljetuista systeemeistä kohti avoimuutta. Avoin keskustelu ja vuorovaikutus tuottavat asiakkaiden tarpeista ja lähtökodista esiin nousevia palvelutarpeita. (Stenvall – Laitinen 2013: 138 – 139.)

Opinnäytetyön tulokset viittaavat siihen, että keskustelua tulisi lisätä niin asiakkaiden, työntekijöiden kuin organisaatioidenkin välillä. Työntekijöiden ja johdon välinen keskustelu olisi tärkeää hyvien käytänteiden juurruttamiseksi ja levittämiseksi. Strategisen tason ja operatiivisen tason työntekijöiden tulisi olla vuorovaikutuksessa keskenään. Lisäksi keskusteluja tulisi käydä niin organisaatioiden sisällä kuin välilläkin, niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin. Tarvitaan myös yhteistä tekemistä, jotta innovatiivisia ideoita ja

työtapoja syntyisi. Uusia yhteistyökäytänteitä tulisi kehittää ja kokeilla yhdessä. Opinnäytetyön tulosten perusteelle keskustelut ja vuorovaikutus edistävät asiakaslähtöisen asenteen leviämistä. Opinnäytetyön tulokset viittaavat siihen, että asiakaslähtöinen asenne edesauttaa tiedon jakamista, yhteistä keskustelua ja yhdessä tekemistä. Asiakaslähtöisen asenteen voidaan olettaa olevan avainasemassa, kun halutaan kehittää aidosti asiakaslähtöisiä palveluja.

Jotta asiakaslähtöisyyden kehittäminen ei jäisi vain erään aktiivisen työntekijäryhmän ponnistukseksi, tulisi organisaatorakenteiden suosia hallintorajojen ylityksiä sekä johdon motivoida ja kannustaa koko henkilöstä asiakaslähtöisyyden kehittämiseen. Hyvinkäällä voi olla tarpeen järjestää johdon tukemana aikaa ja tilaan yhteiselle keskustelulle ja vuorovaikutukselle yli rajojen. Määtän (2015) mukaan johdolla on rooli rakenteiden uudistamisessa ja hyvien käytänteiden ankkuroimisessa, koska johdolla on mahdollisuus vahvistaa hyviä toimintamalleja ja poistaa yhteistoiminnan esteitä (Määttä 2015: 31).

Asiakaslähtöisyyden kehittämisen ohella näyttää, että työntekijät ovat myös oppineet toisiltaan. Toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan parantamista, joka johtaa toimijoiden oppimis- ja kasvuprosesseihin (Kananen 2014: 11, 13 – 15). Oppiminen on tehokasta, kun se tapahtuu osallisuuden ja toiminnan kautta. Prosessiin osallistuvien työntekijöiden verkostoissa syntyy uutta ongelmanratkaisukykyä ja oppimista. (Arnkil – Spangar – Jokinen 2007: 24 – 26.) Opinnäytetyöprosessin aikana vaikutti tapahtuneen toisilta oppimista ja yhteistä oivaltamista. Oppimista ja ammattitaidon laajentumista voisi jatkossa tehostaa esimerkiksi benchmarking-menetelmää käyttämällä. Vierailuja naapurikuntiin voisi lisätä ja siten mahdollistaa työntekijöiden ammattitaidon syventymisen esimerkiksi KUUMA-kuntien yhteistyönä. Toisilta organisaatioilta ja työntekijöiltä saatava tieto ja yhteinen keskustelu voisivat oppimisen lisäksi tuoda esiin palvelujärjestelmien kehittämistarpeita. Virtasenkin ym. (2011) mukaan johdon tulisi tukea työntekijöitä kehittymään ja oppimaan yhdessä toisten organisaatioiden kanssa. Asiakaslähtöisten toimintamallien luominen vaatii yhteistyötä eri organisaatioiden ja eri työntekijöiden välillä moniammatillisissa verkostoissa. (Virtanen ym. 2011: 49 – 54.)

Asiakaslähtöisyyden kehittämisestä voidaan nähdä olleen hyötyä monellakin tasolla. Opinnäytetyöprosessin aikana tapahtui konkreettisia muutoksia hyvinkääläisten nuorten aikuisten palveluissa. Jälkihuolto nuorten palvelut tiivistyivät yhteistyökäytäntöjen järjestyksen myötä. Opinnäytetyön tuloksen viittaavat siihen, että yhteistyö eri työntekijöiden

ja organisaatioiden välillä lisääntyi ja asiakastyötä tehtiin enemmän yhdessä kuin aiemmin. Asiakasasioissa työtä tehtiin enemmän yhdessä työtä koordinoiden, jakaen ja toisten osaamista hyödyntäen. Opinnäytetyöprosessin aikainen asiakaslähtöisyyden kehittäminen näyttäisi järkeistäneen ja tehostaneen resurssien käyttöä resurssien uudelleenjärjestelyn ja tehokkaamman hyödyntämisen myötä.

Opinnäytetyön tulokset viittaavat siihen, että opinnäytetyöprosessin aikana työntekijät innostuivat oman työnsä kehittamisestä sekä tuleviin uudistuksiin vaikuttamisesta. Opinnäytetyöprosessin aikana kehittyi uudenlaisia työmuotoja, joissa yhdistettiin kahden organisaation resurssit yhteisen asiakashyödyn lisäämiseksi. Uusia työtapoja kehitettiin ja kokeiltiin. Opinnäytetyöprosessin aikainen asiakaslähtöisyyden kehittäminen toi esiin kehittämistarpeita moniammatillisen yhteistyön ja keskustelujen kautta. Havaitut kehittämistarpeet aktivoivat työntekijöitä. Työntekijät tarttuivat huomaamiinsa kehittämiskohteisiin ja aktiivisesti ryhtyivät viemään asioita eteenpäin. Tulevia hankkeita ryhdyttiin nivoamaan yhteen, jotta irrallisten toimintojen ja hankkeiden sijaan Hyvinkäällä olisi järkeviä palvelukokonaisuuksia nuorille aikuisille. Virtasen ym. (2011) mukaan asiakaslähtöisyys vaatii päällekkäisten kehittämisprojektien sijaan sektorirajat ylittävää näkemystä palveluiden kehittämisestä. Palveluiden kehittäminen asiakaslähtöisemmiksi onnistuu kokonaisuutta kehittäen ja palveluita integroiden. On kehitettävä eri sektorirajoja ja hallintoalueita ylittäviä palvelukokonaisuuksia. (Virtanen ym. 2011: 10.) Opinnäytetyön tulokset ovat samansuuntaisia Virtasen (2011) näkemyksen kanssa. Kokonaisvaltaista palvelukokonaisuuksien kehittämistä tehtiin opinnäytetyöprosessin aikana hyvinkääläisten nuorten aikuisten palveluissa.

Opinnäytetyön tulosten perusteella asiakaslähtöisyyden kehittäminen on jo aluillaan niin työntekijöiden kuin johdonkin tasolla. Opinnäytetyöprosessin voidaan nähdä tehostaneen muutosta hyvinkääläisten nuorten aikuisten palveluissa, muutosta kohti asiakaslähtöisyyttä.

8 Pohdinta

Toimintatutkimuksen tavoite on muuttaa toimintaa parempaan suuntaan. Olennaista on tarkastella onko toimintatutkimuksella ollut vaikutusta toimintaan. Mikäli muutoksessa on onnistuttu, on toimintatutkimuksen sykli onnistunut. Toimintatutkimuksessa tärkeitä ovat tutkimuksen kohteen oma tavoite muutoksen suhteen sekä muutoksen arvioinnissa hyödynnettävät ennen ja jälkeen mittaukset. (Kananen 2014: 137.) Opinnäytetyöprosessin

aikana palveluissa tapahtui konkreettisia muutoksia asiakaslähtöisyyden suuntaan. Opinnäytetyön aikaansaamaa muutosta on kuitenkin vaikea todentaa tarkasti, koska toimintatutkimuksen alussa ei tehty alkumittausta, johon loppumittausta voisi suhteuttaa. Ei voida siis tarkkaan todeta, mikä on ollut alkutilanne ja mikä lopputilanne. Lisäksi on vaikea pilkkoa osiin, mikä on seurausta mistäkin. Olisiko kehitystä tapahtunut ilman opinnäytetyöprosessiäkin? Opinnäytetyöprosessin aikana tapahtui kuitenkin konkreettista parannusta asiakaslähtöisyyden suuntaan monella tavalla ja tasolla. Kokemuksia Idea-ahjojen toiminnasta kysyttiin työntekijöiltä toimintatutkimuksen reflektoinnin vaiheessa kesäkuussa 2015. Reflektoinnissa tuli ilmi, että muutosta on saatu aikaiseksi, mikä on pääasia.

Opinnäytetyöprosessi onnistui lähes suunnitelman mukaisesti. Aineistonkeruu ei toteutunut aivan suunnitellusti. Toukokuun Idea-ahjo jouduttiin perumaan. Peruuntunut Idea-ahjo vaikuttaa aineiston laatuun heikentävästi. Aineistonkeruun aikaisista neljästä Idea-ahjosta yhden peruuntuminen oli merkittävä menetys aineistossa. Korvaavaa Idea-ahjoa olisi kuitenkin ollut haastavaa järjestää, koska Idea-ahjojen kokoontumiset oli sovittu jo tammikuussa 2015. Toisaalta toimintatutkimuksen päätavoite oli saada aikaan toiminnan muutosta. Muutos näytti toteutuneen, vaikka aineistonkeruu ei toteutunut aivan suunnitellusti.

Opinnäytetyön eettinen pohdinta on hyvä aloittaa siitä, kenen ehdoilla tutkimusaihe on valittu ja miksi tutkimukseen ryhdytään (Tuomi – Sarajärvi 2009: 129). Hyvinkäällä oli huomattu tarve asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi niin johdon, työntekijöiden kuin asiakkaidenkin taholla. Hyvinkään visio oli olla asiakaslähtöinen kaupunki. Työntekijät ja nuoret aikuiset näkivät tarpeen kehittää palveluita asiakaslähtöisempään suuntaan. Opinnäytetyö oli perusteltu myös sosiaalihuoltolain tuomin muutoksin. Kansallisella tasolla oli tehty linjauksia, joiden mukaan asiakaslähtöisyys ja sen kehittäminen ovat sosiaalialalla tarvittuja. Asiakaslähtöisyys opinnäytetyön käsitteellisenä viitekehyksenä oli perusteltu ajankohtaisuudella niin paikallisella kuin kansallisellakin tasolla.

Opinnäytetyön eettisyyttä voidaan tarkastella tiedon hankkimisen ja tiedon käyttämisen näkökulmista. Tietoja hankittaessa tulee tutkimukseen osallistuvia informoida tutkimuksen tarkoituksesta, sisällöstä ja riskeistä. Tutkittaville tulee antaa riittävä informaatio tutkimuksen luonteesta ja tavoitteista sekä korostaa osallistumisen vapaaehtoisuutta. (Eskola – Suoranta 1998: 150 – 151.) Idea-ahjoihin osallistuvia työntekijöitä informoitiin kirjallisesti opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteesta (LIITE: 1). Työntekijät allekirjoittivat

kirjallisen suostumuksen opinnäytetyöhön osallistumisesta. Hyvinkään kaupungilta haettiin tutkimuslupa ja muiden organisaatioiden esimiehiä informoitiin sähköpostitse heidän työntekijöiden osallistumisesta opinnäytetyöhön. Hyvinkääläisiä nuoria aikuisia ei informoitu opinnäytetyöstä, koska he eivät suoranaisesti osallistuneet opinnäytetyöhön. Idea-ahjojen asiakascase- nuorilta oli pyydetty kirjallinen yhteistyösuostumuslomake, jossa nuori antoi luvan käsitellä asioitaan moniammatillisesti.

Erityisesti toimintatutkimuksen eettisyyteen liittyvät yhteistoiminnallisuus, luottamuksellisuus ja mahdollisuus vetäytyä. Toimintatutkimukseen liittyy yhteistyö niin organisaatioiden ja yhteisöjen kuin yksilöidenkin kanssa. Toimintatutkimuksessa olennaista on tuoda esille, etteivät tutkimukseen osallistujat ole objekteja vaan yhteistyökumppaneita. Yhteistyön tutkittavien kanssa tulee perustua demokratiaan. Toimintatutkimuksen perinteeseen kuuluu, että arviointia suorittavat ne, jotka ovat olleet mukana prosessissa. Tutkija ei yksi arvioi toimintatutkimuksen onnistumista, vaan arvioijat ovat ne, joita tutkimus on koskenut. Tutkimukseen osallistuvilla tulisi olla mahdollisuus arvioida tutkimuksen tuloksia ja osallistua lopullisen tutkimusraportin kirjoittamiseen ja julkaisemiseen. (Gray 2004: 382, 387 – 390.)

Opinnäytetyö toteutettiin yhteisesti sopimalla ja yhteistyössä osallistuvien työntekijöiden kanssa. Idea-ahjot olivat vapaita ja demokraattisia keskustelufoorumeja, joihin työntekijät osallistuivat vapaaehtoisesti. Idea-ahjojen arviointi tehtiin yhdessä Idea-ahjoihin osallistuneiden työntekijöiden kanssa kesäkuussa 2015. Työntekijöiden arvion mukaan opinnäytetyön aikainen kokoontumiskäytäntö, Idea-ahjo, oli onnistunut ja sitä haluttiin jatkaa. Opinnäytetyö annettiin luettavaksi elokuussa ja syyskuussa 2015 niille työntekijöille, jotka halusivat tutustua opinnäytetyöraporttiin. Osallistujat saivat kommentoida opinnäytetyön raporttia ja sen tuloksia.

Tiedon eettinen käsittely pitää sisällään luottamuksellisuuden ja anonymiteetin. Tutkijan tulee huolehtia, ettei yksittäisen tutkittavan henkilöllisyys paljastu tutkimusraportissa. Tutkijan on myös tehtävä selväksi, ettei tutkimusraportissa julkaista luottamuksellisia tai arkaluonteisia asioita. (Eskola – Suoranta 1998: 56 – 57; Gray 2004: 389.) Opinnäytetyön raportissa on huolehdittu, ettei yksittäistä työntekijää pysty tunnistamaan raportista. Raportissa mainitut työntekijät nimetty työpaikan ja ammattinimikkeen mukaan, joista ei pysty päättelemään kenestä yksittäisestä työntekijästä on kyse. Idea-ahjoissa sekä havaintopäiväkirjossa oli mainintoja hyvinkääläisiin nuoriin aikuisiin liittyen. Asiakkaiden ja

työntekijöiden nimet aineistoesimerkeissä muutettiin tunnistamisen välttämiseksi. Opinnäytetyöraporttiin ei kirjoitettu henkilökohtaisia tai arkaluonteisia asioita. Yksittäisten asiakkaiden tai työntekijöiden henkilökohtaiset tilanteet tai ajatukset eivät olleet opinnäytetyön kiinnostuksenkohde. Kiinnostuksenkohde oli asiakaslähtöisyys ja sen kehittäminen nuorten aikuisten palveluissa.

Opinnäytetyöprosessiin lähti mukaan aktiivisia ja asiakaslähtöisyyden kehittämisestä kiinnostuneita työntekijöitä. Osallistuneet työntekijät olivat sitoutuneita Idea-ahjoihin ja antoivat oman panoksensa asiakaslähtöisyyden kehittämiseen. Työntekijät olivat aktiivisia kehittämistyössä ja aloittivat uudenlaisten toimintatapojen kehittämisen ja kokeilemisen yli sektorirajojen.

Opinnäytetyön luotettavuutta arvioitaessa on kuitenkin olennaista pohtia, ovatko Idea-ahjoissa olleet paikalla kaikki asiakaslähtöisyyden kehittämisen kannalta olennaiset työntekijät. Osallistuminen Idea-ahjoihin oli vapaaehtoista. Lisäksi osa työntekijöistä kutsuttiin Idea-ahjoihin henkilökohtaisesti. Voi olla, ettei tieto Idea-ahjosta tavoittanut kaikkia asiakaslähtöisyyden kannalta olennaisia ja asiasta kiinnostuneita työntekijöitä. Idea-ahjon reflektoinnin pohjalta ainakin mielenterveys- ja päihdepalveluiden työntekijät puuttuivat kevään 2015 Idea-ahjoista.

Tulosten luotettavuuteen vaikuttaa myös, etteivät asiakkaiden Idea-ahjot toteutuneet. Yhteinen kehittäminen nuorten aikuisten kanssa ei toteutunut, joten opinnäytetyöstä puuttuu nuorten näkemys asiakaslähtöisyyden kehittämisestä. Opinnäytetyön tulokset edustavat vain työntekijöiden käsityksiä asiakaslähtöisyydestä. Opinnäytetyö ei edusta nuorten aikuisten näkemyksiä asiakaslähtöisyydestä ja sen kehittämisestä hyvinkääläisten nuorten aikuisten palveluissa.

Jatkossa olisi tärkeää saada asiakkaiden näkökulma vahvemmin esille, jottei palvelujärjestelmiä kehitetä jälleen vain työntekijöiden käsitysten valossa. Asiakasnäkökulman esiin saamiseksi olisi mielenkiintoista haastatella asiakkaita, joiden tilanteita on käsitelty Idea-ahjoissa. Ovatko asiakkaat kokeneet hyötyneensä moniammatillisesti yhteistyöstä? Miten asiakkaat ovat kokeneet moniammatillisen yhteistyön omalla kohdallaan? Mitä nuoret aikuiset pitävät asiakaslähtöisenä palveluna? Millaisia mahdollisuuksia tai riskejä esimerkiksi palveluiden digitalisointi luo nuorten palveluissa? Olisi myös mielenkiintoista toteuttaa asiakkaiden Idea-ahjot, jotka jäivät toteutumatta tässä opinnäytetyössä.

Asiakasnäkökulman puuttuminen voi kertoa siitä, että muutos asiakaslähtöisyyden suuntaan tapahtuu asteittain. Voi olla, että asiakaslähtöisyyden tulee juurtua organisaatioiden ja työntekijöiden tasolle, ennen kuin sen on mahdollista juurtua asiakkaiden tasolle. Tutut toimintamallit ja asenteet määrittelevät työntekijöiden toimintaa. Samankaltaisen havainnon on tehnyt Mäki-Kokkila (2015) omassa toimintatutkimuksessaan. Mäki-Kokkilan (2015) mukaan työntekijöillä tulee olla yhtenäinen käsitys osallisuutta vahvistavasta toiminnasta, jonka jälkeen on mahdollista ryhtyä käytännön toteutukseen (Mäki-Kokkila 2015: 83).

Jotta asiakaslähtöisyys voisi toteutua asiakkaiden tasolla asti, tulee asiakaslähtöisyyden olla mahdollista siinä palvelujärjestelmässä, jossa asiakkaat asioivat. Opinnäytetyöprosessin avulla asiakaslähtöisyyttä lisättiin nuorten aikuisten palveluissa tiedon jakamisen, yhteisen keskustelun ja yhdessä tekemisen kautta työntekijöiden kesken. Opinnäytetyöhön osallistuneilla työntekijöillä oli asiakaslähtöinen asenne, joka vahvistui ja levisi yhteisen kokemisen ja tekemisen kautta. Ehkä asiakkaiden Idea-ahjo on luontevampi järjestää esimerkiksi vuoden päästä.

Opinnäytetyön tulosten laajempaa hyödyntämistä on hankala arvioida. Opinnäytetyö tehtiin paikallisesti Hyvinkäällä. Toimintatutkimuksen tulosten hyödyntäminen ja soveltaminen voi olla mahdollista muissa vastaavissa kunnissa. Yleistäminen ei tosin ollut opinnäytetyön tavoite. Tavoite oli kehittää asiakaslähtöisyyttä paikallisesti nuorten aikuisen palveluissa Hyvinkäällä. Opinnäytetyö voi antaa eväitä muille vastaaville kunnille asiakaslähtöisyyden kehittämiseen. Opinnäytetyön keskeiset tulokset tiedon jakaminen, yhteinen keskustelu, yhdessä tekeminen ja asiakaslähtöinen asenne ovat sovellettavissa hyvin monenlaiseen kehittämistyöhön. Ne ovat lisäksi yhdenmukaisia monien muidenkin kehittämiseen liittyvien tutkimusten kanssa. Kehittämistyö yleensäkin vaatii yhteistyötä ja oikeanlaista asennetta kehityksen aikaansaamiseksi.

Jatkossa voisi olla tarpeen seurata opinnäytetyön myötä alkaneen asiakaslähtöisyyden kehittämisen jatkumista hyvinkääläisten nuorten aikuisten palveluissa. Usein kehittämisen heikkokohta on kehittämistyön päättyminen yksittäisten aktiivisten työntekijöiden jättäytyessä pois tai kehittämistyön muuten hiipuesssa ajan saatossa. Haasteena on, miten asiakaslähtöisyys ja uudet kehittämisideat saadaan leviämään yksittäisten työntekijöiden työtavoista organisaatioiden toimintakulttuureiksi. Olisi mielenkiintoista tehdä seuranta-tutkimusta, jonka perusteella voitaisiin todeta jotakin asiakaslähtöisyyden kehittämisen

jatkuvuudesta ja vaikuttavuudesta. Jatkuuko kehitys ja jäikö jäljelle pysyviä muutoksia hyvinkääläisten nuorten aikuisten palveluissa?

Lisäksi voisi olla mielenkiintoista jatkaa toimintatutkimuksen syklejä. Opinnäytetyöprosessin aikana toteutui yksi toimintatutkimuksen sykli. Millaisia kehittämiskohteita tulisi esille, jos syklejä jatkettaisiin muutaman vuoden ajan? Opinnäytetyöprosessin aikana paneuduttiin hajanaisten palveluiden asiakaslähtöisyyden kehittämiseen. Jatkossa kehittämiskohteita voisivat olla esimerkiksi nuorten aikuisten asumisen edistäminen ja vapaa-ajan harrastusmahdollisuuksien kehittäminen.

Tulevaisuuden hyvinvointia hahmottelevissa kirjoituksissa asiakaslähtöisyys on nostettu vahvasti esille. Aaltion (2013) näkemyksen mukaan avaimet vaikuttavimpiin hyvinvointipalveluihin ovat osallisuus ja eheät hyvinvointipalvelut, jotka ovat tuotettu yhteistyössä asiakkaiden, työntekijöiden, johdon ja eri organisaatioiden kanssa neuvottelemalla (Aaltio 2013: 91, 142 – 143, 145). Kuten jo aiemmin todettiin, Stenvallin ja Laitisen (2013) mukaan sosiaali- ja terveystalouden integraatio edellyttää siirtymistä suljetuista systeemeistä kohti avoimuutta. Olennaista on asiakkaan ja ammattilaisen yhteistyö ja yhteisvastuu palveluiden suunnittelussa. Tulevaisuudessa palveluiden suunnittelu ja toteuttamistapa tulee avata asiakkaille. (Stenvall - Laitinen 2013: 138 – 139.)

Aaltion (2013) mukaan hyvinvointia saadaan aikaan vuorovaikutuksella, johon osallistuvat asiakkaat ja tarvittavat työntekijät yli sektorirajojen. Vuorovaikutus on dialogista, jossa tilanteen määrittelyssä ja ymmärtämisessä hyödynnetään sekä asiakkaiden että työntekijöiden asiantuntemusta. Yhteinen jakaminen lisää molempien ymmärrystä ongelmia aiheuttavista yksityisistä ja yhteiskunnallisista tekijöistä sekä mahdollistaa yhteistyön sekä yksityisen että yhteiskunnallisen muutoksen eteen. (Aaltio 2013: 91, 142 – 143, 145.) Opinnäytetyön tuloksissa, tiedon jakaminen, yhteinen keskustelu, yhdessä tekeminen ja asiakaslähtöinen asenne, on samoja piirteitä, joita Aaltiokin ennustaa tärkeiksi elementeiksi sosiaalipalveluiden kehittämisessä.

Opinnäytetyössä haettiin vastauksia siihen, miten asiakaslähtöisyys näkyy ja miten sitä voidaan kehittää hyvinkääläisten nuorten aikuisten palveluissa. Lisäksi haettiin vastausta siihen, miksi asiakaslähtöisyyden kehittäminen on tärkeää. Asiakaslähtöisyyden kehittäminen on tärkeää, koska sosiaalipalveluissa tarvitaan muutoksia, jotka takaavat tarvittavat ja tehokkaat sosiaalipalvelut tiukentuneessa taloudellisessa tilanteessa myös tule-

vaisuudessa. Palveluiden vastaaminen asiakkaiden tarpeisiin on tärkeää sosiaalipalveluiden tulevaisuuden kannalta. Asiakslähtöisyydellä on merkittävä rooli, kun halutaan, että palvelut vastaavat asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. Opinnäytetyö on yksi puheenvuoro lisää keskusteluun asiakslähtöisyydestä. Opinnäytetyö antaa yhden esimerkin siitä, miten asiakslähtöisyyttä voidaan kehittää yhdessä kunnassa, nuorten aikuisten palveluissa.

Lähteet

Aaltio, Elina 2013. Hyvinvoinnin uusi järjestys. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Aaltonen, Sanna – Berg, Päivi – Ikäheimo, Salla 2015. Nuoret luukulla- kolme näkökulmaa syrjäytymiseen ja nuorten asemaan palvelujärjestelmässä. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura. Verkkojulkaisuja 84. Verkkodokumentti. < <http://www.nuorisotutkimusseura.fi/julkaisuja/nuoretluukulla.pdf> >. Luettu 27.5.2015.

Arnkil, Robert – Spangar, Timo – Jokinen, Esa 2007. Hyvä vertaisoppiminen kuntatyön arjessa- toteutettavuusanalyysi hyvien käytäntöjen välittämisestä. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Buckley, Helen – Carr, Nicola – Whelan, Sadhbh 2010. 'Like walking on eggshells': service user views and expectations of the child protection system. Child & Family Social Work. Feb2011, Vol. 16 Issue 1. Verkkodokumentti. < <http://web.a.ebsco-host.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=31e6e068-4b98-4367-85e1-ec7048c70282%40sessionmgr4005&hid=4214> >. Luettu 13.8.2015. 101 – 110.

Coghlan, David – Brannick, Teresa 2014. Doing action research in your own organization. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Gray, David E 2004. Doing Research in the Real World. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hallituksen esitys 2014. Hallituksen esitys sosiaalihuoltolaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. HE 164/2014 vp. Verkkodokumentti. < [http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw/?\\${APPL}=akirjat&\\${BASE}=akirjat&\\${THWIDS}=0.5/1419691805_472131&\\${TRIPPIFE}=PDF.pdf](http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw/?${APPL}=akirjat&${BASE}=akirjat&${THWIDS}=0.5/1419691805_472131&${TRIPPIFE}=PDF.pdf) >. Luettu 27.12.2014.

Heikkinen, Hannu L. T. 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. – Rovio, Esa – Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon, toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 16 – 38.

Heikkinen, Hannu L. T. – Kontinen, Tiina – Häkkinen, Päivi 2008. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. – Rovio, Esa – Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon, toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 39 – 76.

Heikkinen, Hannu L. T. – Rovio, Esa – Kiilakoski, Tomi 2008. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. – Rovio, Esa – Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon, toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 78 – 93.

Huovinen, Terhi – Rovio, Esa 2008. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. – Rovio, Esa – Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon, toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 94 – 113.

Hyvinkään kaupunki 2014. Sosiaali- ja terveystoimen toiminnan virtaviivaistaminen. Hankesuunnitelma 2014. Sote-Jory. Veriso 0.7 11.9. Verkkodokumentti. < <http://ossi/Perusturva1/Perusturvan-yhteiset/Toimialan-virtaviivaistaminen--kehittamishanke/Aineistot/> >. Luettu 18.12.2014.

Hyvinkään kaupunki 2013. Väestömäärän kehitys, ikärakenne ja kielijakauma 31.12.2012. Talousosasto. Verkkodokumentti. < http://www.hyvinkaa.fi/Tiedostot/Tilastotietoja/v%C3%A4est%C3%B6/V%C3%A4est%C3%B6_11.12.2013.pdf >. Luettu 28.12.2014.

Hyvinkään kaupunkistrategia 2009. Verkkodokumentti. <<http://www.hyvinkaa.fi/fi/Hallinto-ja-kaupunkitieto/Hyvinkaan-kaupunkistrategia/>>. Luettu 3.10.2014.

Isoherranen, Kaarina 2012. Moniammatillisen yhteistyön pitäisi olla mahdollisuus, ei uhka. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:18. Verkkodokumentti. < https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf?sequence=1 >. Luettu 8.12.2014.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu & tekijät.

Keisanen, Sanna 2011. Kunnallisten asiakaslähtöisten palveluiden kehittäminen - NEPSY- hankkeesta kohti uusi palveluita. Pro Gradu. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Verkkodokumentti. < <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/82958/gradu05406.pdf?sequence=1> >. Luettu 6.2.2015.

Kiikkala, Irma 2000. Asiakaslähtöisyys toimintana ja periaatteena sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa Nouko-Juvonen, Susanna – Ruotsalainen, Pekka – Kiikkala, Irma (toim.): Hyvinvointivaltion palveluketjut. Helsinki: Tammi. 112-121.

Kokkola, Anita – Kiikkala, Irma – Immonen, Tuula – Sorsa, Minna 2002. Mitä Sinä elämältäsi haluat? Asiakaslähtöinen mielenterveyttä edistävä toimintamalli. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Stakes.

Kujala, Eila 2003. Asiakaslähtöinen laadunhallinnan malli. Tilastolliseen prosessin ohjaukseen perustuva sovellus terveystieteeseen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kuula, Arja 2001. Toimintatutkimus, kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Laitila, Minna 2010. Asiakkaan osallisuus mielenterveys- ja päihdetyössä. Fenomenologinen lähestymistapa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.

Lehtonen, Miia 2015. Etsivä nuorisotyöntekijä. Hyvinkää-Riihimäen Seudun Ammattikoulutussäätiön. Läsä myös kolme hyvinkääläistä nuorta aikuista. Hyvinkää. Haastattelu 22.7.

Niemi, Annukka 2006. Asiakaslähtöisyys sosiaali- ja terveystieteissä. Yksityisen ja julkisen kotihoidon työntekijöiden käsityksiä asiakaslähtöisyydestä. Pro gradu. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden ja – talouden laitos. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Mäki-Kokkila, Katariina 2015. KINUVA-verkosto. Nuoruusikä ja hyvinvointipalveluiden tuki Kirkkonummella. Opinnäytetyö. Ammattikorkeakoulu Metropolia. Sosiaalialan ylempi (AMK). Verkkodokumentti. < <https://publications.theseus.fi/handle/10024/92527> >. Luettu 21.9.2015.

Määttä, Anne 2015. Yksittäisistä toimenpiteistä hyvin johdetuksi kokonaisuudeksi. Teoksessa Määttä, Mirja – Määttä, Anne (toim.): Parempia ratkaisuja koulutuksen ja työn ulkopuolella olevien nuorten tukemiseen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Valtion selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 16/2015. Verkkodokumentti. < http://vnk.fi/documents/10616/1456483/VNK+16_2015.pdf/2efb35eb-0f6e-4428-93bf-5998df7d983d >. Luettu 23.9.2015. 27 – 31.

Määttä, Mirja – Määttä, Anne (toim.) 2015. Parempia ratkaisuja koulutuksen ja työn ulkopuolella olevien nuorten tukemiseen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Valtion selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 16/2015. Verkkodokumentti. < http://vnk.fi/documents/10616/1456483/VNK+16_2015.pdf/2efb35eb-0f6e-4428-93bf-5998df7d983d >. Luettu 23.9.2015.

Perhe- ja sosiaalipalveluiden johtoryhmä 2015. Muistio 11/ 2015. Sosiaali- ja terveyspalvelut, sosiaali- ja perhepalvelut. Hyvinkään kaupunki. Luettu 7.5.2015.

Perusturvan strategia 2009. Hyvinkään kaupunki. Verkkodokumentti. <<http://www.hyvinkaa.fi/globalassets/kaupunki-ja-hallinto/hallinto-ja-organisaatio/strategia.pdf>>. Luettu 10.5.2015.

Perälä, Marja-Leena – Halme, Nina – Kanste, Outi 2013. Johtaminen, palvelut ja lapsiperheiden hyvinvointi. Teoksessa Leena Vähäkylä – Jukka Reivinen (toim.): Ketä kiinnostaa? Lasten ja nuorten hyvinvointi ja syrjäytyminen. Helsinki: Gaudeamus. 121 – 134.

Pärnä, Katariina 2012. Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina. Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet. Väitöskirja. Turun yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Verkkodokumentti. <<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/77506/AnnalesC341Parna.p>>. Luettu: 3.6.2015.

Rannisto, Pasi-Heikki – Tuurnas, Sanna – Hakari, Kari – Stenvall, Kari 2013. Asiakaslähtöisyys ja verkostot prosessien kehittämisessä. Teoksessa Tuhkunen, Anne – Rannisto, Pasi-Heikki (toim.): Elämänhallintaa kuntayhteisössä. Helsinki: Suomen kunta-
liitto. 81 – 96.

Ristaniemi, Teija 2005. Psykiatrisen sairaalan ”armahtava todellisuus”? Asiakaslähtöisyys psykiatrisen sairaalan kuntoutuspotilaan kokemana. Lisensiaatintutkimus. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Verkkodokumentti. <<http://www.sosnet.fi/loader.aspx?id=e76adef5-dc30-42cb-9ac0-2174b381f766>>. Luettu 29.1.2015.

Ruusuvuori, Johanna 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna – Nikander, Pirjo – Hyvärinen, Matti (toim.): Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. 424 – 431.

Ruusuvuori, Johanna – Nikander, Pirjo – Hyvärinen, Matti 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Stenvall, Jari – Laitinen, Ilpo 2013: Yhteenveto ja toimenpidesuosituksset. Teoksessa Laitinen, Ilpo – Harinsalo, Risto – Stenvall, Jari (toim.): Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Kansainvälinen vertailu. Tampere: Tampere University Press ja tekijät. 138 –142.

Sorsa, Minna 2000. Asiakaslähtöisyys sosiaali- ja terveystalveissa. Pro gradu. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2014. Hyvinvointi on toimintakykyä ja osallisuutta. Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskaatsaus 2014. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2014: 13. Verkkodokumentti. <http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=9882186&name=DLFE-31918.pdf>. Luettu 28.11.2014.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Verkkodokumentti. <http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-18303.pdf>. Luettu 28.11.2014.

Säkjärvi, Maija – Ohtamo, Jukka (toim.) n.d. Työkaluja ja tilannetajua. Itsetuhoisten ja väkivaltaisten nuorten ammatillinen kohtaaminen. Kohtaamisen taidot- hankkeen loppuraportti. Verkkodokumentti. <<http://www.koordinaatti.fi/sites/default/files/Itsetuhoisten-ja-vakivaltaisten-nuorten-ammattillinen-kohtaaminen-loppuraportti.pdf>>. Luettu 3.4.2015.

Tuhkunen, Anne – Rannisto, Pasi-Heikki 2013. Elämänhallintaa osallisuuden ja kehittämissyhteistyön avulla. Teoksessa Tuhkunen, Anne – Rannisto, Pasi-Heikki (toim.): Elämänhallintaa kuntayhteisössä. Helsinki: Suomen kuntaliitto. 193 – 197.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Uudenmaan kuntakokeilu 2014. Nuorisotakuun kuntakokeilu (VM) 2015-2016, luonnos kokeilusopimusta varten. Keski-Uudenmaan kaupunki. Järvenpää ja kuntaryhmä. Verkkodokumentti. < http://www.kuuma.fi/files/1556/Liite_4_KU-nuorisotakuun_kuntakokeilu.pdf >. Luettu 28.12.2014.

Valtiovarainministeriö 2013. Enemmän ongelmien ehkäisyä, vähemmän korjailua? Perheitä ja lapsia tukevien palveluiden tuloksellisuus ja kustannusvaikuttavuus. Valtiovarainministeriön julkaisuja 11/ 2013. Verkkodokumentti. <http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/20130408Enem-mae/perhe_NETTI.pdf>. Luettu 28.11.2014.

Vilka, Hanna 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Virtanen, Petri – Suoheimo, Maria – Lammenmäki, Sara – Ahonen, Päivi – Suokas, Markku 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Verkkodokumentti < <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>>. Luettu 12.2.2015.

Vesterinen, Anu 2014. Virallistamispäätös. Nupa -ja Hope -tiimit 25.9.2014. Sähköposti. Luettu 26.9.2014.

Hei,

Olen sosionomi (AMK) Katja Rastas. Toimin jälkihuolto nuorten sosiaaliohjaajana Hyvinkää kaupungin lastensuojelun sijaishuollossa. Opiskelen Metropolia Ammattikorkeakoulussa ylempää sosiaalialan ammattikorkeakoulututkintoa. Opinnäytetyöni on toimintatutkimus, joka on nimeltään Asiakslähtöisyyden kehittäminen hyvinkääläisten nuorten aikuisten palveluissa.

Asiakslähtöisyys ymmärretään opinnäytetyössä Virtasta ym. (2011) mukailleen kuudesta eri osa-alueesta koostuvaksi kokonaisuudeksi. Asiakslähtöisyyden osa-alueita ovat asiakkaan palveluymmärrys, asiakkaan osallisuus, työntekijöiden asiakasymmärrys, palveluiden sisältö, muoto ja jakelu, organisaatiokulttuuri ja asenteet sekä johtaminen. Asiakslähtöisyyden kehittäminen ymmärretään opinnäytetyössä näiden kuuden eri osa-alueen kokonaisuudeksi. Opinnäytetyössä tarkoituksena on yhteisten keskustelujen kautta saada käsitys palveluiden asiakslähtöisyydestä sekä kehittää asiakslähtöisyyttä palveluissa. Tietoa kerätään yhdessä keskustelemalla, dialogisessa vuorovaikutuksessa. Opinnäytetyön kohderyhmää ovat 18 – 25-vuotiaat hyvinkääläiset nuoret aikuiset ja heidän työntekijät. Keskustelutilaisuuksia järjestetään kerran kuussa kesään 2015 saakka. Keskustelutilaisuuksia kutsutaan Idea-ahjoiksi ja ne järjestetään Hyvinkään-Riihimäen Seudun Ammattikoulutussäätiön tilassa, Ahjossa. Opinnäytetyö on toimintatutkimus, jossa dialogisen vuorovaikutuksen menetelmin pyritään kehittämään asiakslähtöisyyttä nuorten aikuisten palveluissa. Asiakslähtöisyyden kehittämisen oletan myös kehittävän palveluita vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita.

Osallistuminen keskustelutilaisuuksiin on vapaaehtoista. Keskustelut Idea-ahjoissa toteutetaan vapaassa dialogissa ja rennossa ilmapiirissä. Keskusteluja havainnoidaan, niistä kootaan havaintopäiväkirjaa ja ne nauhoitetaan digitaalisella nauhurilla läsnäolijoiden suostumuksella. Keskustelujen arvioitu kesto on noin 1,5 tuntia. Keskusteluissa esille tulleet mielipiteet ja tieto ovat luottamuksellista. Keskustelumateriaalia käsitellään nimettömänä. Keskustelumateriaalia tullaan analysoimaan asiakslähtöisyyden näkökulmasta. Saatu keskustelumateriaali säilytetään salasanalla suojatulla tietokoneella ja nauhoitukset lukitussa tilassa kehittämisprosessin ajan. Aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Opinnäytetyö valmistunee talvella 2015.

Jokainen keskusteluissa esiin tullut ajatus ja kommentti ovat arvokkaita asiakslähtöisyyden kehittämisen välineitä – tule siis mukaan kertomaan ajatuksistasi!

Yhteistyötä odottaen!

Katja

SUOSTUMUS OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUMISEEN

Opinnäytetyö: Asiakaslähtöisyyden kehittäminen hyvinkääläisten nuorten aikuisten palveluissa.

Opinnäytetyöntekijä: Katja Rastas Metropolia Ammattikorkeakoulu, sosiaalialan ylempi AMK-tutkinto.

Suostun osallistumaan yllämainittuun opinnäytetyöhön antamalla näkemyseni nuorten aikuisten palveluiden asiakaslähtöisyydestä ja sen kehittämisestä. Suostumus koskee Idea-ahjoja ajalla 1.3.2015 – 30.6.2015. Mikäli Idea-ahjot jatkuvat syksyllä 2015, koskee suostumukseni myös syksyn 2015 Idea-ahjoja. Minulle on kerrottu opinnäytetyön tarkoitus ja kehittämistyössä käytettävät tutkimusmenetelmät. Olen tietoinen, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Suostun siihen, että keskustelut havainnoidaan, nauhoitetaan ja niistä kootaan kirjallisia yhteenve-toja. Keskusteluista saatu materiaalia on tutkimusaineistoa, joka analysoidaan ja josta saadaan tutkimustuloksia. Opinnäytetyön aineistoa ovat asiakaslähtöisyyden osa-alueisiin liittyvät kommentit ja kokemukset. Kehittämisprosessin aikana ei kerätä henkilötietoja, eivätkä kehittämisprosessiin osallistujien henkilöllisyydet tule esille opin-näytetyön kirjallisessa raportissa. Keskusteluissa mahdollisesti esiin tulevia henkilökoh-taisia asioita taikka asiakkuuksiin liittyviä tietoja ei käytetä opinnäytetyön aineistona. Tut-kimusaineisto hävitetään tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Osallistujilla on oikeus tutustua valmiiseen tutkimukseen.

_____/____ 2015

Paikka ja päiväys

Osallistujan allekirjoitus ja nimenselvennys

Halutessasi voit saada opinnäytetyön luettavaksesi ennen lopullista valmistumista ja myös valmistumisen jälkeen. Lähetän sen sinulle sähköpostitse tai halutessasi pos-titse. Mikäli haluat opinnäytetyön luettavaksi, laita yhteystiedot alle =>

Sähköpostiosoite/ osoite ja puhelinnumero

Ystävällisin terveisin Katja