

Pia Säppi

**PALVELUN KEHITTÄMINEN TERVAKARTANOSSA**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Tradenomikoulutus  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Kevät 2009



**Kajaanin  
ammattikorkeakoulu**

## OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Pia Säppi	
Työn nimi Palvelun kehittäminen Tervakartanossa	
Vaihtoehtoiset ammattipinnot Markkinointi	Ohjaaja(t) Lehtori Mervi Väisänen  Toimeksiantaja Kainuun Maakunta-kuntayhtymä, Vanhuspalvelut, Seutu 1, Ympäri vuorokautinen hoito ja hoiva
Aika Kevät 2009	Sivumäärä ja liitteet 74+5
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli palvelun kehittäminen Tervakartanossa, joka on kainuulaisten vanhusten ympärivuorokautinen lyhytaikaishoitopaikka Kajaanissa. Tervakartanon palvelutoimintoihin osallistuu joukko ihmisiä, jotka edustavat eri ammattiryhmiä. Palvelun kehittäminen aloitettiin havainnoivalla tutkimuksella. Tutkija suoritti osallistuvaa havainnointia työharjoittelunsa aikana loppukesän 2008 ja alkutalven 2009 aikana.</p> <p>Palvelun kehittämistyötä jatkettiin tuotteistamalla Tervakartanon palvelu. Tuotteistamisessa huomioitiin tarjottavat ydin-, tuki- ja liitännäispalvelut. Palvelutoiminnot ja siihen osallistuvat henkilöt kuvattiin visuaalisesti uudistetun palveluprosessikaavion avulla. Prosessikaavion apuna käytettiin blueprinting -kaaviota.</p> <p>Tarkemman ja yksityiskohtaisemman kuvauksen aikaansaamiseksi tehtiin haastattelut viidelle avainhenkilölle. Haastattelun avulla selvitettiin myös mahdollisia kehitysideoita, joita palvelun tuottamiseen osallistuvilla henkilöillä oli syntynyt kokemuksen kautta.</p> <p>Opinnäytetyön perusteella palvelun kehittämistä Tervakartanossa tarvitaan. Palvelujen kysyntä Tervakartanossa on lisääntynyt. Asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin on kyettävä vastaamaan. Asiakkaat koettiin tärkeiksi ja asiakkaita haluttiin palvella hyvin.</p> <p>Vuorovaikutuksella ja henkilöstön yhteistyöllä koettiin olevan vaikutusta asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Yhteistyön merkitys korostuu palveluketjun tuotannon eri vaiheissa. Asiakkaille tarjottavat palvelut ovat sidoksissa toisiinsa. Näiden tuottamisessa tarvittavan yhteistyön merkitystä ei saa unohtaa. Tervakartanon henkilöstö toimii usean sidosryhmän kanssa. Sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö vaikuttaa palvelun laadukkaaseen toteuttamiseen.</p> <p>Työn tulokseksi saatuja kehitysideoita on tarkasteltu ja niitä on perusteltu niiltä osin kuin tutkijalla on ollut kokemusta asiasta. Kehittämisen tuloksena saadut ideat koskivat muun muassa vuorovaikutuksen lisäämistä, viestinnän tehostamista sekä palvelun saatavuuden kehittämistä. Kehittämissideat ovat vapaasti toimeksiantajan käytössä.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Palvelu, tuotteistaminen, palveluprosessi, organisaatio, moniammatillisuus, haastattelu
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Pia Säppi	
Title Development of Services for Tervakartano Nursing Home	
Optional Professional Studies Marketing	Instructor(s) Lecturer Mervi Väisänen
	Commissioned by Joint Authority of Kainuu/Services for geriatric
Date Spring 2009	Total Number of Pages and Appendices 74+5
<p>The aim of this study was to develop services for Tervakartano, a short-time nursing home for geriatric patients in Kainuu. Many different types of professions are represented in the service procedure at Tervakartano. The thesis was started as an observation research between the end of summer 2008 and the beginning of winter 2009.</p> <p>The next item of the service development process was to productize the core, support and ancillary services. The service procedures and the participating people were described visually in a new process plan by using Business Process Blueprinting.</p> <p>Interviews were made with five key employees to provide more information for the new process plan. In addition, the interviews also gave information about the employees' ideas concerning services development. They do have the best knowledge of the service procedures.</p> <p>The thesis showed that the service development is needed at Tervakartano. The demand for services is increasing. The customer needs and requirements must be met. The customer is important and they desire to serve the customer well.</p> <p>Interaction and co-operation were regarded as important elements for the customer regarding the service quality. The importance of co-operation is highlighted at different stages of the service chain. The services offered to the customer are interdependent and the relevance of co-operation should not be forgotten in service production. The work with many reference groups has an influence on the quality of service provided at Tervakartano.</p> <p>The development ideas of the thesis are looked at and argued also from the researcher's point of view based on her own experience. The development ideas deal with, among other things, increased interaction, improved communication and developing the availability of services. The commissioner will be able to utilize the created ideas in the future.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	service, productization, process of service, organization, multiprofessional
Deposited at	<input type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## ALKUSANAT

Palvelujen kehittäminen on jatkuva prosessi. Palvelujen kysynnän ja tarjonnan tulee kohdata toinen toisensa jatkuvassa muutosten ristiaallokossa. Sosiaalialan palvelujen kysyntä tulee lisääntymään ja palvelun tarjoajien tulee jatkuvasti kehittää omia toimintojaan ja vastata kysynnän haasteisiin. Asiakkaalla ja asiakkaan tarpeilla on suuri merkitys palvelujen tuottamisessa osallistumalla itse palvelun tuottamiseen. Palvelutoimintojen tulee olla oikeanlaisia ja niiden tulee täyttää asiakkaan toiveet.

Kiitän ohjaavaa opettajaa, lehtori Mervi Väisästä ammattitaitoisesta ohjauksesta opinnäytetyössäni. Hänen positiivisen ja kannustavan asenteensa avulla tätä opinnäytetyötä oli mukava tehdä.

Haluan osoittaa kiitokseni opinnäytetyön toimeksiantajan edustajille, vanhuspäällikkö Jaana Mäklinille ja osastosihteerille Aija-Sisko Hakkaraiselle, opastavasta ja ennakkoluulottomasta asenteesta tekemääni työtä kohtaan.

Haluan esittää kiitokset koko Tervakartanon henkilökunnalle. Sain olla osallisena heidän työnsä kehittämisessä ja oppia itsekin moniammatillisen organisaation työstä. Erityiskiitokset haastatteluihin osallistuneille henkilöille.

Kiitän myös perhettäni heiltä saamastani tuesta. Perheeni ymmärrys tekemääni työtä kohtaan on ollut kannustavaa.

Kajaanissa 4.5.2009

Pia Säppi

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 PALVELUKOKONAISUUS	3
2.1 Palvelun määritelmiä	3
2.2 Palvelun tehtävät	4
2.3 Palvelun laatu	5
2.4 Palvelun laatu ja laadunhallinta sosiaali- ja terveyspalveluissa	7
2.5 Sosiaalialan palvelun laadun suunnittelu	8
2.6 Asiakashyöty ja palvelupaketti	8
2.7 Asiakaspalautte ja sen hyödyntäminen palvelujen kehittämisessä	13
3 PALVELUN TUOTTEISTAMINEN	15
3.1 Tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla	17
3.2 Tuote sosiaali- ja terveysalalla	18
3.3 Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla	19
3.4 Tuotteistamisen vaiheet	19
4 PALVELUPROSESSIT	27
4.1 Prosessin käsite	27
4.2 Ydin- ja tukiprosessit	28
4.3 Palveluprosessin hyödyt	29
4.4 Palveluprosessin suunnittelu	30
4.5 Sosiaalihuollon palveluprosessit	33
4.6 Prosessien kuvaamisen hyödyt palvelutapahtumassa	35
5 ORGANISAATIO JA MONIAMMATILLINEN YHTEISTYÖ	36
5.1 Yhteistyön merkitys laadukkaana palvelun tuottamisessa sosiaali- ja terveysalalla	36
5.2 Oma oppiminen	39
6 TERVAKARTANON PALVELUN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHTA JA TAVOITE	41
6.1 Kehitystyön lähtökohta	41
6.2 Kehittämistyön tavoite	43
6.3 Havainnoivan tutkimuksen tulokset lähtökohtana kehittämistyölle	44
6.4 Kainuun Maakunta-kuntayhtymän Vanhuspalvelujen BSC ja laadunhallinta	46
7 PALVELUN TUOTTEISTAMINEN TERVAKARTANOSSA	50
7.1 Palveluun osallistuvat tahot	50

7.2 Tuotteistamisen vaiheet	50
8 HAASTATTELUJEN TAVOITE JA TOTEUTUS	58
8.1 Avainhenkilöiden haastattelujen yhteenveto	59
8.2 Haastatteluista saadut kehitysideat	62
8.3 Uusittu asiakaspalautelomake ja sen hyödyntäminen	65
9 PALVELUPROSESSIT KAINUUN MAAKUNTA-KUNTAYHTYMÄSSÄ	66
9.1 Ydinprosessit ja hoito- ja palveluketjut	66
9.2 Tukiprosessit	67
9.3 Nykyinen Tervakartanon palveluprosessikuvaus	67
9.4 Tervakartanon uudistettu prosessikuvaus	68
10 POHDINTA JA KEHITTÄMISIDEAT	69
LÄHTEET	73
LIITTEET	75

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena oli palvelun kehittäminen Tervakartanossa. Toimeksiantajana on Seutu I:n Ympärivuorokautinen hoidon ja hoivan tulosityksikkö. Tervakartano on Kainuun Maakunta-kuntayhtymän omistama vanhusten lyhytaikaishoitopaikka. Tervakartano sijaitsee Kajaanissa, pääterveysaseman takana osoitteessa Tullikallionkatu 3. Suurin osa Tervakartanon asiakkaista on kainuulaisia, 65 vuotta täyttäneitä omaishoidettavia.

Kehittämistyö alkoi jo alkusyksyn 2008 aikana. Osallistuvaa havainnointia suoritettiin tammi-kuuhun 2009 asti. Havainnoinnin aikana seurattiin erilaisia asiakaspalvelutilanteita ja työyhteisön toimintaa ja vuorovaikutusta. Jo havainnoinnin aikana huomattiin, että palveluiden saatavuutta tulee tehostaa.

Toimeksiantajan tavoitteena oli halu kehittää palvelun laatua. Kehittämisen lähtökohtana oli myös saada palvelun tuottamiseen osallistuva henkilökunta ymmärtämään laadukkaan asiakaspalvelun merkitys. Henkilöstön avoin vuorovaikutus ja yhteistyö vaikuttavat hyvän palvelun ja sen laadun aikaansaamisessa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia tarjottavista palveluista ajantasainen ja kaikki palvelun osatekijät huomioiva prosessikuvaus. Uuden prosessikuvauksen laatimisessa käytettiin apuna nykyistä, käytössä olevaa palvelukuvausta. Kehittämistyössä kiinnitettiin yksityiskohtaisemmin huomiota prosessin osatekijöihin ja yhteistyöverkostoihin. Palveluprosessi kuvattiin asiakkaan yhteydenotosta hoitajakson päättymiseen asti. Palveluprosessi kuvattiin käyttäen apuna blueprinting -kaaviota. Kaavio osoittaa visuaalisesti palvelun tarjoamisen kuuluvat prosessit, asiakaskontaktit sekä varsinaiset toiminnot palvelun tuottamisessa.

Palvelun tuotteistamisprosessin lähtökohtana oli nykyisten palvelujen tunnistaminen. Palvelut kuvattiin ydin- ja tukipalveluina. Tuotteistamisprosessissa huomioitiin henkilöstön osallistuminen, toimintaympäristön vaikutus sekä sidosryhmien rooli laadukkaan palvelun tuottamisessa. Tuotteistamisessa huomioitiin asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät palvelut. Näiden tunnistaminen on palvelun sujuvuuden kannalta tärkeää, koska ne vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun.

Kehitystyön toteuttamiseksi ja uusien kehitysideoiden hankkimiseksi suoritettiin viiden avainhenkilön haastattelu. Haastatteluista saadut kehittämisideat sekä tutkijan omat havainnot kehittämistarpeista ovat yksi tämän opinnäytetyön tulos. Kehitysideoiden toteutus ja seuranta jää toimeksiantajan vastuulle.

Opinnäytetyössä ei käsitellä työyhteisön hyvinvointia tai sen kehittämistä. Työyhteisön avoimuutta ja vuorovaikutuksen tärkeyttä käsiteltiin organisaation moniammatillisuuden näkökulmasta. Onnistuneella vuorovaikutuksella ja hyvällä tiimityöskentelyllä voidaan vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun. Opinnäytetyössä ei ole käsitelty palveluiden taloudellisia laskelmia eikä mietitty palvelun hinnoittelun perusteita. Palvelut ovat jo valmiiksi hinnoiteltu sillä laki määrittelee hintatason perittävistä palveluista.



## 2 PALVELUKOKONAISUUS

Palvelu on kokonaisuus, joka voi koostua henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta tai siihen voi sisältyä konkreettinen palvelutuote. Palvelukokonaisuuteen sisältyvät laitteet, joilla palvelu tuotetaan. Palvelun tuottamiseen vaikuttaa ympäristö, jossa palvelu tuotetaan ja kulutetaan. Palvelun tuottaminen, tarjoaminen ja kuluttaminen ovat asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä vuorovaikutusta. Palveluyritysten tärkeimpänä tehtävä on toteuttaa hyvää palvelun laatua. Hyvään palveluun pyrkiminen on jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Palvelun laadun tavoitteet määrittelee yrityksen tai organisaation johto. Palvelun laadun määrittelyssä asiakkaiden erilaiset tarpeet tulisi huomioida. Asiakkaalle palvelukokemus on henkilökohtainen tapahtuma. Asiakaskeskeisyys on asiakkaan tarpeiden huomioimista. Asiakkaan tulee saada mahdollisimman suuri hyöty käyttämästään palvelusta. Hyöty voidaan kuvata asiakkaalle palvelutarjouksen avulla. Palvelutarjouksessa kuvataan kaikki tarjottavat palvelut. Asiakas tekee päätöksen palvelun käyttämisestä palvelutarjouksen perusteella.

### 2.1 Palvelun määritelmiä

Palvelun keskeinen osa on usein aineeton ja se on usein sellaista mitä ei voi käsin konkreettisesti koskettaa. Esimerkiksi voidaan ottaa asiakkaan kohtelu sekä palvelun tuottajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. Se tuotetaan ja kulutetaan paljolti samanaikaisesti, esimerkkinä voidaan mainita siivouspalveluyrityksen tarjoama siivouspalvelu tai kampaajan suorittama hiusten leikkuutyö. Tämä merkitsee, että sitä ei voi tehdä varastoon ja myydä sieltä kuin konkreettista vaihto-omaisuutta. Palvelun vaikutukset voivat olla pitkävaikutteisia, joko niin, että hyvää palvelua saanut asiakas tulee ostamaan palvelua yhä uudelleen, tai niin, että huonoa palvelua saanut asiakas on tyytymätön ja vaihtaa palvelun tarjoajaa. Monen palvelun valmistelu tarjottavaksi tuotteeksi ja laadukas tuottaminen saattaa edellyttää erittäin mittavat etukäteispanostukset. Tällaisina esimerkkeinä voidaan mainita palvelun tuottamiseen tarkoitettujen laitteiden, tietokone-ohjelmistojen ja fyysisten palvelujen tuottamiseen tarkoitettujen liiketilojen hankkimisen. Henkilöstön rekrytointiin, koulutukseen ja ammattitaidon kehittämiseen vaaditaan usein mittavia investointipanostuksia ennen kuin palvelua voidaan alkaa tuottamaan ja tarjoamaan. (Rissanen 2006, 19.)

”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyväinä, ajan tai materiaalin säästönä jne.”(Rissanen 2006, 18).

## 2.2 Palvelun tehtävät

Palvelun merkitys on viime vuosikymmeninä korostunut yhtenä menestystekijänä. Palvelun tehtävät voivat vaihdella suurestikin palvelun toiminnan ja luonteen mukaan. Osa tarjottavista palveluista vaatii enemmän henkilökohtaista paneutumista sekä vuorovaikutusta palvelun tuottajan ja palvelun ostajan välillä. Osa palveluista voi olla enemmän konkreettisen tavaran tai tuotteen myymistä, jolloin palvelun merkitys voi olla vähäisempi. Kuitenkin palvelutapahtuma kaikkienensa on liiketoiminnan tärkeä ydin. Palvelu voi olla liiketoiminnan kohteena, jolloin yritys markkinoi ja tarjoaa pelkästään palveluja niin, että itse palvelu on asiakkaan oston kohde. Esimerkki tällaisesta liiketoiminnasta on pankkipalvelutoiminta. Asiakas saa henkilökohtaista palvelua pankkivirkailijalta eikä palvelussa käsitellä välttämättä konkreettista tavaraa tai tuotetta. (Lämsä & Uusitalo 2003, 20.)

Palvelu voi olla myös osana yrityksen kokonaistarjontaa, jolloin konkreettinen tavara voi olla esimerkiksi jokin ostos ja aineettomana palveluna on tällöin asiakkaan saama henkilökohtainen palvelu ja esimerkiksi tavaran käyttöön liittyvä opastus tai neuvonta. Kun palvelutapahtumaan liittyy konkreettinen tuote, niin palvelun osuus voi olla tärkeä kilpailukeino. Palvelun hyvänä koettu laatu korostuu varsinkin kilpailuilla markkinoilla palvelun tarjoajan hyväksi. Palvelun laatu ja asiakaspalvelujen kehittäminen voi muodostua yrityksen keskeiseksi kilpailukeinoksi. (Lämsä & Uusitalo 2003, 20.)

Palvelut voivat olla myös sisäisiä palveluja. Näillä tarkoitetaan, että palveluja tuotetaan yrityksen omaan sisäiseen käyttöön. Sisäisten palvelujen tuottamiseen osallistuu koko organisaation henkilöstö omalla vuorovaikutuksellaan. Jokaisen henkilöstön jäsenen hoitaessa oikealla palveluasenteella sisäisiä ja keskinäisiä palvelusuhteita, voidaan puhua erinomaisesta laadusta. Esimiehen rooli on tunnistaa sisäisen palvelun merkitys työyhteisön ilmapiiriin ja asiakkaan kokemaan palveluun vaikuttavina seikkoina. (Lämsä & Uusitalo 2003, 20 – 21.)

### 2.3 Palvelun laatu

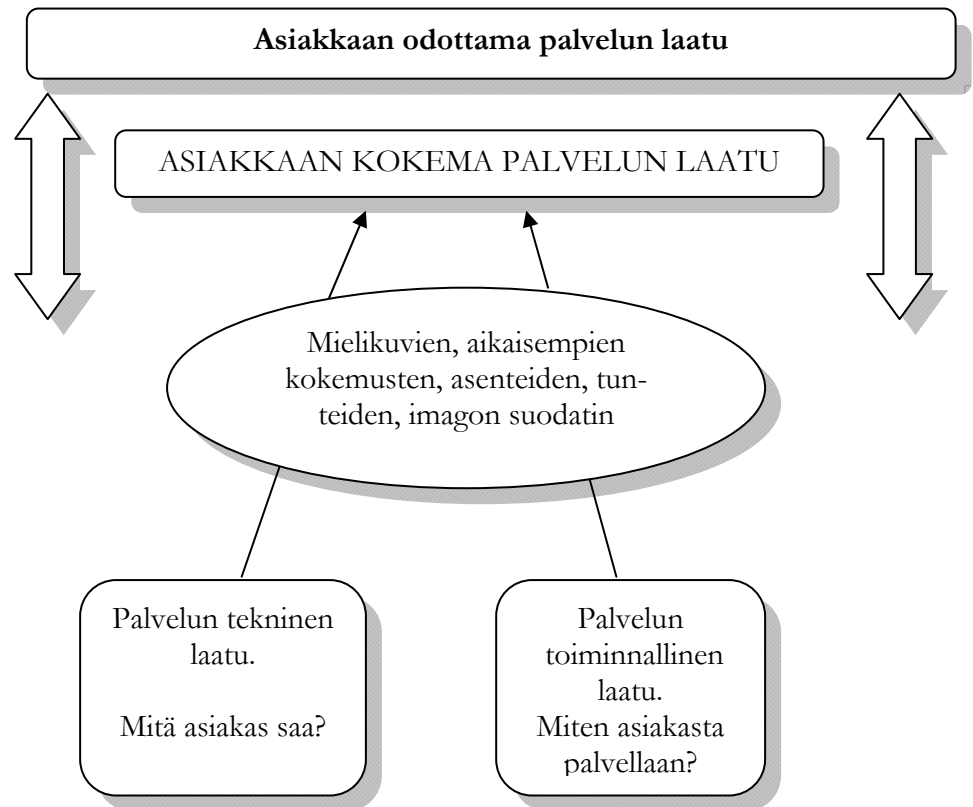
Hyvä laatu, sen toteuttaminen ja kehittäminen, on usein palveluyritysten päämääränä. Hyvään laatuun pyrkiminen on jatkuvan oppimisen ja kehittymisen kohde. Hyvä palvelun laatu ei ole koskaan valmis. Laadun kehittäminen on työyhteisön yhteinen asia, joka esimiehen tulisi muistaa. Tällöin se tarjoaa työyhteisölle mahdollisuudet yhteiseen oppimis- ja muutosprosessiin osallistumiseen ja vaikuttamiseen. Jos laadulle on asetettu standardit tai määritellyt mittarit, vaikkakin ne voivat olla tärkeitä, niin niiden nöyrä seuraaminen ja noudattaminen voivat vaikuttaa negatiivisesti palvelun laadun kehittämiseen ja voivat olla esteenä tarvittavien muutosten tekemiselle. Yrityksen ylin johto määrittelee sen palvelun laadun, jota yrityksessä tulee esimiehen johdolla koko henkilökunnan noudattaa. Lähtökohtana hyvälle laadulle ovat yrityksen itsensä määrittelemät perustehtävät sekä arvot. (Lämsä & Uusitalo 2003, 22 - 23.)

Asiakaskeskeisessä laadun ajattelussa tulisi korostaa asiakkaan tarpeita ja toiveita, jotka yrityksen tulisi tyydyttää. Asiakkaan omiin tarpeisiin sidottu laatu on aina henkilökohtainen kokemus ja usein muuttuva. Yrityksen tulisi tunnistaa eri asiakkaiden erilaiset tarpeet ja pyrittävä vastamaan erilaisiin tarpeisiin ja odotuksiin. Tämä voi olla haasteellista, sillä usein asiakaskaan ei tiedä omia odotuksiaan palvelun laadusta. Eri asiakkaat arvostavat eri asioita palvelun laadussa. Yksi asiakas voi arvostaa tuotteen trendikkyyttä tai ominaisuuksia ja toinen voi arvostaa hintaa. Perusajatuksena kuitenkin on asiakastyytyväisyys ja kaikkien osapuolien kannalta hyvällä vuorovaikutuksella on oma positiivinen merkityksensä. Asiakkaan kokemaa laatua voidaan mitata erilaisilla asiakastyytyväisyystutkimuksilla tai kerätä palautetta asiakaspalautelomakkeilla. (Lämsä & Uusitalo 2003, 25.)

Rissasen (2005, 256 - 257) mukaan asiakkaan palvelutilanteessa kokema palvelun laatu on hyvin subjektiivinen asia. Palvelun laatu voidaan määritellä hyvinkin absoluuttisilla mittareilla, vaikka asiakkaan kokema laatu on vahvasti odotusten, tunteiden, mielikuvien sekä tilanteiteijöiden tulosta. Asiakas kohdistaa omat laatuodotuksensa vaihtelevin tavoin. Palvelun ydinasalta hän voi odottaa vähintään hyväksyttävää laaduntasoa. Asiakas on palvelun laadun mittari liiketoiminnan arkitilanteissa.

Asiakas muodostaa kuvan palvelun laadusta henkilöstön pätevyyydestä. Palveluntarjoajalla tulee olla riittävä ammattitaito suoriutua ydinpalvelun tuottamisesta. Palvelu tulee tuottaa virheettömästi, jolloin asiakas saa tunteen luottamuksesta ja uskottavuudesta. Tällöin asiakas kokee palvelun turvalliseksi. Asiakkaan tulee saavuttaa palvelu kohtuullisella vaivalla, joka

tarkoittaa, että palvelu tavoitetaan esimerkiksi yhdellä puhelinsoitolla eikä asiakkaan tarvitse jonottaa puhelimen toisessa päässä. (Rissanen 2005, 257). Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttavat palvelun tekninen laatu sekä palvelun toiminnallinen laatu (kuvio 1).



Kuvio 1. Asiakkaan odottama palvelun laatu (Rissanen 2005, 256)

Palveluntuottajan henkilökunnan tulee pukeutua asiaan kuuluvalla tavalla. Käytös ja persoonallisuus viestivät asiakkaalle huomaavaisuutta ja asiakkaan arvostusta. Palveluasenteella on suuri merkitys siihen, miten asiakas kokee palvelun. Ylimielinen käytös tai puhuminen epäselvästi antaa asiakkaalle epävarmuuden tunteen eikä asiakas ymmärrä viestiä. Avoimuus sekä puhuminen asiakkaalle ymmärrettävästi, ovat hyvän palveluasenteen tunnusmerkkejä. (Rissanen 2005, 257.)

Asiakkaan tarpeet ja niiden ymmärtäminen ovat tärkeitä hyvän ja laadukkaan palvelun onnistumiselle. Palvelutarjoajan ammattimaisuus näkyy myös siinä, että hän osaa tulkita ja aistia myös asiakkaan tiedostamattomia tarpeita. Palveluympäristön viihtyvyydellä ja ilmapiirillä on

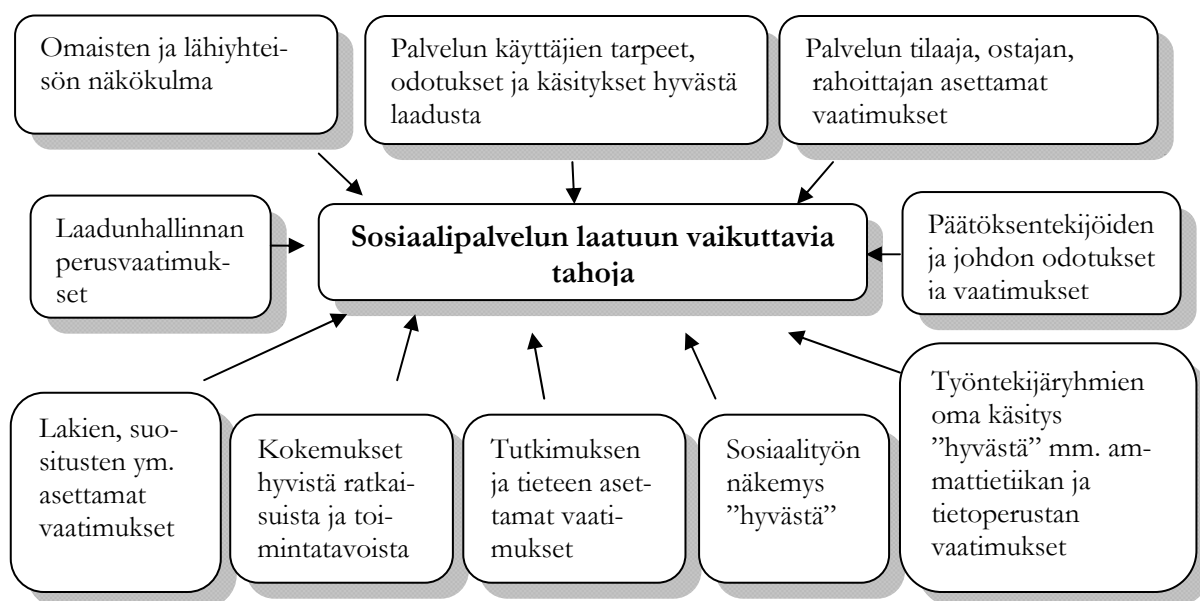
myös vaikutus asiakkaan kokemaan laatuun. Palveluntarjoajan fyysiset puitteet; esimerkiksi koko, sijainti, siisteys, kalusteet ja verhoilut vaikuttavat siihen kokonaiskuvaan, miten laadukkaasti palvelu tarjotaan ja tuotetaan. (Rissanen 2005, 258.)

#### 2.4 Palvelun laatu ja laadunhallinta sosiaali- ja terveystaloudissa

Laadukkaiden ja tuloksellisten palveluiden tuottaminen sosiaali- ja terveystaloudissa edellyttää, että hyvää laatua toteutetaan kaikilla tasoilla. Näitä tasoja ovat esimerkiksi henkilökunnan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus palvelutapahtuman aikana sekä työprosessien aikana sekä yhteistyössä muun henkilöstön kanssa koko organisaation sisällä. Laadunhallinta sosiaali- ja terveystaloudissa edellyttää, että kuka tahansa organisaatiossa pystyy tekemään työtä, joka vastaa asiakkaiden tarpeisiin. Laadunhallinta on myös sitä, että työntekijä tai työyksikkö pystyy vastaamaan ennalta asetettuihin vaatimuksiin, joita työn tekemiselle on määriteltä. Suunnitelmallinen ja systemaattinen tapa tehdä työtä on eräs keino laadun hallitsemiseksi. (Holma 1999, 25.)

Laadunhallinta tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jokainen työyhteisön jäsen tietää oman organisaation, työyksikön ja oman työn tehtävän ja tarkoituksen. Asiakkaat, heidän odotukset ja tarpeet tulee tunnistaa ja tietää. Palvelun laadukysymyksissä tulee huomioida, että organisaation tavoitteet ja toimintalinjat on sovittu etukäteen. Ammatillinen tietotaito, työn osaaminen ja hallinta sekä tarvittavat resurssit on varmistettava, jotta laadunhallinta toteutuisi. Tehtävä työ tulee tehdä läpinäkyväksi, jotta sen arvioiminen ja analysointi olisi helpompaa. Tällöin voidaan tarkastella tehtyjä asioita, onko asiat tehty oikein vai onko jotain sellaista, mitä voitaisiin vielä kehittää lisää. (Holma 1999, 24 - 25.)

Sosiaalialan palveluille kohdistuu useilta tahoilta vaatimuksia ja odotuksia. Vaatimuksia esittävät asiakkaat, heidän omaisensa, rahoittajat, maksajat, lainsäädäntö, päätöksentekijät, johto ja työntekijät. Kuviossa 2 on kuvattu Holman mukaan tärkeimmät tahot sosiaalipalvelujen määrittelyssä.



Kuvio 2. Sosiaalipalvelun määrittelyyn vaikuttavia tahoja (Holma 1999, 24)

## 2.5 Sosiaalialan palvelun laadun suunnittelu

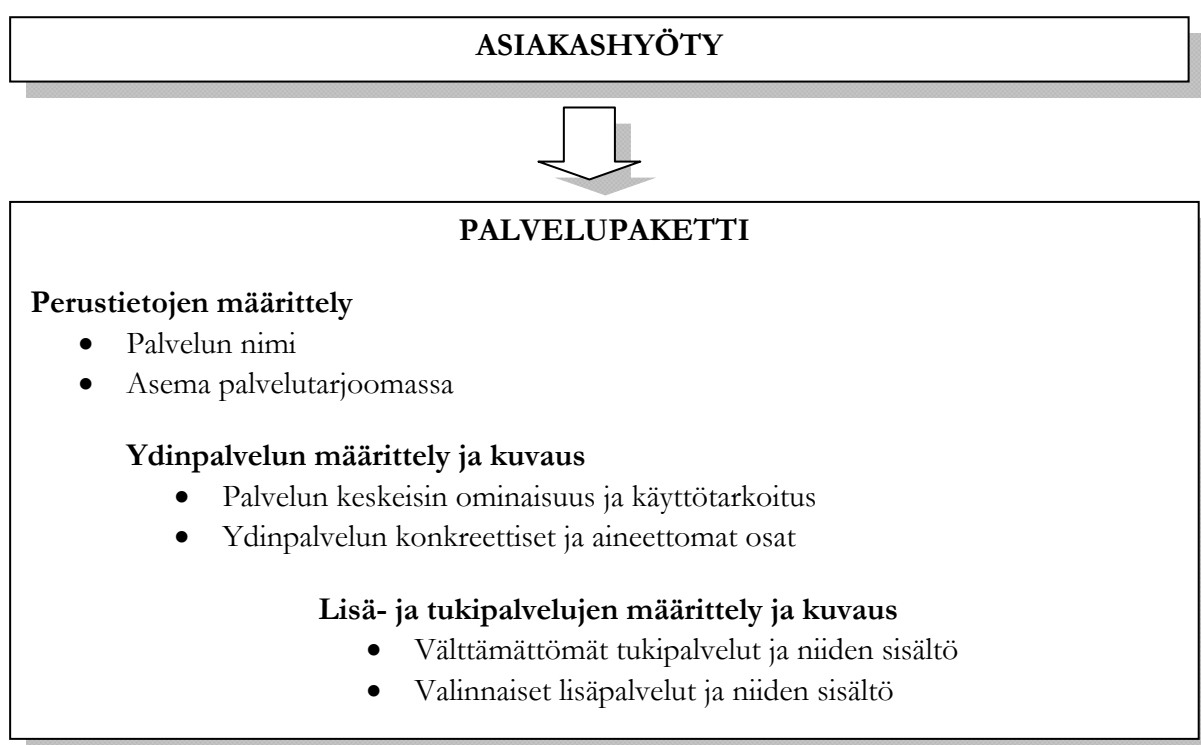
Sosiaali- ja terveyshuollon palvelun laadun suunnittelussa ja arvioinnissa on suuri merkitys alan palvelujen käyttäjillä. Palvelujen käyttäjien mielipiteillä on nykyisin entistä enemmän merkitystä. Nykyisin kiinnitetään huomiota työkäytäntöihin ja tarvittaviin muutoksiin niissä, jotta lopputulos olisi parempi. Tärkeänä laadunhallinnan osana pidetään omien työ- ja palveluprosessien tekemistä näkyväksi. Näkyvät prosessit ovat helposti näin ulkopuolisen arvioitavana. (Holma 1999, 23.)

## 2.6 Asiakshyöty ja palvelupaketti

Palvelun kokonaisuus, rakenne ja sisältö tulee rakentaa vastaamaan asiakkaan tavoitteita sekä tyydyttämään asiakkaan toiveet. Palveluntarjoajan tulee maksimoida palvelusta saatava hyöty asiakkaalle. Palvelu voidaan jakaa ydinpalveluun ja sen lisäksi tarjottuihin tuki- ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on palvelun olennaisin ominaisuus ja ydinpalvelun täytyy täyttää se syy, miksi asiakas haluaa ostaa tiettyä palvelua. Tukipalvelut ovat ydinpalveluun liittyviä oheispalveluja. Näitä tukipalveluja ovat esimerkiksi laskutuspalvelut. Lisäpalvelut ovat sellaisia

ydinpalvelua tukevia palveluja, joista palveluntarjoaja odottaa saavansa rahallista hyötyä. Lisäpalveluiden tarjonnasta tulee kuitenkin asiakkaankin kokea saavansa hyötyä.

Ydinpalvelun, tuki- ja lisäpalvelujen kokonaisuutta voidaan kutsua nimellä palvelupaketti. Palvelupaketin kaikkien osien tunnistaminen ja tunteminen on palvelun sujumiselle tärkeää, jotta kaikki palvelujen tuottamiseen tarvittavat resurssit ja työvaiheet saadaan selville ja osataan tarvittaessa kehittää ja tehostaa palvelua oikein. Kuvio 3 näyttää esimerkin palvelun sisällön määrittelystä. (Jaakkola, Orava ja Varjonen 2007, 11 - 12.)



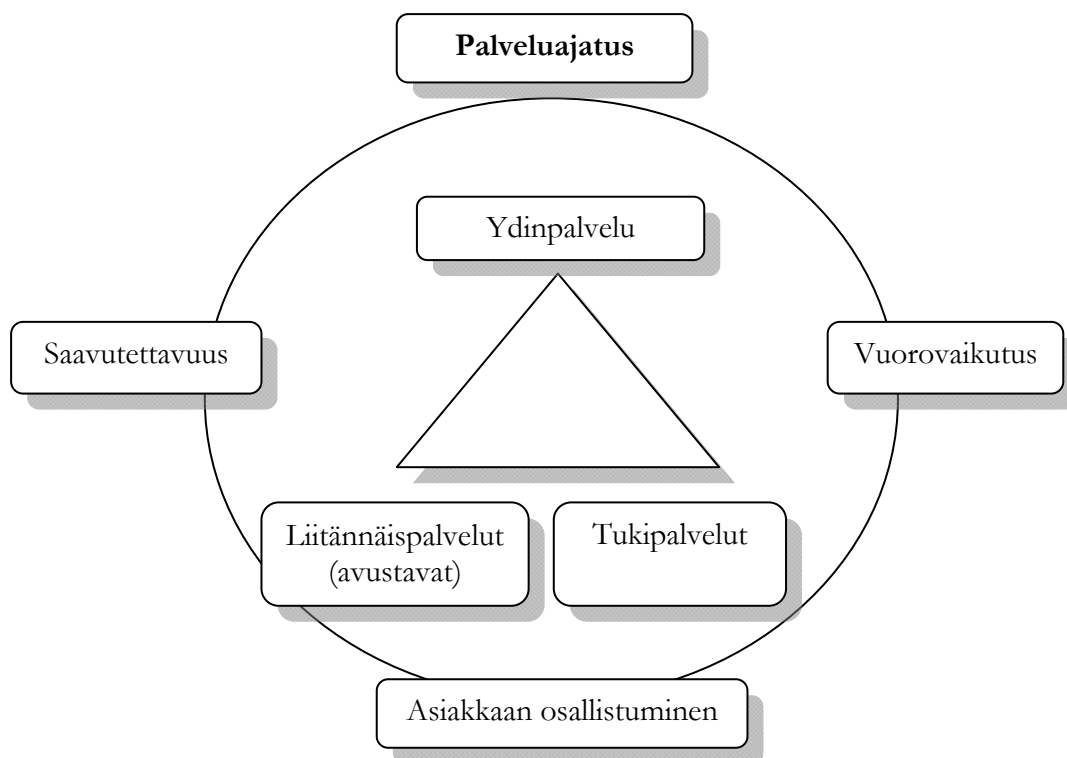
Kuvio 3. Palvelun sisällön määrittelyä (Jaakkola ym. 2007, 11 - 12)

Palvelutarjouksessa asiakkaalle ilmaistaan ne seikat ja hyödyt, joita asiakas saa hyväksyessään tarjouksen ja ryhtymällä käyttämään palvelua. Palvelutarjouksen tulee antaa selkeä kuva siitä, mitä se pitää sisällään sekä ilmaista asiakkaalle selkeästi ennen päätöksentekoa ne seikat niistä uhrauksista, joita asiakas joutuu tekemään hyväksyessään tarjouksen. Palvelupaketissa tulisi kuvata tarkasti ja konkreettisesti fyysiset tuotteet, mitä palveluun kuuluu sekä ne tuotteet,

joita palvelupaketti ei pidä sisällään. Usein pakettiin kuulumattomat palvelut asiakas voi halutessaan ostaa lisä- tai tukipalveluina palvelun tuottajalta eri hintaan. (Kinnunen 2004, 11.)

Palvelupaketissa palvelu kuvataan tuotteen omaisena. Palvelupaketti koostuu aineellista tai aineettomista osista, jotka yhdessä muodostavat kokonaisen palvelutuotteen. Peruspalvelupaketissa kuvataan, mitä tarvitaan asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen. Paketin tulee kuvata sitä, mitä asiakas saa organisaatiolta. Palvelupaketti voidaan jakaa kolmeen osaan eli palveluryhmään. Nämä palveluryhmät ovat ydinpalvelut, avustavat palvelut (tässä liitännäispalvelut) sekä tukipalvelut. Palvelupakettia voidaan laajentaa huomioimalla asiakkaan kanssa tapahtuva vuorovaikutus, palvelun saavutettavuus sekä asiakkaan oma osallistuminen palveluprosessissa. (Grönroos 1998, 117 - 121.)

Grönroosin (1998) mukaan laajennettu palvelutarjonta sisältää kuusi tekijää, jotka ovat ydinpalvelu, liitännäispalvelut, tukipalvelut, palvelun saavutettavuus, vuorovaikutteinen viestintä ja asiakkaan osallistuminen. Kaikki nämä kuusi tekijää vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelusta. Kuviossa 4 on kuvattu laajennettu palvelutarjonta.



Kuvio 4. Laajennettu palvelutarjonta (Grönroos 1998, 125)



## Ydinpalvelut

Ydinpalveluja ovat ne organisaation pääasialliset ja keskeiset palvelut, joita sen on toiminta-ajatuksen mukaan tuotettava asiakkailleen. ydinpalvelut ovat organisaation tai yrityksen syy olla markkinoilla. (Grönroos 1998, 119).

Ydinpalvelun kohdalla voidaan kysyä, miksi asiakas haluaa ostaa palvelun ja on valmis maksamaan siitä? (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 39). Ydinpalvelu voi olla esimerkiksi asiakkaalle tarjottavaa asumispalvelua hoitokodissa. Tällainen palvelu on esimerkiksi ympärivuorokautista hoitoa ja hoivaa. Usein ydinpalvelun lisäksi tarvitaan vielä muitakin palveluja. Tällöin palvelukokonaisuus toimii hyvin asiakkaan näkökulmasta katsottuna.

## Liitännäis- ja tukipalvelut

Lisäpalveluja (tässä liitännäis- ja tukipalvelut) tarvitaan ydinpalvelujen tuottamisen apuna. Liitännäispalvelut ovat osa palvelupakettia ja niitä tarvitaan, jotta organisaatio pystyy tuottamaan ydinpalvelun. Liitännäispalvelusta voidaan mainita esimerkiksi ajanvaraus lääkärille. Rajan vetäminen liitännäis- ja tukipalveluille voi olla joskus vaikeaa. Organisaatiossa tarjottavat tukipalvelut lisäävät ydinpalvelun arvoa. Tukipalveluja organisaatio voi käyttää kilpailukeinona. (Grönroos 1998, 120.)

Liitännäispalvelu voi olla esimerkiksi hoitokodissa asuvan asiakkaan puolesta tilattu kampaajan käynti asiakkaan luona tai taksin tilaaminen kotiinkuljetusta varten. Tukipalveluja voivat olla ateriapalvelut, siivouspalvelu, vaatehuolto. Näistä palveluista peritään yleensä lisämaksu.

## Saavutettavuus

Palvelujen saatavuuteen vaikuttavat muun muassa henkilöstön määrä, taidot, palvelupisteen sijainti ja kalustus, työvälineet, asiakirjat, apuvälineet ja muut apuvälineet. Saatavuuteen vaikuttavat myös informaatiojärjestelmät, työrutiinit ja toimintajärjestelmien tehokkuus. Asiakkaat kokevat palvelun saatavuuden, ostamisen ja kulutuksen joko helpoksi tai vaikeaksi.

Palvelun saatavuutta voidaan varmistaa esimerkiksi pitämällä yhteystiedot ajan tasalla, ylläpitämällä henkilöstön kykyä käyttää palvelussa tarvittavia laitteita, puhelinneuvonnalla sekä henkilökohtaisella opastuksella palvelun käytössä. Asiakkaita voidaan neuvoa, miten jatkossa palveluntuottajaan voi pitää yhteyttä, esimerkiksi antamalla yhteystietoja hoitojakson varaamiseksi.

#### Vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen

Asiakkaalle vuorovaikutus on palvelukokemus. Palveluorganisaation vuorovaikutus on henkilöstön ja asiakkaan välillä tapahtuvaa käyttäytymistä. Asiakas vaikuttaa saamaansa palveluun osallistumalla palvelun tuottamiseen. Osallistuminen palvelun tuottamiseen on sitä, miten asiakas osallistuu palvelun toteutuksessa käytettävien järjestelmien ja laitteiden käyttöön. Esimerkki järjestelmän käytöstä on ajanvaraustapahtuma ja laitteiden käytöstä on jonkin teknisen laitteen, kuten automaatin käyttö. Asiakas on vuorovaikutuksessa organisaatioon esimerkiksi täyttäessään asiakirjoja, odottaessaan odotustiloissa vastaanotolle pääsyä tai olemalla kosketuksessa muiden asiakkaiden kanssa. (Grönroos 1998, 124.)

#### Palveluajatus

Palveluajatusta tulisi käyttää ohjeena suunnitteluprosesseissa, varsinkin silloin, kun määritellään palvelun tuotantoresursseja. Organisaatiossa yleensä on valmiiksi määritellyt resurssit, inhimilliset sekä fyysiset, joita käytetään. Myös olemassa olevat järjestelmät ja niiden käyttö määrittelevät palveluajatuksen toteuttamista ja kehittämistä. Laadullisessa palveluajatuksen kehittämistyössä tulee analysoida uudelleen olemassa olevat resurssit ja järjestelmät. Jos uutta analyysia ei tehdä, voivat entiset resurssit ja järjestelmät rajoittaa uuden palveluntarjonnan toteutusta. (Grönroos 1998, 126.)

## 2.7 Asiakaspalaute ja sen hyödyntäminen palvelujen kehittämisessä

Palvelua käytettyään asiakas on joko tyytyväinen tai tyytymätön palveluun. Usein arkikielessä käytetään tyytyväisyyttä ja laatua samaa tarkoittavina termeinä. Näin ei kuitenkaan ole, sillä tyytyväisyys on laatua laajempi käsite. Laatu on vain yksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Asiakastyytyväisyyttä tavoitellaan varsinkin asiakaskeskeisessä organisaatiossa. Tällöin tarvitaan täsmällistä tietoa siitä, miten saadaan asiakas tyytyväiseksi. Asiakaskeskeisyys organisaatiossa tarkoittaa, että silloin tietoa palvelusta hankitaan asiakkailta. Jatkuva ja säännöllinen seuranta ja palautteiden kerääminen ei riitä, vaan tarvitaan myös toimintaa, jonka avulla palvelua parannetaan. Asiakas odottaakin, että saatujen palautteiden avulla toimintaa kehitetään ja palvelua parannetaan. (Ylikoski 2000, 149.)

Asiakaslähtöisyys on sitä, että palveluhenkilöstön perustana ovat asiakkaan tarpeet niin toiminnassa kuin ajattelutavassakin. Asiakaslähtöisessä palvelumallissa on tarkoitus toteuttaa palvelu asiakkaiden toiveiden mukaisesti eikä niin kuin organisaatio on sen itse ajatellut. Asiakas tulee ottaa mukaan keskusteluun ja päätöksentekoon. Asiakkaan tuleekin saada vaatia, päättää, vaikuttaa, määrätä ja valita. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilökunnan tulee luopua kaikkitietävän ammattilaisen asenteesta ja muuttaa omaa toimintatapaansa asiakkaan ilmaisemien toivomusten ja tarpeiden vaatimusten mukaisiksi. (Holma, Lempinen & Outinen 1994, 37.)

Palveluorganisaatiossa asiakkaalta voidaan kerätä palautetta jatkuvasti muutenkin kuin tutkimusten avulla. Asiakkaan antama suora palaute henkilöstölle palvelutilanteessa on hyvä mahdollisuus saada palautetta palvelusta. Tällöin korostuu palautteen saajan aktiivisuus, jotta asiakkaan antama palaute ei jää vain tämän yhden henkilön tietoon, vaan siitä kerrotaan koko organisaatiolle. Tämä vältetään järjestelmällä, joka kerää saadut palautteet. Tällöin palautteen kohdistaminen helpottuu. Esimerkkejä erilaisista järjestelmistä ovat asiakaspalautepuhelimet, palautekaavakkeet ja sähköposti jne. Palautejärjestelmän tulee kuitenkin olla sellainen, että asiakas kokee pystyvänsä antamaan palautetta helposti ja vaivattomasti. Palautekanavia voidaan järjestelmään valita useitakin. Esimiesten ja johtajien liikkuminen asiakkaiden parissa antaa hyvän mahdollisuuden nähdä palvelutilanteet asiakkaiden näkökulmasta. (Ylikoski 2000, 171.)

Asiakkaan ja yrityksen jokaisesta vuorovaikutustilanteesta on mahdollisuus selvittää asiakkaan kokemuksia. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa saadaan asiakailta valituksia, kiitoksia, ideoita ja mielipiteitä. Suora palaute tulee kanavoida koko organisaatioon ja pyrkiä saamaan selville yksityiskohtaisesti tyytyväisyys- ja tyytymättömyyskohteet. (Pöllänen & Rope 1998, 78.)

Suoran palautteen järjestelmä tulee erottaa asiakastyytyväisyystutkimuksesta, koska suora palaute ei ole tutkimustoimintaa, eikä näin ollen täytä tutkimuksen keskeisiä kriteerejä. Suoran palautteen järjestelmällä voidaan kuitenkin kerätä sellaista tietoa, jota ei ole voitu selvittää tai ei ole saatu selville asiakastyytyväisyystutkimuksen avulla. Suoran palautteen järjestelmän vahvuus ja arvo on, että oikein rakennettuna se on asiakkaalle helppo, vaivaton ja luonteva tapa antaa palautetta. Suorassa palautteessa asiakkaan identiteetti ei välttämättä paljastu, joka madaltaa kynnyksiä antaa palautetta palveluntarjoajalle. Toisaalta tällöin ei myöskään nimettömään palautteeseen voida vastata yksilöllisesti. Tämä vaikeuttaa palautteen täysimääräistä hyödyntämistä. Organisaation tulee miettiä, kerätäänkö palautetta nimettöminä vai nimettöminä. Nimettömiä palautteita todennäköisesti saadaan määrällisesti enemmän kuin nimellisiä. Palautteiden määrällä on suora yhteys palautteen toimivuuden kanssa, mutta tärkeämpää kuitenkin on saada suorapalautteessa palautteen perustiedot hyvin esille. Näitä ovat palautteen antajan nimi yhteystietoineen sekä se asia, mihin asiakas on ollut tyytyväinen ja mihin tyytymätön. Näiden tietojen puuttuessa ei suoraa palautetta voida hyödyntää kokonaisvaltaisesti. (Pöllänen & Rope 1998, 80 - 81.)

Asiakkaat voidaan ottaa mukaan myös palvelun tuotekehitykseen. Asiakkaille annetaan mahdollisuus esittää kehitysideoita, jolloin heillä on itsellä mahdollisuus vaikuttaa palvelusta saatavaan hyötyyn. Tätä keinoa on hyvä käyttää tapauksissa, joissa asiakas itse osallistuu palvelutapahtumaan aktiivisesti. (Ylikoski 2000, 171.)

### 3 PALVELUN TUOTTEISTAMINEN

Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen tarkoittaa sitä, että asiakkaalle tarjottava palvelu määritellään yksityiskohtaisesti nimeämällä se, suunnittelemalla ja kehittämällä palvelua niin, että sen voi asiakkaalle helposti myydä. Tuotteistamiseen tarkoituksena on, että asiakas saa palvelua käyttäessään maksimihyödyn sekä asiantuntijapalvelujen tarjoaja saavuttaa asetetut tulostavoitteet. (Sipilä 1995, 12.)

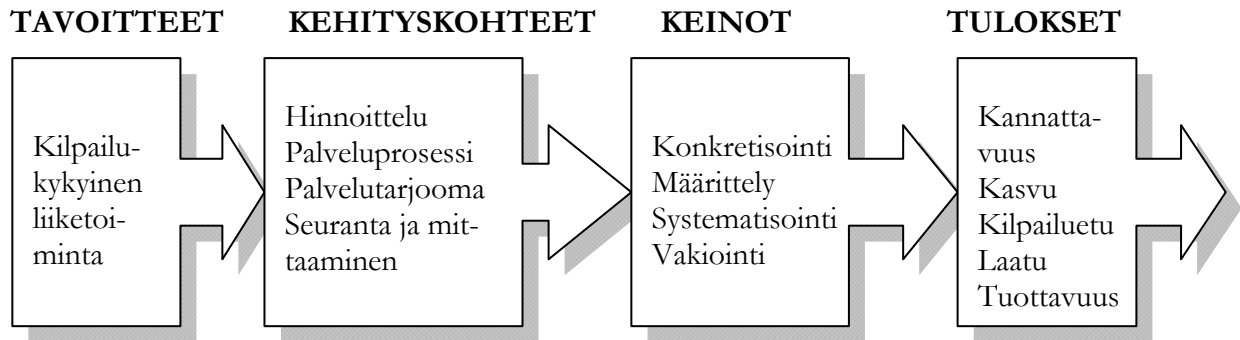
Tuotteistettu palvelu tarkoittaa yhtä myytävää kokonaisuutta, jota asiakkaille tarjotaan. Tuotteistettu palvelu on konseptoinnin tulos. Konseptointi tarkoittaa tuotteen kuvausta tuotteesta, toiminnoista sekä tuotteen sisällöstä. Konseptointiin liittyy usein lupaus asiakkaalle sekä kuvaus tavoitelluista asiakkaista. Konseptoitu tuote on helpommin myytävissä asiakkaille, jolloin se lisää asiakkaan luottamusta palvelua kohtaan. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 30.)

Palvelujen tuotteistamista voidaan hyödyntää jo olemassa olevien palvelujen kehittämisessä tai palvelun laadun parantamisessa. Tuotteistamisen tarkoituksena on parantaa kilpailukykyä samoilla markkinoilla toimiviin kilpailijoihin nähden. Tuotteistaminen helpottaa palvelun myyntiä ja markkinointia. Tuotteistamisen tarkoituksena on konkretisoida tarjottava palvelu niin, että asiakkaan on helppo arvioida palvelua, sen sisältöä ja saada hänet helpommin ostamaan palvelu. (Jaakkola ym. 2007, 5.)

Tuotteistaminen tulisi aloittaa jo tuotesuunnitteluprosessin alkuvaiheessa. Tuotteistaminen ei tarkoita palvelun muuttamista konkreettiseksi tavaraksi vaan jo olemassa olevan palvelutuotteen ymmärtämistä ja sen edelleen kehittämistä. Tuotteistamisprosessissa tulee koko ajan huomioida asiakasnäkökulma. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 31.)

Palvelujen kehittämisessä tulee ottaa huomioon palvelun luonteeseen kuuluvat erityispiirteet. Perinteisen teollisen tuotannon tuotekehitysmallit eivät välttämättä sovi suoraan palvelujen kehittämiseen. Palvelujen kehittämisessä lähtökohtana voi hyödyntää yrityksen liiketoimintastrategiaa. Liiketoimintastrategia on näkemystä siitä, miten yrityksen olemassa oleva osaaminen ja käytettävissä olevat resurssit saadaan parhaiten toimimaan. Omilla valituilla toimenpiteillä vaikutetaan omaan toimialaan ja kehitykseen niin, että saavutetaan tavoiteltua kasvua ja kannattavuutta. Kuviossa 5 (Jaakkola ym. 2007, 4 - 5) on kuvattu tuotteistamisen keinoin

palvelun kehittämisessä tarvittavia erilaisia keinoja. Jokainen yritys tai organisaatio suunnittelee ja toteuttaa palvelun kehittämisen omista lähtökohdista ja tulostavoitteistaan. Tuotteistamisen syyt ja tavoitteet ovat yksilöllisiä ja tarvittavat keinot ovat yrityksen tarpeista riippuvaisia. Kehityskohteita yrityksellä tai organisaatiolla voi olla yksi tai useampi.

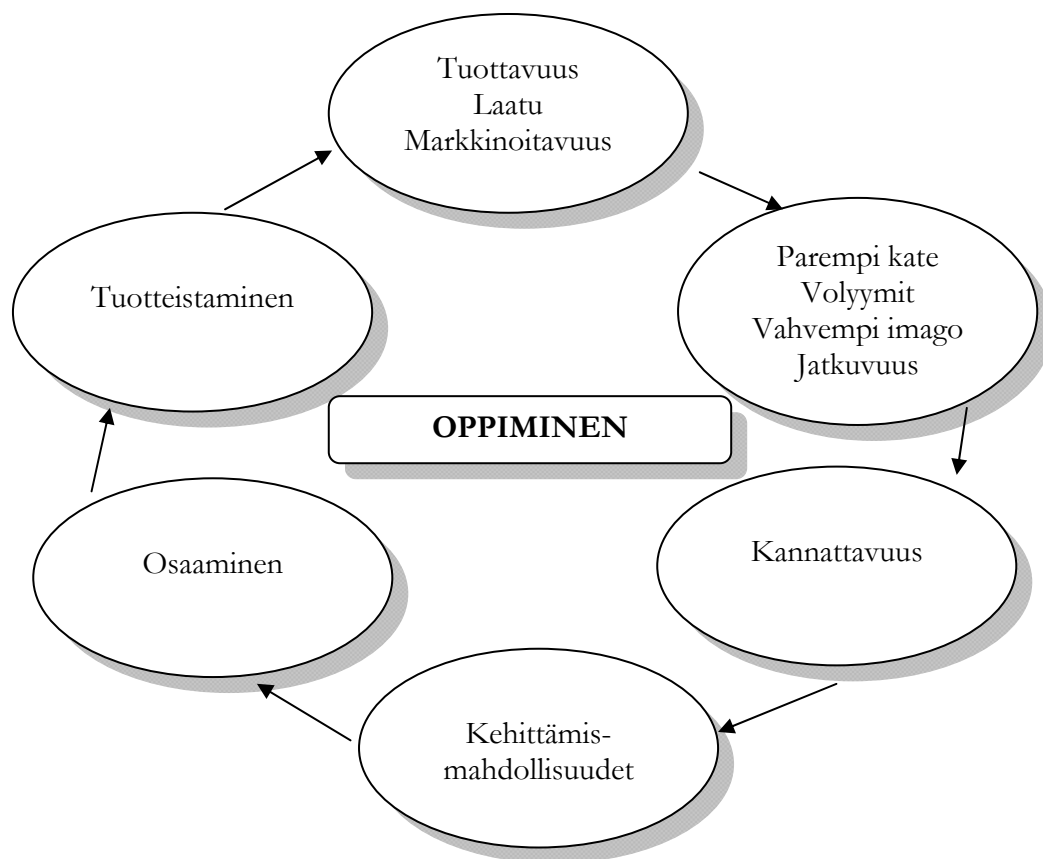


Kuvio 5. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Jaakkola ym. 2007, 6)

Palvelun kehittäminen kannattaa aloittaa palvelutarjooman eli palvelupaketin, kuvaamisella ja arvioinnilla. Asetettujen strategioiden ja tavoitteiden tiedostamisella on suuri merkitys palveluiden kehittämisessä. On hyvä tiedostaa ne ja verrata niitä nykytilanteeseen. Vertaamisella saadaan selville, mitä nykyisiä ja uusia palveluja tulisi kehittää. Kehitettävän palvelun määrittelyssä palvelun sisältö sekä toteutustapa tulee täsmentää ja systematisoida niin, että se vastaa asetettuja tavoitteita ja strategioita. (Jaakkola ym. 2007, 39.)

Tuotteistamisen tarkoituksena on parantaa tehokkuutta antamalla selkeät tavoitteet. Sen tavoitteena ja tarkoituksena on myös analysoida ja systematisoida toimintaprosesseja. Työvaiheet selkiintyvät ja tulevat näin ollen konkreettisimmiksi. Tuotteistamisella voidaan saada uusia mahdollisuuksia työnjakoon ja henkilöstön osaamisen hyödyntämiseen. (Sipilä 2005, 18.)

Onnistumisen kehä (kuvio 6) osoittaa, miten tuotteistaminen tuo laatua ja tehokkuutta sekä helpottaa markkinointia. Tällöin päästään parempaan ja vahvempaan imagoon ja maineeseen ja tätä kautta parempaan kanteeseen.



Kuvio 6. Tuotteistus voi aloittaa hyvän kehän (Sipilä 1995, 22)

Tuotteistamista ja sen onnistumista tulee seurata sekä arvioida sellaisilla mittareilla, jotka katsotaan tarpeelliseksi ja sopiviksi. Tällaisina mittareina voivat toimia esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyt ja niiden palautteet, tulokset kannattavuudesta tai asetetuista tulostavoitteista. (Jaakkola ym. 2007, 39.)

### 3.1 Tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla

Suomalaisessa yhteiskunnassa on viime vuosina ollut voimakkaita taloudellisia ja poliittisia muutospaineita. Taloudellisten voimavarojen vähentyminen sosiaali- ja terveysalalla on siirtänyt huomiota toiminnan tehokkaampaan ja kriittisempään tarkasteluun. Alalla on jouduttu etsimään taloudellisia säästöjä tuovia keinoja, joilla pystytään muuttuvissa tilanteissa vastaamaan terveyden ja hyvinvoinnin tarpeisiin. Tehokkuus on johtanut siihen, että useat sosiaali- ja terveysalan tuottajat ovat alkaneet myydä omaa osaamistaan. Omaa osaamista myydään sekä oman organisaation muille tulosyksiköille että yksityisille asiakkaille.

Usein näitä palveluja on myyty sellaisena kuin myyvä yksikkö on ne todennut toimiviksi, mutta tällainen kapea näkökulma ei riitä tulevaisuudessa laatuvaatimusten ja kilpailukyvyn kasvaessa. Suoritteen tai palvelun kehittäminen markkinointikelpoiseksi vaatii ajanmukaisen tiedon hyödyntämistä. Pelkkä vahva osaaminen ei riitä. Tuotteistaminen onnistuu, kun tietotaito ja osaaminen tuodaan esille. (Jämsä & Manninen 2000, 8.)

Tuotteistaminen auttaa sosiaali- ja terveystalouden laatuvaatimusten noudattamista. Tällöin myös haasteellista tulosityksikkökohtaista menestymistä voidaan mitata ja edesauttaa. Asiakaspalautteiden ja tuotteiden jatkuvalla parantamisella tuotteistaminen antaa hyvän lähtökohdan. Tuotteistamisen avulla voidaan tarjota palvelut asiakkaille houkuttelevasti, määrätietoisesti, nopeasti ja kattavasti. Asiakastyytyväisyys lisääntyy, toiminta tehostuu, muuttuu tuottavammaksi ja luo vaikuttavuutta. Sosiaalialan ammattilaisilla on paljon arvokasta osaamista, joka kannattaa tuotteistamisen avulla hyödyntää. (Jämsä & Manninen 2000, 9 - 10.)

### 3.2 Tuote sosiaali- ja terveystaloudella

Sosiaali- ja terveystalouden tuotteiden sisältö täytyy olla alan tavoitteiden mukainen ja tuotetta kehitettäessä tulee ottaa huomioon asiakaskunnan erityispiirteet. Sosiaali- ja terveystalouden tuote ostetaan terveyden, hyvinvoinnin ja elämäntalouden ylläpitämiseksi tai edistämiseksi. Tällöin palvelutuotteeseen sisältyy inhimillinen piirre, joka tulee ottaa huomioon palveluita kehitettäessä tai suunnittelussa. (Jämsä & Manninen 2000, 14.)

Sosiaali- ja terveystaloudella palvelut ja tuotteet voidaan jakaa materiaalisiihin tuotteisiin, palvelutuotteisiin ja näiden yhdistelmiin. Esimerkkeinä materiaalisista tuotteista voivat olla kävelyteline, joka toimii asiakkaan kuntoutumisvälineenä, opetuskäyttöön tarkoitettu videokasetti tai opasvihkonen sekä sairaanhoidon opetukseen tarkoitettu opetusnukke. Palveluja ovat esimerkiksi hierontapalvelut, huumeiden vastainen työ ja arviointi asiakkaan palvelutarpeesta. Tavarain ja palvelun yhdistelmiä ovat esimerkiksi huumeiden vastainen työ, johon liittyy konkreettinen opetusvideo. Kävelytuen käytön opastaminen on myös yhdistelty palvelutuote, sillä siihen liittyy konkreettinen tuote sekä palveluna käytön henkilökohtainen opastus. (Jämsä & Manninen 2000, 14 - 15.)



Sosiaali- ja terveysalan tuotekehityksessä on huomioitava, että samalla tuotteella voi useita erilaisia loppukäyttäjiä eli asiakkaita. Vaikka asiakkaiden erilaiset tarpeet ja motivaatiot kohdistuvat eri asioihin, on jokainen asiakas palvelun tuottajalle yhtä tärkeä. Sosiaali- ja terveysalan työntekijän ammattitaidon eräs tärkeä seikka on, että hän osaa perustella oman alansa tuotteen edut asiakkaalle niin, että kaikki palvelun osapuolet ovat tyytyväisiä. (Jämsä & Manninen 2000, 21.)

### 3.3 Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla

Osaaminen voidaan ilmaista tiedon ja taidon järjestelmällä, joka on syntynyt kokemuksista. Kokemus laajentaa ja täsmentää ihmisen tietoja ja taitoja. Osaaminen ja kokemus auttavat henkilöä muodostamaan uusia innovaatioita ja näin hän kykenee eri tilanteissa analysoimaan erilaisia tilanteita. Jämsän & Mannisen (2008, 23) mukaan sosiaali- ja terveysalan keskeiseen osaamiseen liittyvät seuraavat kyvyt:

- Kyky tunnistaa ja täsmentää asiakkaan tarpeet mieluiten joko yhdessä asiakkaan tai hänen omaistensa kanssa.
- Kyky asettaa tavoitteet yhteistyössä asiakkaan ja moniammatillisen työryhmän kanssa.
- Kyky valita tarkoituksenmukaisia auttamismenetelmiä ja -keinoja.
- Kyky toteuttaa ja arvioida hallitusti suunnitelman toteutumista.

### 3.4 Tuotteistamisen vaiheet

Sosiaali- ja terveysalan tuotteistamisessa käytetään tuotekehityksen perusvaiheita. Jos tuotteesta ja sen ominaisuuksista on tehty alustava päätös, niin silloin pääpaino on tuotteen valmistuksessa. Jos kyseessä on olemassa olevan tuotteen kehittäminen, niin silloin yleensä on jo olemassa asiaan liittyvä ongelma tai kehittämistä vaativa tilanne. Tällöin ennen kehitystyötä on tehtävä tarpeeksi selvityksiä ja analyyseja. Tuotekehitysprosessissa voidaan erottaa viisi

eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan ongelma tai kehitystarve. Toisessa vaiheessa ideoidaan, kolmannessa vaiheessa luonnostellaan, neljännessä vaiheessa tehdään kehitystyötä ja viimeisessä, viidennessä vaiheessa tuote viimeistellään. (Jämsä & Manninen 2000, 28.)

### 1. Ongelman tai kehitystarpeen tunnistaminen

Ongelmalähtöisten lähestymistapojen tavoitteena on yleensä jo käytössä olevan palvelumuodon parantaminen tai tuotteen edelleen kehittäminen. Tavoitteena voi olla myös palvelumuodon tarkoituksen täsmentäminen tai laadun kehittäminen. Kuviossa 7 Jämsä ja Manninen kuvaavat uuden tuotteen kehittämistä vanhan tuotteen pohjalta.



Kuvio 7. Uuden tuotteen kehittäminen vanhan pohjalta (Jämsä & Manninen 2000, 30)

Ongelmien ja kehittämistarpeen ensimmäiseksi vaiheeksi selvitetään ongelman laajuus eli keitä kyseinen ongelma koskee ja onko se miten yleistä. Olemassa olevan suoritteen, toiminnan tai tuotteen kuluttamiseen osallistuu useita osapuolia. Näitä osapuolia ovat esimerkiksi asiakkaat, omaiset, palvelun kustantaja ja palvelun tuottaja. Kaikki osapuolet eivät koe ongelmaa samalla tavoin ja kehittämistarpeen varmistamiseksi voidaan tarvita lisäselvityksiä. (Jämsä & Manninen 2000, 29 - 30.)

### 2. Ideointivaihe

Kun ongelma on tiedostettu tai kehitystarve on syntynyt, alkaa ideointivaihe. Ideointivaiheessa ratkaisukeinoja ei ole vielä päätetty. Ideoinnin tarkoituksena on löytää erilaisia vaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi. Luovan toiminnan ja ongelmanratkaisun menetelmistä parhaiten sosiaali- ja terveysalalle soveltuvat aivoriihi tai tiimi, jossa etsitään erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Palautteiden ja aloitteiden keräämisellä voidaan saada uusia ideoita tai voidaan

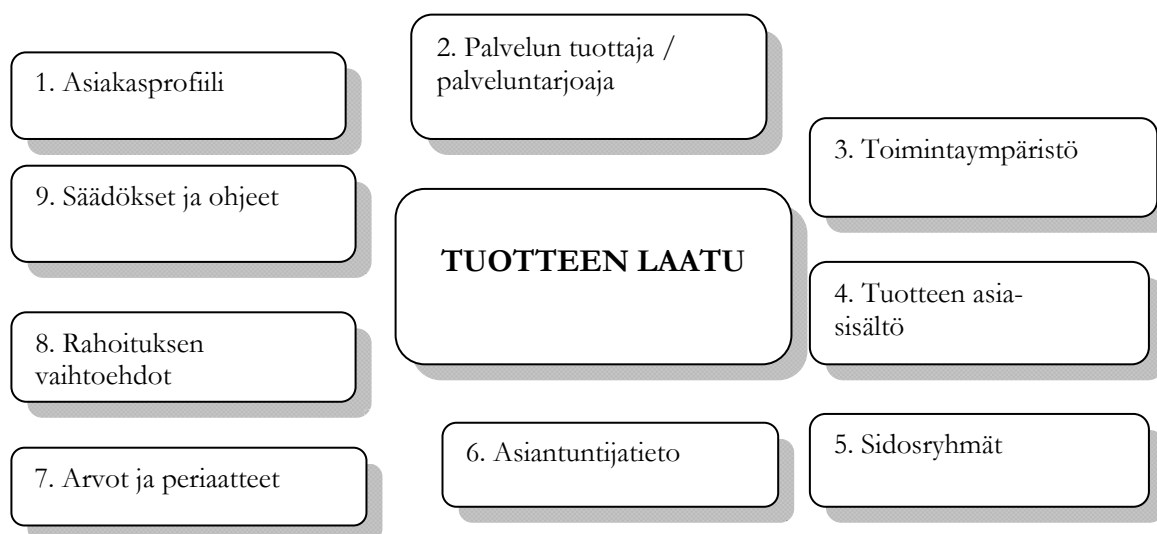
käyttää apuna benchmarkingia. Benchmarking on toisten organisaatioiden tuottamien suoritteiden vertaamista omiin tuotettuihin suoritteisiin. (Jämsä & Manninen 2000, 35.)

Aivoriihi ja tuumaustalkoot ovat toistensa kaltaisia lähestymistapoja ongelmanratkaisussa. Aivoriihen tavoitteena on saada aikaan huumoria hyväksi käyttäen mahdollisimman monta ideaa. Ideariihen työskentelyssä puheenjohtajan ja sihteerin merkitys korostuu, sillä heidän tehtävänä on koota kaikkien nähtävillä saadut ideat. Ideoiden varsinainen arviointi alkaa vasta, kunnes uusi ideoita ei enää synny. Tuumatalkoissa jokainen osallistuu aktiivisesti ja kirjaa omat ideansa kaikkien nähtävillä. Tavoitteena on löytää parhaat ideat jatkokäsittelyä varten niin, että apuna käytetään avainsanoja, joiden alle jokainen kirjaa omat ideansa. Tämä on hyvä ongelmanratkaisukeino silloin, jos mukana on hiljaisempia ihmisiä tai sellaisia, joilla ei välttämättä ole asiantuntijataustaa. (Jämsä & Manninen 2000, 36.)

Ideapankki ja benchmarking ovat myös hyviä luovan ongelmaratkaisun menetelmiä. Ideapankin toimintaperiaatteena on kerätä mahdollisimman monelta taholta toiveita ja ehdotuksia. Ideapankkiin voivat toiveita esittää asiakkaat, omaiset ja työntekijät. Usein nämä saadut ideat eivät ole välttämättä uusia, mutta niiden on todettu olevan hyviä ratkaisuja jossakin toisessa yhteydessä. Näitä valmiiksi ja hyväiksi koettuja ideoita tulisikin tarkastella tarkemmin, sillä niistä voi saada hyötyä uusille ratkaisuille. Benchmarking on aiemmin todetun mukaan oppimista toisilta valmiista mallista. Benchmarking voi olla hyödyllinen, jos verrattavat kohteet ovat samantyyppisiä. Yhteiskunnallisten, taloudellisten ja ideologisten tavoitteiden tulisi myös vastata toisiaan. (Jämsä & Manninen 2000, 37.)

### 3. Luonnosteluvaihe

Tuotteen luonnosteluvaihe syntyy vasta sitten, kun on päätetty millainen tuote on tarkoitus suunnitella ja valmistaa. Luonnostelun aikana analysoidaan niitä tekijöitä, jotka ohjaavat tuotteen suunnittelua ja valmistamista. Tuotteen laatu turvataan ottamalla huomioon kaikki osalueiden ydinkysymykset. Tuotteen laatuun vaikuttavat useat tekijät yhdessä. Näiden huomiointi tuotteen suunnittelussa takaa laadukkaan tuotteen (kuvio 8).



Kuvio 8. Tuotteen laatuun vaikuttavat näkökohdat (Jämsä & Manninen 2000, 39)

#### 1. Asiakasprofiili

Asiakasprofiili ja asiakasanalyysin tekeminen on luonnosteluvaiheen lähtökohta. Tässä vaiheessa selvitetään asiakkaan terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät tarpeet sekä odotukset. Tarkoituksena on saada selville tuotteen ensisijaiset hyödynsaajat. Tarpeellista on myös selvittää millaisia palvelun tai tuotteen käyttäjiä he ovat. Asiakkaista voi kerätä tietoa esimerkiksi markkinatutkimuksen avulla. Kun on otettu huomioon tuotteen suunnittelussa käyttäjäryhmän tarpeet, kyvyt, ja muut ominaisuudet, niin tuote palvelee silloin parhaiten. (Jämsä & Manninen 2000, 44.)

#### 2. Palvelun tuottaja ja palveluntarjoaja

Palvelun tuottajan ja palveluntarjoajan eri roolit on selvittettävä. Palveluntuottajalla ja palveluntarjoajalla voi olla erilaisia tarpeita ja näkökohtia. Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakas ei välttämättä ole tuotteen tai palvelun ensisijainen käyttäjä, vaan hyöty asiakkaalle tulee palveluntarjoajan eli henkilökunnan kautta. Asiakkaat ovat kuitenkin tärkein hyödynsaaja, joten hänen tarpeensa tulee ottaa selville. Erilaisten näkökohtien huomioiminen suunnittelussa varmistaa, että tuote ja sen tarjoama lupaus vastaavat toisiaan. (Jämsä & Manninen 2000, 44 - 45.)

### 3. Toimintaympäristö

Toimintaympäristö tarkoittaa sitä paikkaa tai paikkoja, jossa palvelu tuotetaan tai toimitetaan. Varsinaiseen toimintaan voi tutustua havainnoimalla toimintaympäristössä asiakastilanteita tai tekemällä haastatteluja. (Jämsä & Manninen 2000, 47.)

### 4. Asiasisältö

Tuotteen tai palvelun asiasisällön selvittäminen saattaa edellyttää esimerkiksi aiemmin tehdyn tutkimustuloksen analysoimista ja tutustumista saatuihin tuloksiin. Tutkimustuloksia kannattaa tarkastella myös kansainvälisellä tasolla. Jokin ulkomainen tutkimus voi antaa ajantasaisempaa tietoa kuin kotimaassa julkaistu tutkimus. (Jämsä & Manninen 2000, 48.)

### 5. Sidosryhmät

Tuotteen luonnosteluvaiheessa tulisi ottaa huomioon sidosryhmät ja niiden vaikutus lopputulokseen. Sidosryhmiä voivat edustaa hoitotuotteita valmistavat tahot, asiakkaita edustavat potilasjärjestöt sekä henkilökuntaa edustavat ammattijärjestöt. Hoitotyön tuotteita kehitettäessä useilla ammattiryhmillä on omat tarpeelliset näkökohtansa ja ehdotuksensa. Kaikkien yhteistyötahojen ja eri ammattiryhmien erilaiset näkemykset tulisi luonnosteluvaiheessa ottaa huomioon. (Jämsä & Manninen 2000, 48.)

### 6. Asiantuntijatieto

Asiantuntijat ja heidän tietotaito tulee huomioida tuotteen luonnosteluvaiheessa. Heillä on eniten kokemuksia tuotteesta ja sen ominaisuuksista. Asiantuntijuutta kannattaa hyödyntää monipuolisesti. Asiantuntijat voivat olla organisaation omaa henkilöstöä. Ulkopuolisten asiantuntijoiden tietotaitoa tulisi mahdollisuuksien mukaan myös hyödyntää. Oman henkilöstön asiantuntijuutta voidaan lisätä jatkuvalla kouluttamisella.

## 7. Arvot ja periaatteet

Organisaation omat arvot ja periaatteet vaikuttavat palvelutuotteen laatuun. Jokaisen organisaation tulee päättää omat arvot ja periaatteet ja saattaa ne koko organisaation henkilöstön tietoisuuteen. Henkilöstön ollessa tietoisia asetetuista arvoista ja periaatteista, voidaan odottaa tuotteen laadulta tasalaatuisuutta ja ennalta sovittujen yhtenäistä noudattamista.

## 8. Rahoituksen vaihtoehdot

Sosiaali- ja terveyshuollon rahoitus koostuu useasta tahosta. Näitä tahoja ovat muun muassa palvelutuotetta käyttävä asiakas eli kuluttaja. Kuluttajana hän osallistuu palvelun rahoitukseen myös veronmaksajana. Rahoittajina voivat toimia eläke- ja vakuutusyhtiöt ostamalla palveluntuottajalta palveluja omille asiakkailleen. Julkisen palvelutuotteen käytettävissä olevista rahavaroista ja niiden käytöstä vastaavat virkamiehet ja poliitikot. Heidän tekemänsä päätökset vaikuttavat palvelutuotteen laatuun ja siihen, miten palvelutuote voidaan toteuttaa ja mitä resursseja on käytettävissä.

## 9. Säädökset ja ohjeet

Tuotteen kehittämiseen vaikuttavat olemassa olevat säädökset, ohjeet ja lainsäädäntö. Tuotetta, varsinkaan sosiaali- ja terveyspalveluissa ei voi tehdä sellaiseksi, joka on lain- tai säädösten vastainen. Käytössä olevaa lainsäädäntöä tulee noudattaa.

## Tuotekonseptin täsmentyminen tuotekuvaukseksi

Jämsän ja Mannisen mukaan (2000, 51 - 52) eri näkökohtia analysoimalla löytyvät ne tekijät, jotka suunniteltavan tuotteen kannalta ovat oleellisimmat. Silloin, kun tuotekonsepti on täsmentynyt tuotekuvaukseksi, sen pitäisi vastata seuraaviin kysymyksiin:

- 1 Ketkä ja millaisia ovat tuotteen käyttäjät ja hyödynsaajat?
- 2 Keitä ovat muut henkilöt tai osapuolet ja mitkä ovat organisaatiot ja yksiköt, jotka osallistuvat tuotteen käyttöön ja joista sen hyödyntäminen riippuu?
- 3 Mitkä ovat tuotteen käytön välittömät, keskipitkän ja pitkän tähtäimen tavoitteet ja mitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää?
- 4 Mitä arvoja ja periaatteita tuotteen toivotaan todentavan ja mitkä periaatteet ohjaavat sen suunnittelua ja valmistumista?
- 5 Mitkä ovat tuotteen välittämät yksilöidyt asiasisällöt?
- 6 Mitä osia, väli- ja oheistuotteita tuotteeseen ja sen laadintaan liittyy ja mitä sen käyttö edellyttää?
- 7 Mitkä ratkaisuvaihtoehdot valitaan eri vaiheissa käytettäväksi tuotteen aikaansaamiseksi?
- 8 Mitä asiantuntemusta ja yhteistyötä tuotteen valmistamiseen tarvitaan?
- 9 Mitä materiaalia ja laitteita tarvitaan?
- 10 Millä tavalla tuotteen suunnittelua ja kehittelyä on tarpeen arvioida tuotekehityssessin eri vaiheissa?

Luonnosteluvaiheen tarkoituksena on ratkaista ne asiat, jotka vaikuttavat ja joita tarvitaan tuotekehityssuunnitelman laatimisessa.

#### 4. Tuotteen kehitysvaihe

Luonnosteluvaiheen jälkeen alkaa tuotteen kehitysvaihe. Materialistisen tuotteen kohdalla tämä tarkoittaa esimerkiksi kehitettävän työtilan uudelleen suunnittelua pohjapiirroksen avulla tai uuden hoitolaitteen kohdalla kyseessä olisi mallipiirros uudesta hoitolaitteesta. Silloin kun kehitettävä kohde ei ole konkreettinen tuote vaan esimerkiksi sen välittämä informaatio, niin silloin tuotteen kehitysvaihe etenee asiasisällöstä laadittuna jäsentelynä. Tuotteistaminen etenee työmenetelmiä tai työvaiheita käyttäen. Sosiaali- ja terveysalalla usein tarjottava tuote on informaatiota. Keskeinen informaation sisältö muodostuu tosiasioista, jotka halutaan saada mahdollisimman häiriöttömästi viestin vastaanottajan tietoon. (Jämsä & Manninen 2000, 57.)

Informaatiota voidaan välittää myös painotuotteiden avulla. Painotuotteen sisältö ratkaisee, kenelle se on tarkoitettu ja missä tarkoituksessa. Sosiaali- ja terveysalalla painotuotteiden tarkoituksena on tuottaa oikeaa informaatiota ja tällöin sisällön tulee olla asiallista ja kirjoitustapana käytetään asiatyylä. Nykyisillä tekstinkäsittelyohjelmilla voidaan vaikuttaa painoasuun. Kuvien ja erilaisten kirjaintyyppien käyttö elävöittää painotuotetta. Ulkoasun tyyli on osa organisaation imagoa ja auttaa tunnistamaan eri organisaatiot toisistaan. (Jämsä & Manninen 2000, 57.)

#### 5. Tuotteen viimeistely

Tuotteistamisen viimeisenä kohtana on tuotteen viimeistely. Tuotteen eri kehitysvaiheissa tarvitaan palautetta ja arviointia tuotteesta. Koekäyttöä voivat suorittaa asiakkaat tai tuotekehitysprosessiin osallistuvat henkilöt. Parhaan palautteen saa sellaiselta koekäyttäjältä, joka ei tunne tuotetta etukäteen. Saatua palautetta voidaan vertailla entiseen tuotteeseen. Vertailussa tuotteen parhaat puolet ja puutteet tulevat esille, jolloin uuden tuotteen kehittämistyö konkretisoituu. Koekäyttäjät ja vertailijat ovat myös hyvä lähde muutosehdotuksille. Heiltä saatu palaute tuotteesta voi tuoda esille uusia ratkaisuvaihtoehtoja. (Jämsä & Manninen 2000, 80.)



## 4 PALVELUPROSESSIT

Tarjottavien palvelujen sarja voidaan kuvata prosessina. Prosessi tarkoittaa toisiinsa sidoksissa olevia erilaisia toimintoja, jotka tapahtuvat ketjussa. Ketjun avulla suoritetaan palvelu tai tuote. (Holma 1999, 28).

Prosessit luokitellaan ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessilla on suora vaikutus asiakkaaseen tuotteen tai palvelun kautta. Tukiprosessilla autetaan ydinprosessin toteutumista organisaation sisäisten toimintojen avulla. Esimerkkinä tukipalveluista ovat toimintojen suunnittelu ja laadun kehittäminen. Tukiprosessit ovat usein asiakkaalle näkymättömiä toimintoja. Näkyvä toiminto on esimerkiksi lääkkeen jako asiakkaille. Asiakas itse osallistuu prosessiin yhdessä palvelutuottajan kanssa, joten se on vuorovaikutteista. Prosessin lähtökohtana on asiakkaalle tuotettava hyöty eli toiminnan tulee olla asiakaslähtöistä. Prosessit suunnitellaan ja kuvataan alkuvaiheesta päätösvaiheeseen asti. Prosessi kuvataan ja tehdään visuaaliseksi. Tällöin prosessin ymmärtäminen ja hahmottaminen on helpompaa.

### 4.1 Prosessin käsite

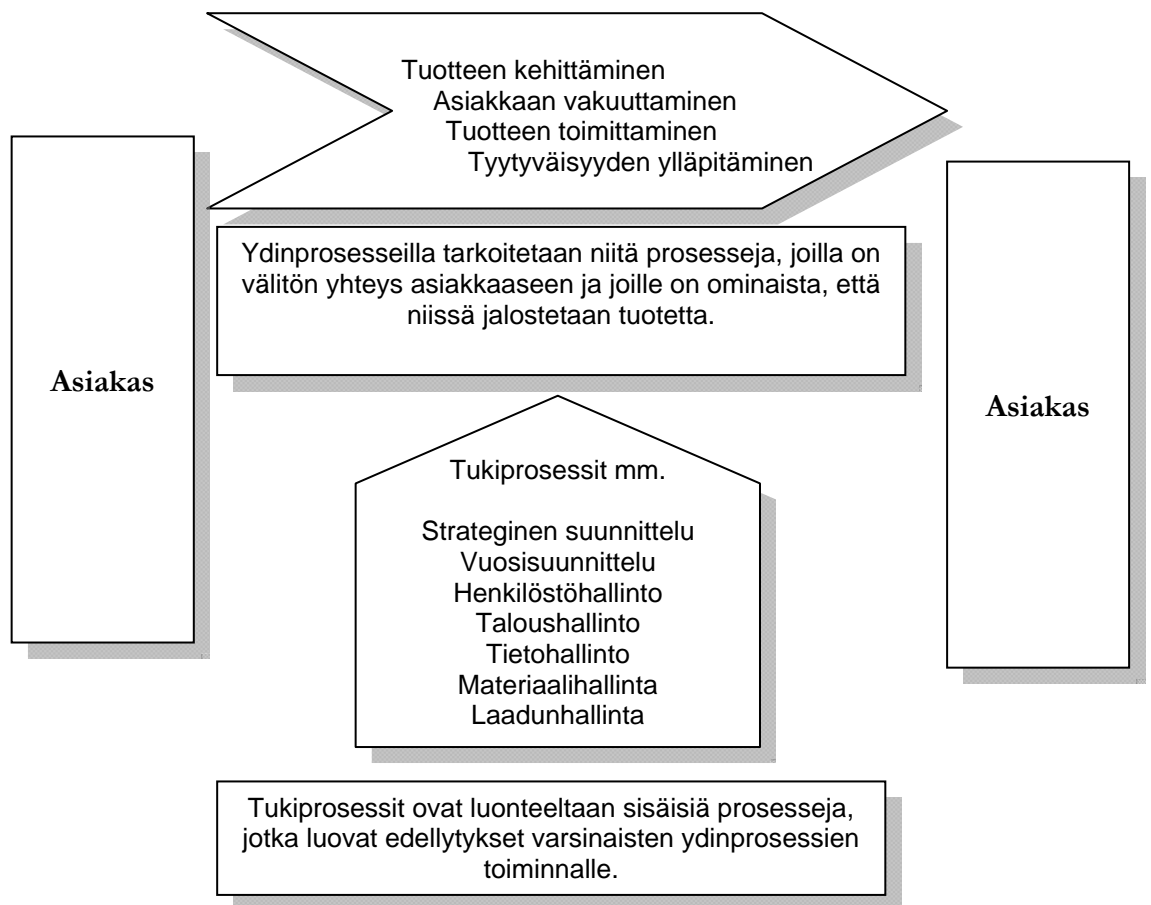
Sanaa prosessi käytetään useissa eri merkityksissä. Muutos tai kehitys, olkoon minkä tahansa, voidaan käsittää prosessina. Prosessit voivat olla muutos-, kehitys-, oppimis-, ymmärtämis- tai kasvuprosesseja. Laamanen (2001, 19) määrittelee prosessin käsitteen seuraavasti: ”Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset”.

Palveluita tarjoavien organisaatioiden sisäisen prosessin toteutusta häiritsevät omia mielijohteitaan toteuttavat asiakkaat. Esimerkkeinä tällaisista prosesseista voivat olla lentomatkustaminen, sairaalassa käynti tai puhelinpalvelu. Prosessi ei tapahdukaan enää siistissä, suunnitellussa järjestyksessä, vaan tapahtumaan vaikuttavat arvaamattomasti käyttäytyvät asiakkaat. Kehityshaasteena onkin saada palvelutilanne, yllättävissäkin tilanteissa, toimimaan niin, että asiakkaalle jää miellyttävän kokemuksen tunne organisaatiosta ja sen tarjoamista palveluista. (Laamanen 2001, 21.)

## 4.2 Ydin- ja tukiprosessit

Laamasen (2001, 52- 54) mukaan ydinprosessin valinta liittyy sen luokittamiseen. Liika luokittelu on liian keinotekoisia. Luokittelut ovat tarpeen kuitenkin tarpeen silloin, kun palveluprosessia rakennetaan. Joidenkin organisaatioiden tahtona on jaotella joitakin prosesseja johtamis- tai ohjausprosesseiksi. Tällainen jaottelu tai luokittelu tukee organisaation johtajaporasta ja sen osallistumista prosessiin sekä viestii esimies- ja johtajakeskeisestä ajatusmaailmasta. Prosessiajattelun keskeisin teema pitäisi olla organisaation itseohjautuvuus. Ali- ja tukiprosessien määrittelyä pitäisi myös välttää, sillä ali- ja tukiprosessit tuovat helposti hierarkisuutta, joka voi vaikeuttaa kokonaiskuvan ymmärtämistä. Prosesseja tulisi kuvata yhdessä tasossa, jolloin ne voidaan tunnistaa paremmin. Tämä ajattelutapa tuottaa parhaimman prosessien verkon, joka vastaa kysymykseen: Kuka on asiakas? Organisaation tulee valita ne ydin- ja tukiprosessit, jotka ovat organisaation kannalta avainprosesseja. Ydinprosesseihin valitaan sellaisia prosesseja, jotka tuottavat organisaatiolle jalostusarvoa ja joilla on suora yhteys ulkoiseen asiakkaaseen. Ydinprosessit palvelevat asiakasta ja tukiprosessit luovat edellytyksiä ydinpalvelulle (kuvio 9).

Pelkät ydinprosessit eivät riitä organisaation toiminnassa, vaan niiden rinnalle tarvitaan tukiprosesseja. Tukiprosessit voivat olla toiminnan suunnittelua, henkilöstöhallintoa, toimittajayhteistyötä ja laadun kehittämistä. Tukiprosessien toiminta-ajatus on luoda edellytyksiä varsinaiselle ydinprosessille. Jokainen organisaatio määrittelee itse omat tukiprosessit



Kuvio 9. Ydin- ja tukipalvelujen vaikutus asiakkaaseen (Laamanen 2001, 55)

#### 4.3 Palveluprosessin hyödyt

Prosessissa lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Jos prosessin jäsentely onnistuu toivotulla tavalla, siitä seuraa seuraavia hyötyjä:

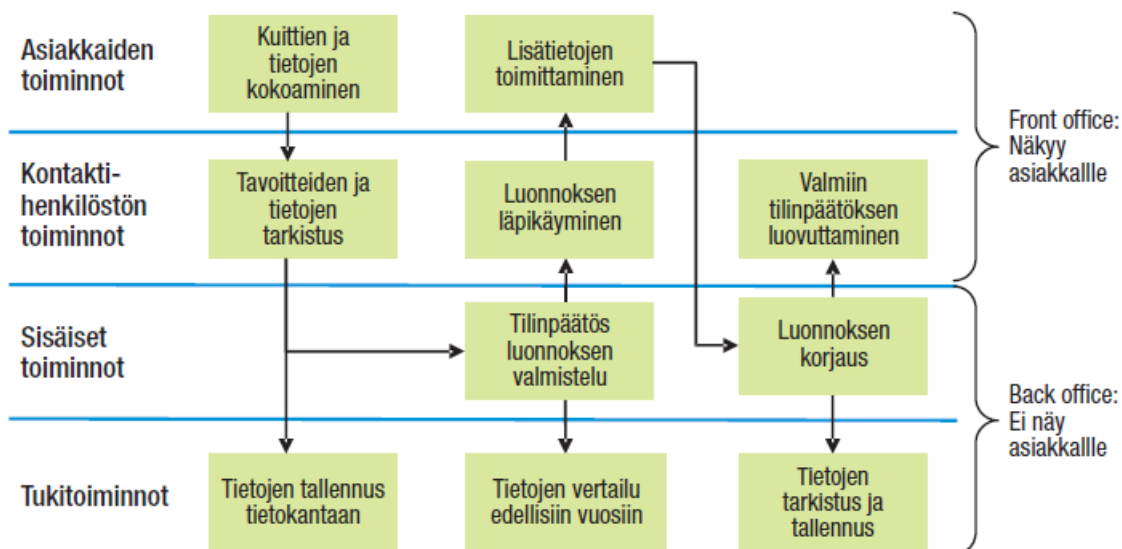
- 1 Yhteistyö sujuu hyvin asiakkaan kanssa ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua.
- 2 Organisaatiossa toimivat ihmiset oppivat käsittämään oman työpanoksen tärkeyden sekä hahmottavat paremmin kokonaisuuden.
- 3 Toiminnan kehittämisen ideana ovat organisaation kokonaistavoitteet sekä asiakkaiden tarpeet.

Prosessien tarkoituksena on luoda järjestystä sekä hallita kaaosta. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttaa ihmisiä ymmärtämään kokonaisuuksia ja mahdollistaa työn kehittämisen. Nykyisin toiminnan kehittäminen on välttämätön osa varsinaista työtä. Usein prosessien kuvaamisella saadaan mahdollisuus työkokonaisuuksien kasvattamiseen, henkilöstön monitaitoisuuteen sekä työtovereiden osaamisen arvostamiseen. Prosessi antaa mahdollisuuden kuvata organisaation käytännön työtä. Prosessien kuvaamisella ja jäsentämisellä saavutetaan paras hyöty, sillä siinä huomioidaan kaikki toiminnot, joilla on vaikutusta asiakkaan tarpeiden saavuttamiseksi. (Laamanen 2001, 23.)

#### 4.4 Palveluprosessin suunnittelu

Palveluprosessin kuluessa tai sen lopputuloksena asiakas saa hyödyn palvelusta. Asiakkaan antama palaute on tärkeä, sillä palautteella saadaan selville, miten palveluprosessi on asiakkaan kokemuksen kautta sujunut. Palaute kertoo, missä palveluntuottaja on onnistunut sekä sen missä palveluntarjoaja ei onnistunut. Yritys voi omassa palvelun kehitystyössä hyödyntää sekä asiakkailta saamaansa palautetta että asiakaspalveluhenkilöstöltä saamaansa palautetta. Prosessin kuvaamisen hyötynä on saada täsmällisesti selville, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa he osallistuvat ja miten he osallistuvat. Prosessiin on hyvä kuvata myös ne toiminnot, joita odotetaan asiakkaan itse tekevän, jolloin kuvattuna on koko palveluketjussa tapahtuva yhteistyö. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 41.)

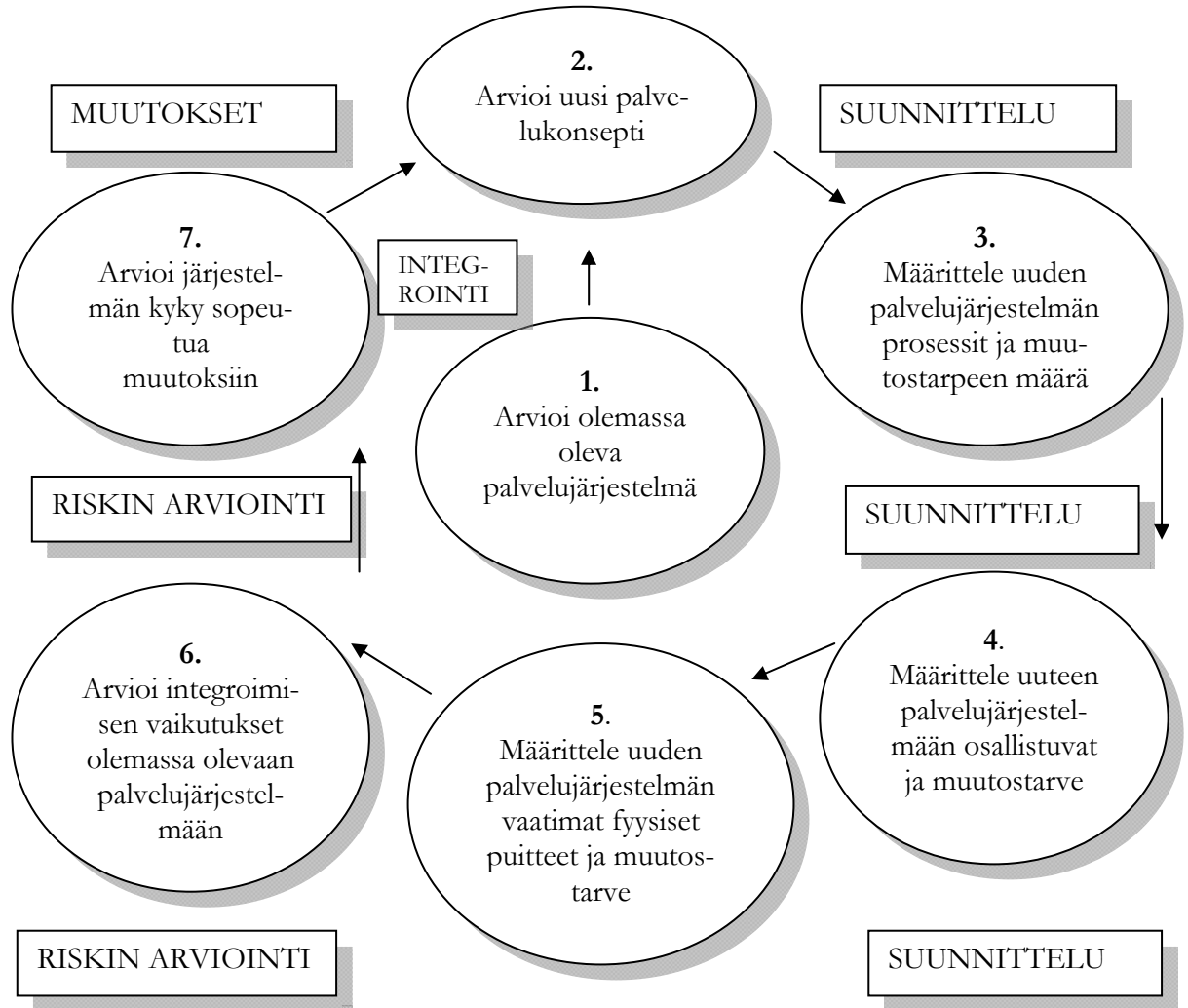
Palveluprosessia voidaan kuvata blueprinting - kaaviolla. Kaavio toteutetaan piirtämällä kuvio koko palvelujärjestelmästä. Kuviossa järjestelmä jaetaan pienempiin osa-alueisiin. Osa-alueiden yhteydet täsmennetään. Blueprintingia voidaan käyttää uuden palvelun suunnittelussa tai kehitettäessä olemassa olevaa palvelua. Blueprintingin avulla voidaan kuvata visuaalisesti palvelun prosessi, asiakaskontaktit sekä kaikki varsinaiset toiminnot osatoimintoineen. Blueprintingin etu on sen hyödynnettävyys. Sen avulla pysytään palvelujen tarjoamisessa ajan tasalla sekä tarvittaessa kehittämään tai tehostamaan palvelujen eri toimintoja. Se myös konkretisoi eri osatoimintojen palvelujen tärkeyden. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 41 - 42.) Kuviossa 10 on esimerkki blueprintingin käyttämisestä palveluprosessin kuvauksessa.



Kuvio 10. Esimerkki tilitoimiston palvelujen kuvaamisesta blueprintingin avulla (Jaakkola ym. 2007, 16.)

Palveluprosessia määriteltäessä selvitetään, mitä palvelun toteuttamiseksi on tehtävä. Palvelun tuottamiseen osallistuvien henkilöiden roolit ja vastualueet tulee määrittellä. Palveluprosessiin osallistuvia henkilöitä ovat palvelun tuottajana henkilöstö, asiakas ja mahdollisesti palvelun tuottamiseen osallistuva kolmas osapuoli. Niiden toimenpiteiden määrittely, joilla pyritään hallitsemaan asiakkaiden odotuksia, on tärkeä vaihe palveluprosessia suunniteltaessa. Määrittelyjen jälkeen kuvataan prosessimalli, josta ilmenee kaikki toimenpiteet, alaprosessit, välineet sekä laatuun ja kustannuksiin vaikuttavat tekijät. Mallissa kuvataan myös kriittiset tekijät palveluntuotannossa. Prosessin mallissa tulisi kuvata ne seikat ja toimet, jotka eivät näy asiakkaalle (näkyvät osat) sekä asiakkaille näkyvät osat. (Kinnunen 2004, 36 - 37.)

Kuviossa 11 on kuvattu Taxin ja Stuartin (1997) suunnitteluympyrä, jonka tarkoituksena on uuden palvelun sopeuttaminen yrityksen vanhoihin palveluihin sekä palvelujärjestelmään.



Kuvio 11. Suunnitteluympyrä uuden palvelun sopeuttamiseksi (Kinnunen 2004, 37)

Menettelyjä tai toimintamalleja voidaan kuvata prosesseina. Yrityksen toimintatapa on usein lähtökohtana prosessille. Strategisia ratkaisuja laadittaessa, on tärkeää huomioida myös yrityksen ulkoinen toimintaympäristö. Ulkopuoliseen toimintaympäristöön voidaan lukea kuuluvaksi esimerkiksi poliittinen, taloudellinen, tekninen ja sosiaalinen ympäristö. Asiakkaat ja kilpailijat ulkopuolisena sekä oma henkilöstö sisäisenä toimintaympäristönä tulee ottaa huomioon prosessisuunnittelussa. Tärkeä sisäinen voimavara on henkilöstö, sen ammattitaito ja

osaaminen, fyysisiä laitteita tai toimitiloja unohtamatta. Strategisesti laaditut toiminnot ovat perusteena prosessin eli palvelutarjooman suunnittelussa. Prosessin lähtökohtana ja punaisena lankana tulee olla palvelun laadun varmistaminen. (Lämsä & Uusitalo 2003, 29.)

#### 4.5 Sosiaalihuollon palveluprosessit

Palvelut sosiaalihuollossa syntyvät tietyn työn ja työvaiheiden tuloksena. Prosessit luodaan sosiaali- ja terveyshuollossa asiakasta varten. Asiakas on tiiviisti mukana palveluprosessin eri vaiheissa. Laadunhallinnassa korostuu prosessien tarkastelu asiakkaan näkökulmasta. Laadun arvioinnin peruskysymyksenä on asiakkaan oman osallistumisen mahdollisuus prosessiin. Sosiaalihuollon asiakaspalveluprosessi on monialaista yhteistyötä, joihin osallistuvat erityyppiset palveluverkostot. Laadun parantamiseksi onkin tärkeää, että oman työn ja yhteistyön onnistumista arvioidaan säännöllisesti. Tarvittaessa korjataan toimintatapoja. (Holma 1999, 28.) Esimerkkinä voidaan mainita vanhusten asiakaspalveluprosessiin osallistuvista tahoista sosiaalityöntekijät, kotihoidon henkilökunta, omaishoidon henkilökunta sekä hoito- ja maksupäätösten tekijät.

Sosiaalihuollon tarjottavat palvelut voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat niitä prosesseja, joilla tyydytetään asiakkaan perustarve. Ydinprosessin tuottaminen asiakkaalle on organisaation perustehtävä. Ydinprosessit vaativat tuekseen erilaisia tukiprosesseja. Ydinprosessit voidaan tarvittaessa jakaa pienempiin osaprosesseihin. Esimerkki ydinprosessin osaprosessista on vanhuksen tulo asumisyksikköön asukkaaksi. Ydinprosessi on vanhuksen asuminen hoitoyksikössä. Ydinprosesseja tukevia tukiprosesseja ovat esimerkiksi tarjottavat ateriapalvelut, siivouspalvelu, vaatehuolto, taloushallinto ja tietotekniikka. Prosessien hallinta on sosiaalihuollon organisaatioiden keskeinen tehtävä laadun takaamiseksi (Holma 1999, 48.)

## Prosessien kuvaaminen

Holman (1999, 48 - 49) mukaan prosessien kuvaaminen on niiden mallintamista. Perusideana kuvaamiselle on tehdä näkyväksi annetut palvelut. Prosessin mallintamisen helpottamiseksi organisaatiossa määritellään ensin tuotettavat palvelut sekä niiden sisältö. Mallintamista voidaan käyttää apuna jo etukäteen, varmistamaan tietyn työn tekemistä sovitulla tavalla. Malli auttaa toiminnan arvioinnissa ja mallin avulla voidaan tarkistaa, onko toimittu sovitulla tavalla. Kuvaamisen hyödyt näkyvät muun muassa seuraavissa tilanteissa:

- Halutaan kertoa asiakkaalle, palvelun rahoittajalle, ostajalle ja muille sidosryhmille, miten asiakkaat saavat palvelunsa ja miten toimitaan tässä työyksikössä tai organisaatiossa.
- Tarvitaan konkreettista pohjaa oman työn suunnittelua ja arviointia varten. Tarkastellaan päällekkäisyyksiä tarjottavissa palveluissa, voisiko jotain toimintoa yksinkertaistaa, onko asiakas mukana vuorovaikutuksessa jne.
- Voidaan tunnistaa asiakkaalle tärkeät kohdat, riskitekijät ja mahdolliset virhetoiminnot.
- Saadaan itselle, palvelujen tuottajana, selkeämpi kuva prosessin kulusta ja voidaan tarvittaessa tarkistaa, tehtiinkö niin kuin oli sovittu.
- Palvelu- ja tuotekuvausten sisältö on helpommin määriteltävissä.
- Voidaan verrata omien tarjottujen palvelujen työvaiheita ja prosessin kulkua muiden vastaavien työyksiköiden tarjoamiin palveluihin ja prosesseihin.
- Visualisoitu ja tarkasti kuvattu toimintamalli auttaa asiakokonaisuuksien ja eri kytkentöjen välistä ymmärtämistä. Valmis toimintamalli auttaa esimerkiksi työhön perehdyttäessä.

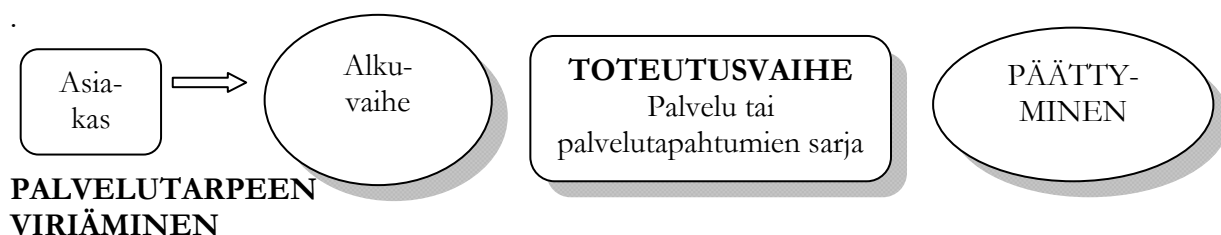
Sisältö prosesseissa voi olla teknisiä toimenpiteitä, jotka ovat jo vakioituneet tai sisältö voi vaihdella asiakkaan tarpeiden johdosta. Olosuhteet tai muut vaihtelevat tekijät vaikuttavat myös prosessien sisältöön. Sosiaalihuollon prosessit ovat usein vaihtuvia, yksilöllisiä ja tarpeisiin perustuvia. Tästä syystä monet työntekijät vierastavat palvelutapahtumien yleistämistä



prosessikuvauksen muodossa. On kuitenkin todettu, että sosiaalihuollon palveluprosessit toistuvat samanlaisina asiakkaasta tai työntekijästä johtumatta. (Holma 1999, 49.)

#### 4.6 Prosessien kuvaamisen hyödyt palvelutapahtumassa

Kuviossa 12 Holma kuvaa palveluprosessiin kuuluvat päävaiheet. Prosesseista löytyvät aina alku ja loppu. Tähän väliin sijoittuu palvelu tai palvelut. Prosessin alku voi olla esimerkiksi asiakkaan saapuminen palvelua antavaan yksikköön tai ensimmäinen puhelinkontakti. Ensimmäinen puhelinkontakti tarkoittaa yleensä sitä, että asiakkaalla on herännyt tarve palvelulle. Prosessi loppuu, kun asiakas kotiutuu hoitavasta yksiköstä eli palvelutapahtuma päättyy asiakkaan hoitojakson päättymiseen. Päättymiseksi voidaan kuvata myös palvelun tarjonnan täyttäneen asiakkaan tarpeet



Kuvio 12. Palveluprosessin päävaiheet (Holma 1999, 50)

Kun kuvataan asiakasprosesseja, joissa liikutaan palveluverkostossa, voi olla vaikeata määrittää prosessille päättymisvaihe. Tällöin se tulisikin prosessia kuvatessa nimetä väliarvioinniksi. (Holma 1999, 50.)

## 5 ORGANISAATIO JA MONIAMMATILLINEN YHTEISTYÖ

”Organisaatiolla tarkoitetaan ihmisten muodostamaa yhteisöä, joka on olemassa jottain tarkoitusta varten. Organisaatio pyrkii toteuttamaan tarkoitustaan jäsentämällä ja jakamalla työtä sekä hyödyntämällä käytettävissä olevia voimavaroja, kuten työvoimaa, pääomaa ja teknologiaa”. (Sarala & Sarala 1999, 12.)

Organisaatio on yhteisö, joka tuottaa muutakin kuin taloudellisia suoritteita. Sen kyky toimia on riippuvainen ihmisistä ja inhimillisistä tekijöistä. Organisaatiossa olevalla kehitystilalla ja kulttuurilla voi olla suuri merkitys erilaisissa markkinointitoiminnoissa, kuten palvelutuottamisessa. Tila voi olla palvelua edistävää tai jarruttavaa. (Rissanen 2006, 37).

Moniammatillista yhteistyötä sosiaali- ja terveysalalla on eri asiantuntijoiden kesken työskentely, jossa pyritään huomioimaan asiakaskeskeisyys. Yhteisellä tiedon ja taidon käsittelyllä kootaan yhteen eri asiat niin, että toiminnan tuloksena on asiakaslähtöinen ajattelutapa. Vuorovaikutuksessa asiantuntijat rakentavat keskenään tapauskohtaisesti yhteisen tavoitteen. Pyrkimyksenä on luoda myös yhteinen käsitys toimenpiteistä sekä luoda ongelmaan ratkaisu. Vuorovaikutus ja keskustelu tapahtuvat yhteisesti sovitun toimintaperiaatteen mukaan. Usein sosiaali- ja terveysalalla asiantuntijoiden lisäksi keskusteluun osallistuu asiakas joko yksin tai lähiomaisen kanssa. Vaikutus keskusteluun ja päätöksen tekoon on kaikilla osallistujilla. (Isoherranen 2005, 14).

### 5.1 Yhteistyön merkitys laadukkaan palvelun tuottamisessa sosiaali- ja terveysalalla

Isoherrasen (2005, 14 - 16) mukaan moniammatillisessa yhteistyössä korostuvat seuraavat viisi seikkaa: asiakaslähtöisyys, tiedon ja eri näkökulmien kokoaminen yhteen, vuorovaikutustietoinen yhteistyö, rajojen ylitykset ja verkostojen huomioiminen. Moniammatillinen työskentely on käsitteenä laajempi kuin moniammatillinen tiimityö. Tiimit ovat kuitenkin tapa tai keino, jolla organisoidaan yhteistyötä. Yhteistyö tuottaa paremman tuloksen kuin yksittäisen yksilön suorittama työ.

## Toimivan tiimin vaikutus palvelun onnistumiselle organisaatiossa

Sosiaali- ja terveystalalla on siirrytty perinteisestä pyramidiorganisaatiosta tiimityöskentelyä suosivaan ajattelutapaan. Asiakaslähtöisyys työn tekemisen takana on noussut tärkeimmäksi näkökulmaksi asioiden tarkastelulle. Uusi ajattelutapa kokoaa erilaiset moniammatilliset tiimit palvelemaan asiakasta ja hänen tarpeitaan. Tiimityöskentelyn tärkeys korostuu, kun asiakas käyttää erilaisia palveluja saman organisaation erillään olevista palvelupisteistä. Lähtökohtana on koota kaikki asiantuntijoilla oleva, asiakkaita koskeva, tieto ja työ yhteen. Moniammatillisen työn uudelleen organisoimisessa tarkoituksena on myös purkaa mahdollisia päällekkäisyyksiä työtehtävissä sekä muodostaa asioista hyvä kokonaisnäkemys. Hyvän kokonaisnäkemys saavuttaminen auttaa kokoamaan asiakkaasta olevan tiedon ja luomaan yhdessä tavoitteita. Samalla autetaan asiakasta mahdollisissa kriittisissä vaiheissa. Aina kokonaisnäkemys löytyminen ei onnistu, vaikka tehtäisiinkin tiimityötä. Kokonaisnäkemys muodostumiseen vaikuttavat lukuisat tekijät, joista osa on kokonaisnäkemys syntymistä estäviä ja osa edistäviä tekijöitä (kuvio 13).

<b>Estävät tekijät</b>	<b>Edistävät tekijät</b>
Vain oma etu tärkeää	Yhteinen informaatio ja resurssit tärkeitä
Pyritään autonomiaan	Pyritään keskinäiseen riippuvuuteen
Ratkaistaan vain selkeitä ongelmia	Ratkaistaan epäselviä ongelmia
Asetutaan toisten yläpuolelle	Ollaan toinen toistensa auttajia
Seurataan standardeja	Asetetaan korkeita moraalistandardeja
Kuljetaan tuttuja ja helppoja polkuja	Kohdataan uusia ja haastavia ongelmia
Ollaan itseriittoisia	Hyväksytään keskinäinen tuki
Kielletään pelko ja epäonnistuminen	Tunnetaan pelkoa ja hyväksytään epäonnistuminen
Vastataan kysymyksiin	Tehdään kysymyksiä
Tiedetään Osataan Puhutaan	Ei tiedetä Ei osata Kuunnellaan aktiivisesti toisia Etsitään yhdessä ratkaisuja

Kuvio 13. Kokonaisnäkemysten muodostumiseen vaikuttavat tekijät (Isoherranen 2005, 73)

Vuorovaikutus, oppiminen ja sitoutuminen tiimissä

Moniammatillisen keskustelun ja vuorovaikutuksen onnistumiselle on tärkeää, että vuorovaikutuksessa on avoin ilmapiiri. Kaikkien osallistujien tulee saada tasa-arvoinen osallistumisen mahdollisuus. Kaikissa sosiaali- ja terveystalouden työpisteissä tulisi miettiä, mikä on yhteistä keskustelua ja päätöksentekoa ja mikä on se tapa, miten yhteistä keskustelua käydään. Yhteisten toimintamallien löytäminen mahdollistaa, että tiedonkulku asiantuntijalta toiselle kulkee saumattomasti. Yhteinen toimintamalli auttaa myös yhteisen näkökulman löytymiseen. Kiire ja yhteisen ajan puute voi vaikeuttaa tai hidastaa yhteisten toimintamallien sujuvaa käyttöä. Yhteisen ajankäytön ollessa kokonaisvaltainen ratkaisu siihen sitoutuminen on sujuvampaa eikä ajankäyttö tällöin ole turhaa. (Isoherranen 2005, 80.)

Toimivan työryhmän ja siinä työskentelevien henkilöiden kannalta on tärkeää, että näille annetaan jatkuvasti tietoa siitä, miten on onnistuttu. Tietoa pitäisi jakaa siitä ympäristöstä, missä toimitaan. Asiakkailta tai omasta organisaatiosta saatu tieto ovat erittäin tärkeitä organisaation ja työyhteisön kehittämisen kannalta. Saatava tieto voi auttaa tarvittaessa muuttamaan organisaatiota. (Isoherranen 2005, 125.)

Työyhteisöä ei rakenneta liian tiiviiksi, vaan siitä pyritään tekemään joustava. Joustavassa toimintamallissa oppimisen tuloksena muutokset ovat helpommin toteutettavissa. Jatkuvalla arvioinnilla pyritään siihen, että jokainen työyhteisön jäsen saa tietoa omasta ja työyhteisön toiminnasta. Arvioinnin kautta saadun tiedon käsittely tulee suorittaa rakentavasti, jotta todetut ja tarvittavat muutokset voitaisiin toteuttaa. (Isoherranen 2005, 125.)

”Oman toiminnan reflektointitaitoa pidetään nykyisin yhtenä asiantuntijan keskeisenä taitona. Reflektoinnilla tarkoitetaan oman toiminnan erittelyä toiminnan aikana tai sen jälkeen. Oman toiminnan pohdinta vapauttaa tekemään valintoja ja huomaamaan erilaisia vaihtoehtoja toimia. Reflektointi on oivallinen väline kommunikointitaitojenkin kehittämisessä”. (Isoherranen 2005, 125.)

## 5.2 Oma oppiminen

Hyvä asiakkuus ja siitä huolehtiminen sekä asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen edellyttää yritykseltä jatkuvaa ja hallittua palveluiden kehittämistä. Asiakkaan palvelukykyä parantavaa

uutta sisältöä voi olla vaikea löytää, koska usein yritykset ja organisaatiot tekevät asioita oman mieltymystensä mukaan tai eivät kehitä palveluita systemaattisesti. Muutokset vaativat koko palveluorganisaatiolta ja työyhteisöltä paljon uuden oppimista ja tarpeettomasta poisoppimista. Toiminnan tehokkuuden menettäminen sekä laadun heikkeneminen voi unohtua muutoksen pyörteissä. Hyvä palvelu voi hautautua helposti vanhojen toimintarutiinien alle. (Rissanen 2005, 96.)

Rissanen (2005, 96) painottaa, että ainut tehokas tapa yrityksellä vastata kehittämisen haasteisiin on oppiva organisaatio. Tämä tarkoittaa, että työyhteisölle hyväksytään sellaiset arvot ja toimintatavat, joilla se kykenee itse reagoimaan asiakkaiden vaatimiin muutoksiin sekä samalla oppimaan itse omasta ja asiakkaiden toiminnasta. Organisaatioita, jotka toimivat näin, kutsutaan oppiviksi organisaatioiksi. Onnistunut palvelun kehityshanke voi saavuttaa oppivan projektin tason. Oppivassa projektissa organisaatio kykenee itse hyödyntämään omia kokemuksia toiminnan kehittämisessä sekä vielä siirtämään ne muihin hankkeisiin.

Avainasemassa oppivassa organisaatiossa ovat sosiaaliset suhteet. Suuri vaikutus on ongelman ja ristiriitojen ratkaisutaidolla, kokous- ja kommunikaatiotaidoilla sekä ryhmän sisäisten roolien ymmärtämisessä. Vuorovaikutus, asenne ja taidot vaikuttavat näiden asioiden käsitteilyssä ryhmän sisällä. Ryhmän jäsenten kasvua ja kehitystä tukevat aitous, vilpittömyys, avoimuus ja luottamus. Empatia, kunnioitus ja huolenpito ovat tärkeitä ominaisuuksia kehityshankkeen projektiryhmän jäsenille. Toiminta rationaalisesti, tehokkaasti, joustavasti sekä rohkeus kohdata ja käsitellä ongelmia ja ristiriitoja kuuluvat ryhmän jäsenten hyviin ominaisuuksiin. (Rissanen 2005, 97.)

## 6 TERVAKARTANON PALVELUN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHTA JA TAVOITE

Tervakartanon palveluja tarkasteltaessa huomattiin, että ydin- ja tukipalvelujen tarkempi yksilöinti on tarpeellista. Tervakartanon palveluiden tuottamiseen osallistuu toimisto- sekä hoitohenkilökuntaa. Kehittämistyössä tarkasteltiin näiden molempien ammattiryhmien työn sisältöä sekä yhteistyön merkitystä. Tervakartanon palvelu on vanhusten kuntouttavaa hoitotyötä, mutta palvelun tuottamiseen osallistuu myös toimistohenkilökuntaa ja opiskelijoita. Laadukkaan palvelun toteuttamiseksi Kainuun maakunta-kuntayhtymä on asettanut strategiset päämäärät, menestystekijät sekä luonut valmiin mittariston näiden asioiden toteutumisen mittaamiseksi ja arvioimiseksi.

Palvelun kehittämisen lähtökohtana on saada jo olemassa olevat palvelut sujumaan henkilöstön yhteistyöllä, jossa huomioidaan henkilöstön moniammatillisuus. Palveluun osallistuvien henkilöstön jäsenten yhteistyöllä saadaan tarjottua asiakkaille hyvä ja laadukas palvelu.

### 6.1 Kehitystyön lähtökohta

Kesällä 2008 toimeksiantajan kanssa käytiin keskustelu opinnäytetyön suorittamisesta Tervakartanoon. Keskustelun aikana sovittiin, että asiakaspalvelun kehitystyö aloitetaan osallistuvan havainnoinnin keinoin. Tutkija on havainnoinut Tervakartanon asiakaspalvelutyössä tapahtuvia palvelutoimintoja loppusyksyn 2008 ja alkutalven 2009 aikana. Havainnoinnin perusteella ja kehitystyön pohjaksi laadittiin seuraavat neljä kysymystä:

Miten asiakaspalvelutapahtumia voidaan kehittää?

Ketkä osallistuvat palveluprosessin toteutukseen ja miten vastuut on jaettu?

Miten näkymätöntä palvelua voitaisiin kehittää?

Mitä tulee huomioida palveluprosessin kehitystyössä?

Tervakartanossa työskentelee hoitoalan eri ammattiryhmiä sekä toimistohenkilökuntaa. Ymmärrys eri alojen ammattilaisten tekemästä työstä vaikuttaa koko henkilöstön työn sujumiseen, niin yksilötasolla kuin koko organisaatiossa. Vuorovaikutuksella ja viestinnällä on suuri merkitys siinä, miten oma tehty työ näkyy organisaatiossa ja miten muut työyhteisön jäsenet näkevät ja ymmärtävät sen. Kaikkien työpanos ammattiryhmään katsomatta on erittäin tärkeää laatukriteerien ja asetettujen tavoitteiden täyttymiseksi. Sitoutuminen omaan tekemiseen ja työyhteisön kehittämiseen on tärkeä tekijä palvelun kehittämisessä.

### Sihteerien tehtävät

Toimistohenkilöstöön kuuluvat kanslisti sekä osastosihteeri (myöhemmin sihteerit). He hoitavat yhdessä ajanvarauksen asiakkaille sekä hoitavat Tervakartanon asiakkaiden laskutuksen kerran kuukaudessa. He hoitavat myös ostopalveluina yksityisiltä ostettujen palvelujen laskutukset sekä terveysaseman hoivayksikön ja akuuttiyksikön laskutukset. Koti- ja omaishoidon asiakkaat kuuluvat myös laskutusasiakkaisiin. Sihteerit laskuttavat asiakkaita heille ilmoitettujen asiakastapahtumien perusteella. Asiakastapahtumat ovat kotihoidon sairaanhoito- ja ateriapalveluja. Laskuttajat eivät näe kaikkia konkreettista palvelutapahtumia, eivätkä osallistu näiden hoitotyön palveluiden tuottamiseen millään tavoin.

Laskutusasiakkaiden määrän nousu on tuonut sihteerien toimenkuvaan jonkin verran lisää työtä. Työn sujuvuutta vaikeuttaa se, että suurin osa laskutustapahtumista tulee fyysisesti talon ulkopuolelta. Laskutustapahtumat eivät tällä hetkellä tule laskuttajien tietoon reaaliajassa ja oikein tietotekniikan kehittymisestä huolimatta. Tällä hetkellä toimistotyöstä menee osa varmistuksiin, asiakkaiden turhiin yhteydenottoihin väärin asiakaslaskutuksien takia sekä laskutuksen korjaamiseen ja uudelleen lähettämiseen.

Asiakkaat varaavat ajan hoitajaksolle sihteereiltä, jotka ylläpitävät varauksia ajanvarauskirjassa manuaalisesti. Ajanvarauskirjan ylläpitäminen ajan tasalla vie yllättävän paljon aikaa sihteerien työstä. Hoitajakson varaaminen ei ajallisesti vie paljon aikaa, mutta asiakkaat usein peruuttavat ajan, tulevat yllättäen niin sanotulle kriisipaikalle tai muuten haluavat muuttaa hoitajaksojaan esimerkiksi sairaalaan joutumisen vuoksi tai omaisten halutessa hoitaakin häntä kotona. Hoitajaksojen muutokset aiheuttavat ylimääräistä työtä.



Sihteerien työstä menee osa maksupäätösten odotteluun sekä oikeiden tietojen tarkistamiseen, korjaamiseen ja tallentamiseen. Laskutustapahtumat eivät suju oikeaoppisesti ja oikealla ajallaan, ellei laskuttajilla ole käytössään ajan tasalla olevaa tietoa asiakkailta perittävistä maksuista tai uusista asiakkaista laskutustietoineen. Sihteerit valmistelevat myös erilaisia yhteenvedoja taulukoin ja kaavioin sekä hoitavat jonkin verran henkilöstön asioita. Henkilöstön asioiden hoitoa ovat esimerkiksi sairauslomien ja poissaolojen kirjaus tietojärjestelmään. Henkilöstöllä on jokaisella omat nettitunnukset, jolla he pääsevät kirjautumaan ja ilmoittamaan itse omat tietonsa, mutta kaikki henkilöstön jäsenet eivät ole vielä omaksuneet uutta käytäntöä.

### Hoitajien tehtävät

Tervakartanon hoitohenkilökunta on ammattitaitoista, mutta sijaisten vaihtuvuus vaikuttaa osaltaan asiakaspalveluun. Hoitohenkilöstö osallistuu asiakkaiden palvelutapahtumiin ammattimaisesti sekä tarvittavalla empatialla ja huolellisuudella. Henkilökuntaa on lisääntyneen asiakasmäärän vuoksi palkattu lisää. Lisääntyvä asiakasmäärä on aiheuttanut keskustelua henkilöstön keskuudessa asiakaspaikkojen jakautumisessa. Jakautumisella tarkoitetaan sitä, miten otetaan huomioon ne asiakkaat, jotka tarvitsevat ensisijaisesti eniten lyhytaikaispaikan hoitoa ja hoivaa. Omaishoitosopimuksen kuntayhtymän kanssa tehneet asiakkaat ovat ensisijaisia asiakkaita.

## 6.2 Kehittämistyön tavoite

Yhtenä tavoitteena kehittämistyössä oli hyvän ja laadukkaan palvelun tuottamisessa tarvittavien asioiden riittävä huomioiminen. Palveluun osallistuvien henkilöiden tietoisuuden lisäämisellä ja palvelun laadun ymmärtämisellä on suora vaikutus asiakkaan saamiin palvelukokemuksiin.

Kehittämistyön tavoitteeksi asetettiin myös ydin- ja tukipalvelujen kehittäminen palvelun tuotteistamisen avulla. Tämä tarkoittaa, että Tervakartanon tarjoamia palveluja katsotaan kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena oli saada kuvattua tuotteistamisen avulla Tervakartanon palveluprosessi mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Palveluprosessin kuvaamisen lähtökohtana oli

tunnistaa tarjotut ydinpalvelut sekä tukipalvelut, jotka tukevat laadukasta asiakaspalvelua. Tervakartanossa tarjotut ydin- ja tukipalvelut nivoutuvat tiiviisti yhteen, joten yksittäisen palvelun parantaminen kehitystyötä tekemällä, ei olisi tuottanut toivottavaa tulosta. Palveluprosessin kehittämistyössä huomioitiin myös mahdollisia kehittämistoimenpiteitä vaativat prosessin osat.

### 6.3 Havainnoivan tutkimuksen tulokset lähtökohtana kehittämistyölle

Havainnoivaa ja osallistuvaa palvelun kehittämiseen tähtäävää tutkimusta tehtiin Tervakartanossa loppukesästä 2008 aina tammikuuhun 2009 saakka. Toimeksiantajan kanssa sovitusti seurattiin Tervakartanossa tapahtuvaa toimintaa. Havainnoinnin aikana huomattiin, että asiakaspalvelu ei ole tasalaatuista, esimerkiksi puhelimeen ei aina vastata ja asiakkaan huomioimisessa oli eroja henkilöstön välillä. Havainnoitsijan hoitotyön ei-ammattimaisuus saattoi vaikuttaa havaintoihin, sillä asiakkaat olivat osittain tai kokonaan dementoituneita vanhuksia, jotka vaativat erityishuomioita hoitohenkilöstöltä. Havainnointi kohdistuikin sisäisen ja ulkoisen asiakaspalvelun toteutumiseen, työyhteisön viestintään ja puhelinkäyttäytymiseen asiakaspalvelussa.

#### Havainnot

Henkilöstön keskuudessa kaivattiin enemmän organisaation johdon osallistumista ja yhteydenpitoa työyksikköön. Toivottiin, että päälliköt tulisivat silloin tällöin tervehtimään henkilökuntaa ja tutustumaan heidän työhönsä. Henkilöstö koki jäävänsä yksin ongelmien kanssa ja toivoivat johdon näin näkevän realistisesti palvelussa esiintyviä epäkohtia.

Tietotekniikan vähäinen käyttö ja sen vähäinen hyödyntäminen havaittiin myös. Henkilöstöllä (vakituisille ja pitempiaikaisilla sijaisilla) on kaikilla pääsymahdollisuus organisaation tietojärjestelmiin. Kaikki henkilöstön jäsenet eivät ehkä ole paljon käyttäneet tietokonetta vapaa-aikanakaan, joten sen käyttäminen koetaan vieraaksi ja mahdollisesti myös vaikeaksi. Sihteerien tekemä, avustava työ henkilöstön puolesta, vie sihteereiltä aikaa oman työn suorittamisesta. Tietotekniikan hyödyntämisen vähyyteen saattoi vaikuttaa myös henkilöstön kiire varsinaisessa hoitotyössä

Sijaisten suuri osuus ja henkilöstön suuri vaihtuvuus oli säännöllistä ja jatkuvaa. Sijaiset, ainakaan lyhytaikaiset, eivät tunne Tervakartanossa suoritettavia toimintoja niin hyvin kuin vakituinen henkilökunta. Sitoutuminen tehtävään työhön ei toteudu samalla tavalla kuin vakituisemmalla henkilökunnalla. Tämä näkyy työn suorittamisessa ja lopulta asiakaspalvelun laadussa. Palvelutapahtumat eivät toteudu suunnitellulla tavalla, koska tarkkaa tietoa työn suorittamistavasta ei ole.

Tervakartanossa viestintä tapahtuu pääosin henkilökohtaisilla kontakteilla. Asiakkaita koskevat tiedot siirretään seurantalomakkeille sekä asiakkaan asioista keskustellaan päivittäin hoitajien vuoronvaihdon yhteydessä tapahtuvissa palaverissa. Joskus viestintää tehdään myös paperisten viestien avulla, esimerkiksi soittopyynnöt välitetään näin. Sihteerit tekevät kirjallisia tiedotteita säännöllisesti ja ne ovat kaikkien luettavissa työyksikön ilmoitustauluilla. Ilmoitustauluja on useita ja niitä on muun muassa toimistossa, kahvihuoneessa ja hoitajien työhuoneessa. Tiedotteiden esillä olosta huolimatta, osaa henkilökunnasta ne eivät kuitenkaan tavoittaneet. Havainnoinnin aikana todettiin myös se, että viestintä ja informaatio eivät aina kulje oikea-aikaisesti ja asiat saavat huhupuheiden piirteitä.

Havainnoinnin aikana huomattiin jonkin verran puutteita eri yksiköiden välisessä viestinnässä. Asiakkaiden tietojen siirroissa oli viivästyksiä, jotka vaikeuttivat asiakaspalvelua. Usein asiakkaan tiedot eivät olleet reaaliajassa ja tietoja jouduttiin jälkikäteen kysymään esimerkiksi soittamalla siihen yksikköön, josta asiakas oli saapunut.

Havainnoinnin aikana viestinnässä ilmenneiden ongelmien vuoksi päätettiin tehdä esite Tervakartanon palveluista yhteystietoineen (LIITE 1). Esitteen ensisijainen tarkoitus oli tiedottaa sidosryhmille sekä muille yksiköille palvelujen saavutettavuudesta ja tarjottavista palveluista. Esitteen laadinnan aika huomattiin, että sitä voisi käyttää myös asiakkaille tiedottamisen apuna.

Havainnoinnin aikana huomattiin, että asiakaspalautelomake on vanhanaikainen ja vaati uudistusta. Asiakaspalautelomaketta haluttiin uudistaa monipuolisemmaksi. Uudistetulla lomakkeella (LIITE 2) haluttiin saada yksityiskohtaisempaa tietoa eri palvelujen toteutumisesta. Palautteella haluttiin myös saada asiakkailta kehittämisideoita.

#### 6.4 Kainuun Maakunta-kuntayhtymän Vanhuspalvelujen BSC ja laadunhallinta

Kainuun Maakunta-kuntayhtymän (myöhemmin kuntayhtymä) Vanhuspalvelujen laadunhallinnan BSC eli Balance Scorecard on suunniteltu vuosille 2007 - 2010. Suunnitelmassa kuvataan Vanhuspalvelujen perustehtävä, arvot ja visio vuodelle 2010. Tavoitteena kuntayhtymällä on, että ikääntyvä kainuulainen vanhus selviytyy itsenäisesti ja turvallisesti omassa kodissaan asuen oikea-aikaisten palvelujen turvin. Vanhuksen omia valintoja tuetaan ja kunnioitetaan. Heille pyritään järjestämään turvallinen ympärivuorokautinen hoito ja hoiva.

Perustehtävänä on tuottaa, järjestää ja koordinoida palveluohjauksen keinoin maakunnallisesti ja paikallisesti kainuulaisille vanhuksille ja heidän omaisilleen sosiaali- ja kansanterveyslain mukaisia kotona asumista tukevia palveluja, omais- ja perhehoitoa, pitkäaikaista hoivaa sekä asumispalveluja maakunnan omissa ja yksityisissä hoito- ja palvelukodeissa. Arvoina ovat voimavaralähtöisyys, turvallisuus, itsemääräämisoikeus, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus.

Balance Scorecardissa on kirjattu ylös strategiset päämäärät, menestystekijät sekä mittarit asiakkaista, henkilöstöstä, palveluiden järjestämisestä, palveluiden tuottamisesta, taloudesta sekä Kainuun elinvoimasta.

##### Asiakkaita ja asukkaita varten suunnitellut tavoitteet laadunhallinnan näkökulmasta

Strategisena päämääränä on tarjota kainuulaisille vanhuksille heidän tarpeitaan vastaavia palveluja. Palveluja tarjotaan kotona asumista tukien. Menestystekijöiksi on asetettu palvelujen suunnittelu ja toteutus asiakkaan yksilöllisiä tarpeita kunnioittaen, tukemalla vanhuksen omia voimavaroja ja omaa osallistumista palvelun tuottamiseen. Menestystekijänä on myös halu tarjota mahdollisuuksien mukaan vapaan valinnan periaatetta. Toimintasuunnitelmaan vuodelle 2007 asetettuja tavoitteita ovat olleet muun muassa kotihoidon roolin lisääminen sekä pyrkimys löytää mahdollisimman monipuolinen palvelutarjonta asiakkaille ja heidän omaisilleen julkiselta tai yksityiseltä puolelta, unohtamatta kolmannen sektorin osuutta. Tavoitteena ovat olleet myös panostaminen muistisairaiden vanhusten varhaiseen ja ennaltaehkäisevään hoitoon ja muistihoitajatoiminnan lisäämiseen sekä omaishoidon tukijärjestelmän kehittämiseen.

Laadunhallinnan vuosisuunnitelmassa vuosille 2009 - 2016 asetettuja tavoitteita ovat asiakas-tyytyväisyyskyselyt, jotka toteutetaan joka toinen vuosi. Kyselyn toteutuksesta vastaa laatu-päällikkö ja laadunohjausryhmä yhdessä. Kyselyjen tulokset hyödynnetään toiminnan suunnittelussa, toteuttamisessa ja kehittämisessä. (Kainuun Maakunta-kuntayhtymä a, 2008.)

#### Henkilöstötavoitteet ja resurssit sekä niiden laadunhallinta

Strategisena päämääränä on, että vanhuspalveluissa työskentelee pääsääntöisesti vakituinen, ammatillisesti osaava ja työhönsä sitoutunut henkilöstö, joka voi hyvin työssään. Menestymiseen vaikuttavat henkilökunnan hyvä saatavuus, henkilöresurssien kohdentamisen oikeellisuus, koulutustason nostaminen sekä myös johtajaosaamiseen panostaminen. Tavoitteisiin on lueteltu mittareita, joita ovat muun muassa kehityskeskustelut esimiehen kanssa, laatusuosituksen mukainen henkilöstöresurssi sekä koulutuspäivien tarjoaminen vähintään kolmena päivänä vuodessa työntekijää kohden. (Kainuun Maakunta-kuntayhtymä b).

Laadunhallinnassa strategian ja tavoitteiden toteuttamiseksi varmistetaan, että tarvittavat resurssit on tunnistettu ja että ne ovat käytössä. Jo suunnitteluvaiheessa varataan tarvittava määrä resursseja laadukkaasti toiminnan onnistumiseksi. Resursseihin kuuluvat henkilöresurssit, henkilöstön pätevyys, tietoisuus ja koulutus. Henkilöstöllä tulee olla soveltuvaan koulutukseen, ammattitaitoon ja kokemukseen perustuva pätevyys. Pätevyysvaatimukset määritellään sekä huolehditaan henkilöstön koulutuksesta. Henkilöstöä kannustetaan ja tuetaan osallistumaan hyvän suorituskyvyn saavuttamiseksi. (Partanen a, 2007.)

Resurssit koostuvat myös rakennuksista, työtiloista, työvälineistä ja -laitteista, erilaisista ohjelmistoista, kuljetuksista sekä viestintämenetelmistä ja -välineistä. Työympäristöllä on myönteinen vaikutus henkilöstön motivaatioon, tyytyväisyyteen ja työsuorituksiin. Resurssienhallinnassa otetaan huomioon taloudelliset seikat, kuten tarpeellisuus ja saatavuus. (Kainuun Maakunta-kuntayhtymä a, 2008.)

#### Palvelujen järjestämisen ja tuottamisen tavoitteet sekä laadunhallinta

Paikallisuus, seudullisuus ja maakunnallisesti toimivat asiakas- ja voimavaralähtöiset palveluketjut ja rakenteet ovat perustana asetetuille päämäärille. Menestystä halutaan niin, että ennakkoivasta palvelurakenteesta päästään korjaavaan ja ehkäisevään toimintaan. Yhteistyö eri

toimijoiden ja palvelutuottajien kanssa on tärkeä menestystekijä. Käytössä on toimiva hoidon ja laadun arviointi- ja seurantajärjestelmä. Vanhusten palvelutarpeen arviointi suoritetaan lain vaatimassa määräajassa sekä hyödynnetään RAI- järjestelmän tuloksia (RAI = vanhusasiakaiden hoidon tarpeen, laadun sekä kustannusten arviointi- ja seurantajärjestelmä). Lyhenys tulee englanninkielen sanoista, Resident Assessment Instrument. (Kainuun Maakuntakuntayhtymä b.)

Laadunhallinnan strategisina päämäärinä ovat sosiaali- ja terveystoimen kattava sähköinen toimintakäsikirja sekä asiakkaille tarkoitettujen ohjeiden ja lomakkeiden sähköisen saatavuuden varmistaminen. Päämääränä on myös, että hoito- ja palveluprosessit ohjeineen kuvaavat yhtenäisiä toimintatapoja sekä sisältävät palveluprosessiin osallistuvien ammattiryhmien toiminnot. (Kainuun Maakunta-kuntayhtymä b.)

#### Mittaus, analysointi ja parantaminen

Kainuun Maakunta-kuntayhtymän mittaus-, arviointi- ja seuranta runkosuunnitelman hyväksyy sosiaali- ja terveystoimialan johtoryhmä. Suunnitelmassa määritellään koko toimialaa koskevat asiakaspalautekyselyt, henkilöstön hyvinvointikyselyt, itsearviointit, sisäisten auditointien periaatteet, vertaisarviointit, ulkoiset arvioinnit sekä muut mittaamisen ja arvioinnin periaatteet. Esimerkiksi sisäisen auditoinnin tarkoituksena on parantaa ja kehittää toimintaa, toimintaprosessien tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Auditoinnilla tavoitellaan myös tulosyksiköiden, vastualueiden ja tulosalueiden välistä yhteistyötä ja sen kehittämistä ja parantamista. Auditointi tukee johtamista ja tulosalueen toiminnan ohjausta. Se tuottaa tietoa tulosyksiköille, vastuualueille ja tulosalueille niiden suorituskyvyn jatkuvan parantamisen tueksi. Auditoinnin suorittavat sisäiseen auditointiin koulutuksen saaneet henkilöt. Benchmarking- ja vertaisarvioinneista päättävät vastualueet itsenäisesti. Tilastoihin perustuvaa benchmarking-arvioinnin ja muun vertailun lisäksi käytetään prosessi-benchmarkingmenetelmää ja kehittävää vertaisarviokäyntiä. (Partanen b 2007.)

Sisäisen auditoinnin lisäksi Kainuun maakunta-kuntayhtymän suorittamista arvioinneista on itsearviointi. Itsearviointi toteutetaan joka toinen vuosi tulosaluetasolla, toimiala- ja maakuntatasolla. Itsearviointin tarkoituksena on tukea organisaation kehittämistarpeita ja kehittämisvalmiuksia sekä kartoittaa niitä nopealla, järjestelmällisellä ja osallistuvalla tavalla. Itsearviointilla voidaan myös testata taitoja hallita muutoksia, kehittämishankkeita tarvittavien muutosten aikaansaamiseksi. (Partanen b 2007.)

Muita mittauksia ovat hoito- ja palveluprosessit ja ketjut, joilla mitataan suorituskykyä, palvelun laatua ja vaikuttavuutta. Toimintayksiköt voi olla myös yhteisiä muita mittareita liittyen omaan erikoisalaansa. (emt.)

## 7 PALVELUN TUOTTEISTAMINEN TERVAKARTANOSSA

Tervakartanon palvelujen määrittelyssä eriteltiin ydin- ja tukipalvelut. Tervakartano tarjoaa asiakkailleen myös sellaisia palveluja, joita voidaan kutsua liitännäispalveluiksi. Tervakartanon ydinpalvelu on kuntouttavaa, lyhytaikaista ja ympärivuorokautisesti tarjottavaa hoitoa ja hoivaa. Tukipalvelut sisältävät muun muassa asiakaspalvelun puhelimitse, ajanvarauksen hoitojaksolle tai muistineuvolaan, verikokeiden ottamisen sekä laskutuspalveluja. Tervakartanossa tarjotaan myös ulkopuolisia palveluja. Ulkopuolisiin tukipalveluihin luetaan kuuluvaksi ateriäsiivous- ja vaatehuoltopalvelut, koska nämä palvelut ostetaan ulkopuoliselta palvelutarjoajalta. Liitännäispalveluja ovat monet asiakkaalle näkymättömät palvelut, kuten lääkkeiden tilaaminen apteekista, lääkkeiden annostelu, aterioiden tilaaminen, huoneiden siistiminen sekä yhteydenpito kotihoitotoimistoon ja omaisiin.

### 7.1 Palveluun osallistuvat tahot

Palvelun sujuva toteutus vaatii monen ihmisen osallistumisen palveluprosessin. Prosessissa ovat mukana asiakkaat, omaiset, henkilökunta ja palvelun tuottaja. Asiakas tai omainen osallistuu prosessiin varaamalla ajan hoitojaksolle, sihteerit huolehtivat ajanvarauksesta ja laskutuksesta, hoitohenkilökunta suorittaa asiakkaiden parissa hoitotyötä ja palvelun tuottaja antaa henkilö- ja toimitilaresurssit palvelun tuottamiseksi

### 7.2 Tuotteistamisen vaiheet

Tervakartanon palvelujen tuotteistamisessa edettiin viiden eri vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistettiin ydin-, tuki- ja liitännäispalvelut. Toisessa vaiheessa ideoitiin, miten palveluja voisi kehittää. Kolmannessa vaiheessa tarkasteltiin palveluja laadun näkökulmasta. Tuotteen laatuun vaikuttavat asiat selvitettiin. Neljännessä vaiheessa laadittiin uusi palveluprosessikuvaus, jossa huomioitiin palveluun osallistuvat tahot. Näkyvät ja näkymättömät palvelut eriteltiin. Viimeinen eli viides vaihe on tuotteen viimeistelyä. Tuote tai palvelu voidaan viimeistellä vasta koekäytön ja saadun palautteen jälkeen. Saaduista palautteista voidaan kerätä tietoa tuotteen tai palvelun jatkokehitykselle.



## 1. Ongelman tai kehitystarpeen tunnistaminen

Palvelun tuotteistamisen lähtökohtana Tervakartanossa on nykyisen palveluketjun kehittäminen. Tervakartanon tarjoamat palvelut koostuvat ydinpalvelusta ja tuki- ja liitännäispalveluista. Kehittämisessä huomioitiin, että palveluiden tarjoamiseen osallistuu useita henkilöitä, jotka edustavat eri ammattiryhmiä. Eri ammattiryhmien tekemä työ eri laisten palvelujen tuottamisessa nivoutuvat tiukasti yhteen. Osa tarjotuista palveluista on asiakkaille näkyviä ja osa näkymättömiä palveluja.

### Ydinpalvelu

Ydinpalvelu on ympärivuorokautisen hoidon ja hoivan tarjoaminen kainuulaisille vanhuksille. Ydinpalvelun tarkoituksena on tarjota kainuulaiselle omaishoitajalle mahdollisuus tuoda omaishoidettava Tervakartanoon muutamaksi päiväksi ja itse hengähtää omaishoitajan raskaasta työstä. Ydinpalveluun kuuluu myös muutamien pitkäaikaisasukkaiden asuminen Tervakartanossa. Pitkäaikaisasukkaat ovat jatkopaikan odottajia. Jatkopaikkaa odottava on henkilö, joka odottaa pääsyä sellaiseen hoitokotiin, jossa hän voi viettää mukavan ja turvallisen loppuelämän. Tervakartanon ydinpalvelu on asiakkaalle näkyvää palvelua.

### Tukipalvelut

Tukipalveluina Tervakartanossa tarjotaan toimistopalveluja, kuten hoitojakson tai muistineuvolan ajanvarausta. Asiakkaiden sisään- ja uloskirjaukset sekä asiakkaiden laskutus ovat tukipalveluja. Ulkoiset tukipalvelut, kuten ateria-, siivous- ja vaatehuoltopalvelut ostetaan Kajaanin kaupungin liikelaitokselta, Kajaanin Mamsellilta.

Sisäisten asiakkuuksien tukipalveluiksi voidaan luokitella yhteydenpidot sisäisiin sidosryhmiin. Sisäisiä sidosryhmiä ovat muun muassa toiset hoitokodit, kotihoitotoimisto sekä organisaation muut toimintayksiköt. Tukipalveluiksi voidaan luokitella myös yhteydenpito ulkoisiin sidosryhmiin. Ulkoisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi Kela, pankit, oikeusaputoimisto asiakkaan edunvalvojana sekä asianajotoimistot ja vakuutuslaitokset. Edellä luetellut esimerkit tukipalveluista ovat sellaisia palveluja, joita tuotetaan, mutta niitä ei ole erikseen hinnoiteltu.

## Liitännäispalvelut

Liitännäispalveluita tuotetaan muun palvelun ohessa paljon. Liitännäispalveluja ei ole hinnoiteltu eikä niistä saada asiakkailta rahallista korvausta. Liitännäispalveluja ovat esimerkiksi lääkäriaikojen varaaminen, laboratoriokokeiden ottaminen, lääkkeiden tilaus apteekista, kamppaan tai jalkahoitajan tilaaminen. Liitännäispalveluna asiakkaalle tilataan tarvittaessa taksi kotiin kuljettamiseksi.

Hoitohenkilöstö pitää myös yhteyttä säännöllisesti omaisiin, kotipalvelutoimistoon sekä siihen hoitolaitokseen, josta asiakas on tullut. Liitännäispalveluiksi voidaan kutsua myös Kajain seurakunnan säännöllisesti järjestämät hartaus- ja ehtoollistilaisuudet Tervakartanon asiakkaille. Tarvittaessa asiakkaalle tilataan pesulapalveluja vaatteiden huoltamista varten. Pesulapalvelun tuottaja laskuttaa asiakasta suoraan.

## 2. Ideointivaihe

Ideointivaiheessa on mietitty palveluun vaikuttavia asioita, ilmiöitä ja henkilöitä, joita tarvitaan palvelun suorittamisessa. Ideoinnin aikana seurattiin palvelutapahtumia ja niissä tapahtuvia erilaisia toimintoja. Ideoinnin pohjalta päätettiin haastatella muutamia avainhenkilöitä kehitysideoiden saamiseksi. Tutkijan omat havainnot ovat olleet myös ideoinnin perustana kehitettäessä asiakaspalvelua. Eri ammattiryhmien näkökohdat ovat erilaiset. Hoitohenkilöstö haluaa toteuttaa hoitotyöhön liittyviä toimintoja ja sihteerit katsovat omaa toimintaansa toimiston näkökulmasta. Kaikkien näkökulma on tärkeä ja jokaisen henkilön omia ammatillisia näkemyksiä tulisi kunnioittaa ja ottaa huomioon kehittämisessä. Jokaisen työpanos on tärkeä lopputuloksen kannalta.

### 3. Luonnosteluvaihe

Palvelun kehittämisen luonnosteluvaiheessa tarkasteltiin palveluun vaikuttavia laadullisia seikkoja. Tuotteen laatuun eli tässä tapauksessa palvelun laatuun vaikuttavia seikkoja ovat asiakkaat, palvelun tuottajan asiantuntijatieto, arvot ja periaatteet, toimintaympäristö sekä sidosryhmät. Laatuun vaikuttavat seikat ovat kirjattuna Kainuun maakunta-kuntayhtymän BSC:ssa.

#### Tervakartanon asiakasprofiili

Tervakartanon **ulkoiset asiakkaat** ovat kainuulaisia vanhuksia, pääsääntöisesti 65 vuotta täyttäneitä, joilla useimmilla esiintyy liikuntarajoitteisuutta sekä muistihäiriöitä. Tyypillinen asiakas on omaishoidettava ja hän asuu lyhytjaksoisesti, muutamasta päivästä muutamaaan viikkoon Tervakartanossa. Osa Tervakartanon asiakkaista on jatkopaikan odottajia eli he asuvat Tervakartanossa, kunnes heille löytyy sopiva hoitopaikka toimeksiantajan omista hoitokodeista tai yksityiseltä palveluntarjoajalta. Kainuun maakunta-kuntayhtymä on tehnyt ostopalvelusopimuksia yksityisten palveluntarjoajien kanssa ja ostaa hoitopalveluja heiltä. Lyhytaikaisoidossa olevan vanhuksen omaistakin voidaan kutsua asiakkaaksi, sillä hän hoitaa usein asiakkaan asioita.

**Sisäiset asiakkaat** ovat koko organisaation henkilökunta. Se koostuu usean ammattiryhmän edustajista ja toiminta on moniammatillista. Näitä ovat muun muassa tulosityksiköiden johtajat ja päälliköt, terveys- ja hoitoalan ammattilaiset, sosiaalihoajaajat sekä toimistotyötä tekevät henkilöt. Palveluprosessiin jokainen työntekijä osallistuu oman työnkuvansa puitteissa. Hoito- sekä toimistotyöhön osallistuu säännöllisesti myös opiskelijoita, jotka suorittavat opiskeluun kuuluvia harjoittelujaksoja Tervakartanossa. Sijaisia käytetään aina tarvittaessa hoitotyössä. Opiskelijoiden rooli on merkittävä palvelu tuottamisessa. Opiskelijat auttavat asiakkaiden hoitotyössä ja heidän työpanoksensa on tarpeellinen. Opiskelijat oppivat itse tulevasta ammatistaan sekä tuovat uutta tietoa alalle. Sijaiset tulevat töihin toimeksiantajan oman sijaispalvelukeskuksen kautta.

## Palvelun tuottaja ja palvelun tarjoaja

Palvelun tuottajana toimii Kainuun Maakunta-kuntayhtymä. Palvelut tuotetaan julkisin varoin ja palvelun sisällöt hintoineen ovat tarkasti laissa määrättyjä ja säädeltyjä. Yleensä ja tässäkin on huomioitu palveluntarjoaja henkilökuntana, joka suorittaa palveluja asiakkaille. Usein asiakas tai omainen asiakkaana, on itsekin mukana palveluntarjoajan roolissa veronmaksajan ominaisuudessa.

## Toimintaympäristö

Toimintaympäristönä toimivat Tervakartanon fyysiset tilat, jotka ovat viihtyisät ja kodinomaiset. Toimintaympäristöllä on suuri vaikutus asiakkaan viihtyvyyteen. Tervakartanon tilat ovat kahdessa kerroksessa. Asiakkaiden käytössä ovat yhteiset olohuoneet sekä jokaisella on oma joko oma huone tai hän asuu toisen asiakkaan kanssa samassa huoneessa. Huoneissa on WC. Yhteiset ruokailutilat ovat molemmissa kerroksissa. Olohuoneet ovat varusteltuja radiolla ja asukkaat voivat seurata televisioista ohjelmia. Jokaisella asiakkaalla on mahdollisuus sisustaa omaa huonettaan omilla pienillä henkilökohtaisilla tavaroillaan, jos se vain on turvallista asiakkaan terveydentila huomioon ottaen. Osalle asiakkaista oman huoneen sisustus tulee olla mahdollisimman yksinkertainen, sillä he voivat vahingoittaa itseään tai huone-  
toveriaan irrallisilla esineillä tai kompastua mattoon tai huonekaluihin.

## Sidosryhmät

Sidosryhmät vaikuttavat Tervakartanon palvelun tuottamisessa ja toteuttamisessa. Tervakartanon sidosryhmiä ovat kotihoitotoimisto, lääkärit, terveyskeskuksen laboratorio, apteekit, muut hoitoyksiköt sekä ne koulut, joista on opiskelijoita suorittamassa työharjoittelujaksiaan.

Kotihoitotoimiston osuus korostuu siinä, että asiakkaan tullessa hoitajaksolle, asiakkaalla on mukana tarvittavat lääkkeet, henkilökohtaiset tavarat ja tietoa asiakkaan senhetkisestä terveydentilasta ja mieltymyksistä. Tervakartanossa ei ole omaa lääkäriä, vaan akuuttitilanteissa otetaan yhteyttä puhelimitse päivystävään lääkäriin. Kiireettömissä tapauksissa pyritään

soittamaan asiakkaan omalle lääkärille ja saamaan konsultointiapua asiakkaan hoidossa. Oikeiden hoito-ohjeiden saaminen vaikuttaa asiakkaan palvelutapahtuman sujumiseen.

Laboratorion henkilökuntaa tarvitaan verikokeiden tutkimisessa. Päivittäin otetut verikokeet toimitetaan sisäisen lähetin välityksellä Kajaanin pääterveysaseman laboratorioon. Kokeiden vastaukset saadaan sähköisesti ja niiden tulkinta on sairaanhoitajien vastuulla. Myös sihteerit voivat tulostaa kokeiden tuloksia, mutta he eivät osallistu niiden tulkitsemiseen millään tavoin.

Kajaanilaisiin apteekkeihin pidetään yhteyttä faksilla tai puhelimitse. Apteekkeista tilataan asikkaille lääkkeitä, jotka ovat heidän itsensä kustannettavia. Apteekit toimittavat lääkkeitä Tervakartanoon tai omaiset hakevat ne apteekista ja tuovat omaiselleen Tervakartanoon.

Muut hoitoyksiköt, esimerkiksi terveyskeskuksen akuuttiyksikkö tai jokin muu kainuulainen vuodeosasto vaikuttavat palvelutapahtumaan ja palveluprosessiin. Kun asiakas saapuu toisesta hoitoyksiköstä tai toiselta paikkakunnalta, niin hänestä pitäisi olla mahdollisimman hyvät hoitotiedot joko mukana tai etukäteen lähetetty Tervakartanoon. Tervakartanon hoitohenkilöstön asiakkaan palveluun vaikuttavat ne tiedot, mitä on tiedossa. Palvelun nopeuttamiseksi ja helpottamiseksi kaikki potilastieto asiakkaasta on tärkeää asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi.

#### 4. Kehitystyövaihe

Tarjottava palvelukokonaisuus kuvataan prosessina. Prosessin kuvauksessa käytetään blueprint -kaavioita. Prosessiin sisältyy useita työvaiheita. Kaaviossa näkyvät visuaalisesti palvelun tarjoamisessa vaadittavat prosessit, osallistuvat tahot, asiakaskontaktit sekä varsinaiset palvelujärjestelmän toiminnot. Palvelujen nivoutuminen yhteen on helpommin havaittavissa. Myös kehittämisen kannalta blueprint -kaavio antaa ajantasaista tietoa eri palvelujen tärkeydestä ja mahdollisesti tarvittavista tehostamisen tarpeista. Nykyisen palveluprosessin toimivuutta tiedusteltiin henkilökunnalta. Saatua palautetta käytettiin palveluprosessin kehittämisessä.

Kehitystyössä keskityttiin kuvaamaan palveluprosessi mahdollisimman tarkasti kehittämällä olemassa olevaa palveluprosessia. Palveluprosessi on asiakkaalle näkyviä ja näkymättömiä palvelutoimintoja. Palveluprosessissa tulisi arvostaa samalla tavoin näitä molempia toimintoja, sillä molemmilla on vaikutusta toistensa palvelun tuottamisessa, joka asiakkaalle ilmenee palvelukokemuksina ja palvelun laatuna.

#### Näkyvät palvelutoiminnot

Asiakas osallistuu itse palvelun tuottamiseen palvelun kuluttamisen yhteydessä. Hän näkee hoitajien tekemän hoitotyön ja siihen liittyvät erilaiset toimet. Hän aistii ilmapiiirin sekä tuntee olonsa joko viihtyisäksi tai tukalaksi. Usein asiakas itsekin vaikuttaa ilmapiiiriin ja itsensä sekä muiden asiakkaiden viihtyvyyteen omalla käytöksellään. Asiakas aistii henkilökunnan palvelualltiuden, ammattitaidon sekä vuorovaikutuksen. Vuorovaikutus ja henkilöstön yhteistyökyky vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Tukipalveluiden näkyviä toimintoja ovat aterian tarjoilu, ruuan maistuvuus, siistit toimitilat ja säännölliset laboratoriokoheet ja lääkityksestä huolehtiminen.

#### Näkymättömät palvelutoiminnot

Osa palvelutoiminnoista on asiakkaalle näkymättömiä. Nämä näkymättömät vaiheet vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun. Näkymättömät palvelut ovat sellaisia, joita asiakas ei välttämättä tiedä edes olevan olemassa. Näkymättömät palvelut hyvin tehtyinä vaikuttavat kuitenkin palvelun laatuun positiivisella tavalla. Asiakastietojen ennakkoon kokoaminen eli asiakaskansion tekeminen ovat esimerkki työstä, jota asiakas ei näe. Myös asiakkaan hoitotietojen tiedustelu toisesta hoitoyksiköstä ovat niitä näkymättömiä toimenpiteitä. Asiakas ei tiedä yhteydenotoista lähetettäviin muihin hoitoyksiköihin, lääketilauksista tai yhteydenotoista hoitavaan lääkäriin.

Asiakas ei näe laskutustietojen keräämistä ja varsinaista laskutustapahtumaa. Asiakas näkee näiden lopputuotoksen eli saapuvan laskun. Ennen kuin asiakas on saapunut Tervakartanoon, on se edellyttänyt useamman henkilön yhteydenpitoa, asiakkaan kunnon ja palvelun tarpeen kartoittamista, omaishoidon sopimuksen valmistelua sekä erilaisten päätösten loppuunsaattamista.

## 5. Tuotteen viimeistelyvaihe

Tuotteen viimeistelyvaiheessa verrattiin entistä prosessikaaviota (LIITE 3) uudistettuun kaavioon. Uudistettua kaaviota (LIITE 4) arvioitaessa pyydettiin toimeksiantajan edustajilta palautetta uuden kaavion toimivuudesta. Arvioinnin tekivät vanhuspalvelupäällikkö Jaana Mäkin ja osastosihteeri Aija-Sisko Hakkarainen. Heidän mielipiteiden ja palautteiden perusteella tehtiin tarvittavat korjaukset. Prosessikaavion toimivuutta arvioitaessa, kannattaa jatkossa kysellä myös muun henkilöstön mielipiteitä ja saatujen palautteiden tai muutosehdotusten perusteella tehdä tarvittavia korjauksia.

## 8 HAASTATTELUJEN TAVOITE JA TOTEUTUS

Avainhenkilöiden haastattelut toteutettiin Tervakartanossa keväällä 2009 viikkojen 9 ja 10 aikana. Haastatteluja tehtiin yhteensä neljä. Haastateltavina oli viisi henkilöä. Haastateltavat työskentelevät Tervakartanossa. Haastatelluista kaksi oli sairaanhoitajia, yksi oli vastaava hoitaja, joka toimii hoitajien esimiehenä ja kaksi oli toimistohenkilökuntaan kuuluvaa sihteeriiä. Sihteerit haastateltiin samaan aikaan. Sairaanhoitajat ja vastaava hoitaja haastateltiin kukin yksin. Haastattelun tuloksissa ja kehitysideoissa ei ole julkistettu haastateltavan nimeä, koska otos haastateltaviksi henkilöistä oli pieni ja henkilön yksityisyyttä haluttiin suojata.

Haastatteluja varten suunniteltiin kyselylomake (LIITE5). Kyselylomakkeen laadinnassa käytettiin apuna Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden, Laaksonen ja Vehkaoja, opinnäytetyötä vuodelta 2006. Tutkija on muuttanut kysymykset ja aihealueet sopiviksi Tervakartan henkilöstölle huomioiden tutkimuksen tavoitteet. Haastattelun kysymykset oli jaoteltu neljään aihealueeseen. Haastatelluista saadut vastaukset kirjattiin haastattelun aikana ylös ja haastattelut myös nauhoitettiin. Nauhoitukset litteroitiin viikon 11 aikana.

### Haastattelujen tavoite

Palvelutapahtumiin osallistuva henkilökunta on avainasemassa palvelujen tuottamisessa. Heillä on paras kokemus ja näkemys asiakaspalvelussa tapahtuvista asioista. Henkilökunnan kokemus ja tietotaidon hyödyntäminen on hyvä keino saada ideoita palvelujen kehittämiseen. Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan haastatelluilta henkilöiltä kehitysideoita kaikilta aihealueilta palvelun kehittämiseksi. Haastattelujen tavoitteena oli saada lisää tietoa organisaation asiakaspalvelun sujuvuudesta sekä asiakaspalvelussa tapahtuvista erilaisista palvelutapahtumista. Tavoitteena oli selvittää viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä organisaatiossa sekä tutkia yhteistyön toimivuutta.



## 8.1 Avainhenkilöiden haastattelujen yhteenveto

### Organisaation liikeidean ja tavoitteiden toteutuminen

Haastatelluista henkilöistä osan mielestä organisaation tavoitteet toteutuvat ja osan mielestä tavoitteet eivät toteudu täysin tai toteutuvat osittain. Resurssipula koettiin yhdeksi tekijäksi, joka vaikutti osaltaan negatiivisesti tavoitteiden toteutumisessa. Asiakaspaikkojen vähyys suhteutettuna paikan tarvitsijoiden määrään vaikeuttaa tavoitteiden saavuttamista. Myös vanhustyöhön suuntautuneen henkilöstön ja sijaisten saatavuus sekä ikärakenne vaikeuttavat tavoitteiden toteutumisessa, joskin koettiin opiskelijoiden ja harjoittelijoiden helpottavan tavoitteisiin pääsemisessä. Tervakartanon perustehtävä, joka on ”tukea omaishoitajien jaksamista kotona”, ei vastaajien mielestä toteudu, koska lyhytaikaisen hoitopaikan tarvitsijoita on paljon, ja osa näistä asiakkaista on paikanodottajia. Paikanodottajat vievät lyhytaikaishoitopaikkoja niitä oikeasti tarvitsevilta asiakkailta. Osa haastatelluista koki, että asetetut tavoitteet toteutuivat, koska he tunsivat itse onnistuneensa palvelemaan useita asiakkaita monipuolisesti.

### Organisaation muutoksesta vaikutuksesta tavoitteisiin

Organisaation muutos keväällä 2008 selkeytti ja kevensi byrokratiaa. Yhden vastaajan mukaan organisaation muutos selkeytti myös työtehtävien jakoa. Tavoitteiden toteutumiselle ei organisaation muutoksella ollut vaikutusta. Epäselyksi oli jäänyt kuitenkin, onko organisaatiomuutos tuonut lisää henkilökuntaa perustyöhön, ja oliko joitakin henkilöitä siirretty hallinnollisiin tehtäviin. Ilmeni, että tavoitteena on saada Tervakartanon toiminta perustehtävää vastaavaksi kuluvan vuoden aikana.

Osa koki, että organisaatiomuutoksen haittoja ovat päälliköiden ja esimiesten kiire ja heidän vaikea tavoitettavuus. Itsenäisen työn osuus on lisääntynyt ja perehdyttäminen joissakin asioissa oli jäänyt puutteelliseksi. Asiakastyöhön organisaation muutoksella ei ollut vaikutusta. Koettiin, että muutos on vieraannuttanut esimiehet ja päälliköt käytännön toimista ja nykyhetken tilanteesta yksiköissä.

## Nykyinen palveluprosessi ja asiakaspalvelutapahtuman sujuvuus

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan nykyinen Tervakartanon palveluprosessi. Heiltä kysyttiin mielipiteitä ja kehittämisideoita uuden yksityiskohtaisemman prosessikaavion kehittämiseksi. Avuksi uuden prosessikaavion kehittämiseksi oli laadittu alustava yksityiskohtaisempi kaavio palvelutapahtumista. Osa haastateltavista kuvasi nykyisen palvelutapahtuman kulkua seikkaperäisesti. Osa haastatelluista ei kuvaillut nykyisiä palvelutapahtumia, vaan tutkimalla haastattelun tueksi tehtyä palvelutapahtumakaavioita, antoi kehittämisideoita välittömästi. Saadut ideat koskivat muun muassa hoitotyössä tapahtuvia toimintoja, jotka tulisi yksityiskohtaisemmin sisällyttää uuteen, kehitettävään palveluprosessikaavioon. Saadut kehitysiedat kirjattiin ja otettiin huomioon uuden palveluprosessikuvauksen laatimisessa. Esimerkkeinä saaduista kehitysideoista voidaan mainita asiakkaan omaisille tiedottaminen, lääkkeiden jako sekä yhteydenotot hoitaviin lääkäreihin. Nykyinen palvelutapahtuma todettiin toteutuvan asetettujen tavoitteiden mukaan silloin, kun asiakaspaikkoja on tarpeeksi saatavilla.

## Asiakaspalvelu ja toteutuminen

Hyvä asiakaspalvelu koettiin asiakaslähtöiseksi ja yksilölliseksi, asiakkaan tarpeita kunnioittavaksi. Haastateltavat olivat samaa mieltä asiakkaan kunnioittamisesta ja hyvästä asiakkaan kohtelusta. Kuntouttava hoitotyö koettiin tärkeäksi asiakaspalvelumuodoksi. Myös asiakkaan fyysisen kunnon ja muistisairauden etenemisen huomioiminen koettiin hyväksi asiakaspalveluksi. Hyvään asiakaspalveluun koettiin kuuluvaksi myös onnistunut yhteistyö sidosryhmien kanssa. Yleisesti voidaan todeta, että hyvä asiakaspalvelu koettiin erittäin tärkeäksi ja asiakasta haluttiin palvella hyvin sekä saada asiakkaalle miellyttävä palvelukokemus.

Hyvä asiakaspalvelu toteutuu haastateltavien mielestä osittain ottaen huomioon ne resurssit mitä on käytettävissä. Koulutettu henkilökunta toteuttaa hyvää asiakaspalvelua yrittämällä parhaansa, vaikkakin koettiin, että hyvän asiakaspalvelun toteutuminen on kiinni myös henkilön persoonasta. Koettiin, että henkilöt, jotka osallistuvat palvelutapahtumiin ovat luonteeltaan erilaisia. Erilaisuudella tarkoitettiin, että kaikki eivät ajattele asiakkaan parasta tai katsovat asioita vain omasta näkökulmasta. Onnistunut yhteistyö sidosryhmiin vaikuttaa positiivisesti asiakaspalveluun. Oman lääkärin puuttuminen koettiin heikentävän asiakaspalvelua.

## Palvelun laatu

Kaikki haastatellut eivät muistaneet ulkoa palveluille asetettuja laatukriteereitä, vaikkakin laatukriteerien olemassa olo oli tiedossa. Osan mielestä ne kuitenkin toteutuivat vaihtelevasti ja niitä pyrittiin noudattamaan. Palautetta huonosta laadusta ei ollut tullut. Laadun onnistumiseen ja toteutumiseen koettiin vaikutusta olevan henkilöstön omalla asenteella ja suhtautumisella.

## Informaatio ja viestintä & yhteistoiminta ja työnjako

Osa haastatelluista koki tiedonkulussa puutteita. Välillä tieto kulkee hyvin ja välillä sen pysähtyy. Tietokatkoja esiintyi ja joskus saattoi asioista kuulla jälkepäin. Asiakkaita koskevaa tietoa saatiin vaihtelevasti. Osa koki saavansa tarpeellisen tiedon hyvin ja osa koki, että tietoa ei saa. Toiselta paikkakunnalta tulevasta asiakkaasta ei saanut tietoa niin hyvin kuin olisi toivottu. Tietoa siirretään paljon myös henkilökohtaisilla kontakteilla sekä sähköisiä apuvälineitä käyttäen. Työpaikkalaverit, joista laaditaan muistiota, välittävät myös tietoa. Osa koki, että tiedon saamisessa omalla aktiivisuudella on tärkeä merkitys. Kahden eri potilasjärjestelmän käyttö vaikeuttaa tiedonkulkua.

Erilaisista muutoksista osa koki saavansa tietoa tarpeeksi ajoissa ja osa koki, että muutoksista ei tiedoteta tarpeeksi ajoissa. Oma aktiivisuus korostui tässäkin. Kaikki informaatio ei välity vielä oikea-aikaisesti ja tulee vähän myöhässä. Oman työyksikön asioista saatiin tietoa lähimmältä esimieheltä ja vastuualuepäälliköltä. Myös intranetin aktiivisella käytöllä koettiin saadun oikea-aikaista ja virallista tietoa. Huhupuheita työyksikössä oli havaittu, mutta silloin oli itse oltu aktiivisia ja otettu selvää asiasta.

Vuorovaikutuksen koettiin toimivan pääsääntöisesti hyvin. Ristiriitatilanteita on esiintynyt, koska kaikki eivät tule toimeen kaikkien kanssa ja on esiintynyt myös nälvimistä. Vaihtelevuutta vuorovaikutuksessa esiintyi. Joidenkin kanssa tulee paremmin toimeen kuin toisten, riippuen persoonasta.

Tavoitteet asiakaspalvelun onnistumiseksi oli kaikille työntekijöille tiedotettu, joten niiden pitäisi olla kunnossa. Osa koki, että kaikilla työntekijöillä työyhteisössä ei ole sama tavoite asiakaspalvelun onnistumiseksi. Osa koki, että tavoite ei olekaan asiakaskeskeisyys vaan oma minä korostuu ja onkin työntekijälähtöistä. Itse aiheutetulla kiireellä koettiin olevan

vaikutusta asiakkaiden levottomuuteen. Kiirettä työssä ei kuitenkaan koettu oikeasti olevan. Vastaajat korostivat, että jokaisen tulee ottaa vastuuta omasta henkilökohtaisesta työpanoksesta, koska se vaikuttaa asiakaspalveluun. Myös henkilökunnan ikäjakauman ja ikäeron todettiin osaltaan vaikuttavan tavoitteiden saavuttamisessa. Nuorempien työntekijöiden koettiin olevan ehkä vähemmän sitoutuneita työhönsä kuin vanhempien työntekijöiden.

Vanhempien työntekijöiden asiakaspalvelussa onnistumiseen vaikuttavat myös uusien asioiden oma-aloitteinen opettelu ja oma aktiivisuus. Koettiin, että kaikki vanhemmat työntekijät eivät enää välttämättä jaksaa opetella uusia asioita samalla tavalla kuin nuoremmat työntekijät.

### Asiakaspalaute

Asiakkaat antavat palautetta suullisesti ja yleensä hoitajille suoraan. Jotkut asiakkaiden omaiset olivat antaneet myös palautetta. Jonkin verran palautteita saatiin myös lehtien yleisönosastojen kautta, jotka tosin olivat olleet enemmänkin negatiivisia. Positiivista palautetta todettiin saatavan sekä omaisilta että asiakkailta. Positiivinen palaute omaisilta liittyi palvelun olemassa oloon ja siihen, että he saavat hengähdystauon omaisensa hoidossa. Negatiivinen palaute liittyi yleisemmin hoitotilanteisiin tai siihen, että palvelu ei ole ollut sitä mitä on odotettu. Haastatellut kertoivat, että osa työntekijöistä ottaa negatiivisen palautteen liian henkilökohtaisesti ja joskus jopa loukkauksena.

Hoitoa koskevia palautteita käsiteltiin yleensä yhdessä työkavereiden kanssa sekä yhteisissä palavereissa. Yhdessä oli mietitty palautteen merkitystä ja mitä asialle voitaisiin tehdä.

### 8.2 Haastatteluista saadut kehitysajat

Haastattelun tuloksena syntyi useita kehittämisideoita kaikilta kysytyiltä aihealueilta. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kehittämistyötä asiakaspalvelussa tarvitaan aina. Toimintaympäristöön ja asiakkaiden viihtyvyyteen toivottiin parannuksia esimerkiksi miettimällä etukäteen, millaisia asiakkaita Tervakartanossa on ja miten heidät sijoitettaisiin huoneisiin niin, että asiakkaiden kesken olisi mahdollisimman vähän ristiriitoja. Tähän voisi olla keinona olohuoneiden lisääminen sekä ruokailutilojen pienentäminen, jotta ne eivät olisi halmilaisia. Toiveena oli, että tilojen suunnittelussa otettaisiin asiakkaat huomioon, jolloin

vastaisivat paremmin asiakkaiden tarpeita. Asiakas joutuu joskus tullessaan hoitopaikalle, odottamaan vapautuvaa huonetta. Tähän toivottiin ratkaisua, jotta asiakkaan ei tarvitsisi odotella huoneeseen pääsyä yhteisissä tiloissa. Asiakkaan vastaanottamiseen toivottiin kehittämistä ja parantamista.

Asiakkaiden terveydentila on hyvin yksilöllinen ja tämä tulisi ottaa huomioon asiakkaan palvelutilanteissa sekä asiakkaiden keskinäisessä kanssakäymisessä. Joidenkin asiakkaiden aggressiivisuus vaikuttaa muiden asiakkaiden kokemaan turvallisuuden tunteeseen. Osa asiakkaista on huonokuntoisia ja heidän hoitamisekseen henkilöstöä tulisi lisätä. Toivomuksia ilmeni myös asiakasryhmien pienentämisenä, jotta asiakkaiden hoitotyö sujuisi helpommin. Jatkopaikan odottajille toivottiin jotain muuta hoitotapaa heidän hoitamisekseen, jotta he eivät veisi lyhytaikaishoitoon tarkoitettuja asiakaspaikkoja.

Henkilökunnan riittävyys ja sijaisten saatavuus huolestutti jonkin verran vastaajia. Uusien työntekijöiden ja sijaisten perehdyttäminen koettiin aikapulan vuoksi jäävän vähäiseksi. Toivottiin selkeitä kuvauksia siitä, mitä työtehtäviä kuuluu tehdä aina vuoron aikana. Opiskelijoiden ja harjoittelijoiden käyttöä pitäisi lisätä. Näin saataisiin lisää apukäsiä työhön. Opiskelijat harjoittelijat voisivat olla apuna viriketoiminnan järjestämisessä asiakkaille. Oman työn suorittamiseen pitäisi olla tarpeeksi aikaa. Osa koki, että työaika ei riitä vaadittujen töiden tekemiseen tai kaikkia töitä ei ehdi tehdä niin hyvin kuin haluaisi. Potilastietojen ja lääkkeiden jakoon toivottiin lisää aikaa. Realistista työnjakoa toivottiin. Lisäresursseilla voitaisiin esimerkiksi lisätä asiakkaiden viriketoimintaa.

Motivaation ylläpitoa voisi joidenkin mielestä kehittää. Motivaatiolla koettiin olevan selvä yhteys työssä viihtymisessä ja itsensä sekä oman työn kehittämisessä. Yhteistoimintaa toivottiin avoimemmaksi ja keskustelevammaksi. Työkavereiden työtä ja persoonan erilaisuutta tulisi kunnioittaa sekä työnteon erilaisuutta huomioida enemmän.

Tiedottaminen ja viestintä koettiin tärkeäksi ja osan mielestä niitä voisi vielä kehittää. Henkilöstön oman aktiivisuuden nostaminen auttaisi pysymään ajan tasalla useissa asioissa. Kirjalliset tiedotteet (ilmoitustaulut) todettiin toimiviksi. Tiedotetta toivottiin julkaistavaksi noin kahden viikon välein. Kaiman käyttöä tulisi tehostaa. Puutteitakin tiedottamisessa koettiin olleen ja siihen toivottiin lisää avoimuutta ja oikea-aikaisuutta huhupuheiden katkaisemiseksi. Työnkuvien suunnitteluun toivottiin henkilöstön osallistumisen mahdollisuutta ja mielipiteiden kuuntelemista. Yhteisten, toimivien työohjeiden ja tiedotteiden yhdenmukainen laadinta

ja noudattaminen voisi parantaa työnsujuvuutta ja palvelua. Tämä saattaisi vähentää sooloi-lua, kun kaikilla on yhteiset ja sovitut toimintatavat. Erilaisten lomakkeiden kehittämistä toi-vottiin.

Asiakkaiden omaisille sekä muille sidosryhmille ja muille yksiköille haluttaisiin muistuttaa siitä, mitä Tervakartanon toiminta todella on ja mitä se pitää sisällään. Esimerkiksi, mitä asi-akkaalla tulee olla mukana tullessaan hoitajaksoille. Kirjallinen ohje on olemassa, mutta mi-ten sen käyttöä voisi tehostaa vai tulisiko keksiä jokin toinen tapa tiedottaa asioista parem-min. Muille sidosryhmille, sekä sisäisille että ulkoisille toivottiin tiedottamista siitä, mitä Ter-vakartano on ja mitä palveluja se tarjoaa. Asiakkaille ja sidosryhmille tulisi tiedottaa myös oman lääkärin puuttumisesta. Omaa lääkäriä Tervakartanoon ovat kuitenkin omaiset toivo-neet.

Hoitojaksojen ja muistineuvolan ajanvarauksien hoitamiseen toivottiin nykyaikaista tietotek-nistä ratkaisua. Tällöin saataisiin asiakaspaikat helposti pidettyä ajan tasalla ja asiakkaalle voisi antaa hoitoaikoja kuka tahansa hoitohenkilöstöstä, jos sihteeri ei ole paikalla (esimerkiksi vii-ikonloppuisin). ATK-laitteita toivottiin enemmän henkilökunnan käyttöön, jolloin asiakastie-tojen ylläpito olisi helppoa ja vaivatonta.

Asiakaspalautteet koettiin tärkeäksi palvelun kehittämistoimiksi. Palautejärjestelmä tulisi kui-tenkin suunnitella niin hyvin, että siitä saatava informaatio on helposti tulkittavissa, seuratta-vissa ja hyödynnettävissä. Palautejärjestelmän suunnittelulle ja kehittämistyölle toivottiinkin omaa projektia, jotta sen hyödynnettävyys olisi mahdollisimman kattava. Nykyistä joka toi-nen vuosi toteutettavaa asiakastyytyväisyyskyselyä ei koettu toimivaksi. Toivottiin, että ne toteutettaisiin vuosittain. Niistä saatuja palautteita tulisi käydä yhdessä henkilöstön kanssa läpi ja keksiä yhdessä mahdollisia parannuskeinoja ja kehittämisideoita. Asiakaspalautteissa tulisi kysyä mahdollisimman monipuolisesti kaikista palvelutoiminnoista. Lisäksi pitäisi miet-tä, miten saataisiin palautetta myös passiivisilta asiakkailta. Tervakartanossa saadut suulliset palautteet tulisi kirjata ylös, jolloin ne olisivat kaikkien tiedossa ja niitä olisi helppo tarvittaes-sa käsitellä yhdessä.

### 8.3 Uusittu asiakaspalautelomake ja sen hyödyntäminen

Kehittämistyön yhtenä osiona oli uudistaa asiakaspalautelomake. Entinen oli yksinkertaistettu versio, jossa oli asiakkaalla mahdollisuus antaa joko risuja tai ruusuja. Kehittämisen tuloksena on laadittu uusi ja yksityiskohtaisempi lomake. Lomakkeessa asiakkaalle on annettu mahdollisuus antaa palaute myös nimettömänä. Lomakkeessa kysytään palautteenantajan asemaa: asiakas, omainen, kotihoidon henkilö tai joku muu. Palautelomakkeessa on annettu asiakkaille mahdollisuus esittää kehitysideoita sekä antamaan moitetta tai kiitosta.

Aihealueet palautteille ovat asiakaspalvelu, henkilökunta, toimitilat, ajanvarauksen toimivuutta, ateriapalveluja sekä lomakkeessa on kohta, johon voi jättää palautetta muustakin asiasta kuin edellä mainitut. Lomakkeessa on muutama rivi avoimelle palautteelle, joille asiakas voi kirjoittaa palautteensa. Tarkoituksena on saada lomakkeella mahdollisimman paljon palautetta Tervakartanon palveluista ja palvelun laadusta.

Ongelmaksi koettiin lomakkeen ja saadun palautteen hyödyntäminen. Vaihtoehtoja palautteen hyödyntämiselle mietittiin, mutta päätöstä asiasta ei ole vielä tehty. Yhtenä keräämisen muotona on jo olemassa oleva palautelaatikon hyödyntäminen, asiakkaan mukaan annettava lomake, asiakkaan mahdollisuus täyttää lomake hoitojakson aikana Tervakartanossa tai jakaa lomaketta silloin tällöin tiettyinä aikana. Toimeksiantaja ratkaisee, miten jakelu, analysointi ja saadun palautteen hyödyntäminen toteutetaan.

## 9 PALVELUPROSESSIT KAINUUN MAAKUNTA-KUNTAYHTYMÄSSÄ

Kainuun Maakunta-kuntayhtymän sosiaali- ja terveystoimialan organisaatio on funktionaalinen organisaatio, jossa prosessiajattelu ja prosessisuuntautuneisuus kehittyvät hoito- ja palveluprosessien ja hoito- ja palveluketjujen mallintamisen kautta. Prosessin omistaja tai ketjun johtajan rooli on olla avainhenkilönä niiden kehittämisessä ja muuttamisessa. Hän vastaa myös toiminnan seuraamisesta ja tuloksellisuuden arvioinnista. Linjaorganisaation esimies osallistuu myös prosessien resurssointiin yhdessä projektin omistajan kanssa. (Partanen c, 2007.)

### 9.1 Ydinprosessit ja hoito- ja palveluketjut

Ydinprosessi tarkoittaa asiakkaalle tuotettua palvelua. Mallintaessa tavoitteena on yhtenäistää kunkin asiakasryhmän palvelut koko maakunnan alueella. Myös asiakas- ja työöhjeet ovat pienin poikkeuksin samat koko maakunnassa. Prosessien mallintaminen tehdään vastaavien henkilöiden Workshopeissa (= useamman ihmisen työryhmä, jossa vaihdetaan tietoja ja taitoja ja etsitään yhdessä ratkaisuja). Saadut tuotokset esitetään muulle henkilöstölle, jotta he voivat sanoa niistä mielipiteensä sekä tehdä korjaus- ja mielipide-ehdotuksia. (emt.)

Hoito- ja palveluketju on potilas- tai asiakasryhmälle suunniteltu organisaatorajat ylittävä hoito- ja palveluprosessien kokonaisuus. Terveystoimialassa käytetään hoitoketju-nimitystä silloin kun siihen sisältyy ainoastaan terveydenhuollon palveluja. Palveluketju-nimitystä käytetään silloin, kun ketjuun sisältyy muidenkin toimialojen palveluita. Hoito- ja palveluketjujen tavoitteena on asiakkaan saumaton ja oikea-aikainen palvelu. Ne ovat yhteisiä eri toimialojen sopimuksia siitä, miten hoito tai palvelu järjestetään organisaation eri tasoilla. Hoito- ja palveluketjut ovat valmiiksi mallinnettu QPR–ProcessGuide -ohjelmalla. (emt.)



## 9.2 Tukiprosessit

Tukiprosessit ovat luonteeltaan sisäisiä prosesseja, joiden tarkoituksena on luoda edellytyksiä varsinaisten ydinprosessien toiminnalle. Suurimman osan sosiaali- ja terveystoimen tukipalveluista tuottavat maakunnan muut toimialat. Sosiaali- ja terveystoimi valvoo omalta osaltaan niiden palvelujen laatua tekemällä toimittajakohtaisia laatuauditointeja. (emt.)

## 9.3 Nykyinen Tervakartanon palveluprosessikuvaus

Kuntayhtymässä on laadittu prosessikuvaus lyhytaikaisesta laitoshoidosta. Laadinnassa on käytetty QPR ProcessGuide -mallia. Tervakartanon lyhytaikaisen laitoshoidon prosessikuvaus löytyy kuntayhtymän omilta sisäisiltä nettisivuilta. Prosessissa kuvataan palvelun tarkoitus. Tarkoituksena on järjestää hoitajaksoja kainuulaisille vanhuksille, kotihoidon onnistumisen tukemiseksi, omaisen jaksamiseksi sekä asiakkaan kuntoutumiseksi. Tarkoituksena voi olla myös tilanteen arviointi oikean hoitopaikan löytämiseksi. Prosessikuvauksen alussa on kuvattu asiakkaan tarve saada lyhytaikaishoitopaikka, jonka jälkeen hän ottaa yhteyttä palvelutarjoajaan. Jos asiakas täyttää palvelun saamiseksi asetetut kriteerit, niin asiakkaalle tehdään päätös lyhytaikaisen hoidon ja hoivan saamiseksi. Jos asiakas ei täytä kriteerejä, hänet ohjataan muihin palveluihin.

Seuraavaksi asiakkaalle annetaan tietoa palveluista sekä varataan hoitajakso. Asiakkaan saapuessa ensimmäiselle hoitajaksolle, hänet ja hänen omaisensa haastatellaan tarkempien asiakastietojen saamiseksi. Asiakkaan tiedot kirjataan ja tallennetaan Pegasos-tietojärjestelmään. Hoitajakson aikana toteutetaan ne palvelut, joita hoito-, palvelu- ja liikuntasuunnitelmaan on kirjattu. Prosessi päättyy asiakkaan kotiutumiseen, jolloin hän siirtyy kotiin, sairaalaan tai hoitopaikkaan.

#### 9.4 Tervakartanon uudistettu prosessikuvaus

Tervakartanossa tapahtuvia palveluja tarkennettiin uuden prosessikaavion avulla. Prosessikaavion avulla pyritään jäsentämään koko henkilöstölle hyvän palvelun sujuvuus ja kertomaan visuaalisesti palvelun sisällöstä. Prosessikaavion toisena tarkoituksena on kertoa koko henkilöstölle se, mitkä seikat vaikuttavat palvelun syntyyn ja sen kehittämiseen. Uuden prosessikaavion kehittämisen apuna käytettiin kuntayhtymän käytössä olevaa QPRProcessGuide-mallia. Uutta kuvausta ei ole konkreettisesti tehty mallin ohjeilla tai tietokoneohjelmilla vaan se on piirretty Microsoft Office 2007 avulla. Tutkijan rajoitetun pääsyn vuoksi on sovittu, että toimeksiantaja siirtää kaavion itse omaan tietojärjestelmään. Laadittu prosessikaavio on siis vapaasti toimeksiantajan käytössä ja hyödynnettävissä.

## 10 POHDINTA JA KEHITTÄMISIDEAT

Palvelun kehittämistoimia julkiselle palvelusektoreille on tehty jo vuosia. Nykypäivänä ja varsinkin tulevaisuudessa jatkuva ja säännöllinen kehittämistyö voi osoittautua tärkeäksi, koska asiakkaiden vaatimukset ja odotukset palvelun laadusta ovat lisääntyneet. Palvelukonseptien ja palveluprosessien jatkuva seuranta ja kehittäminen auttavat täyttämään nämä vaatimukset.

Palvelun kehittäminen vaatii koko työyhteisön varauksetonta kehittämisen halua sekä motivaatiota. Henkilöstön vuorovaikutus ja keskinäinen viestintä tulee olla avointa. Ilmapöydillä voi olla yhteistyötä vaikeuttavia tai helpottavia piirteitä. Työyhteisön toimintatapojen tuntemus vaikuttaa työn tulokseen. Työtulos taas näkyy asiakkaalle palvelun laaduna. Yhteinen ymmärrys palvelun tuottamisessa asiakkaalle helpottaa palvelun sujuvuutta ja saa aikaan onnistumisen iloa työssä. Sosiaalialalla asiakkaan palveluun osallistuvat henkilöt edustavat eri ammattiryhmiä. Eri ammattiryhmien työnkuvan tuntemus sekä arvostaminen auttavat palvelun toteuttamisessa.

Tutkijan omat havainnoinnit ja haastattelun perusteella saadut kehittämisideat olivat hyvin samankaltaiset. Kehittämisideoita on tarkasteltu niin, että toteutuessaan ne parantavat palvelua Tervakartanossa.

### Kehitysideat ja perustelut tutkijan näkökulmasta

Organisaation johdon tai tulosalueen päälliköiden tulisi käydä useammin tervehtimässä henkilökuntaansa sekä tutustumassa heidän työkuvaansa sekä asiakkaisiin. Tämä osoittaisi, että henkilöstöstä välitetään aidosti, heitä kuunnellaan ja heidän työtä arvostetaan.

Oikeanlaisen tiedon julkistaminen ja saattaminen henkilöstön tietoisuuteen tarpeeksi ajoissa katkaisisi monelta huhulta siivet. Tällöin turha asioiden pyörittely ja huhupuheet eivät vaikuttaisi negatiivisesti työmotivaatioon ja sitä kautta palvelun laatuun.

Eri työyksiköiden välistä viestintää tulisi tehostaa olemassa olevien tietojärjestelmien paremmalla hyödyntämisellä ja avoimuudella. Avoimuuden lisäämisellä voitaisiin työtehtäviä tehostaa ja työnjako voisi muotoutua selkeämmäksi. Eri työyksiköissä henkilöt tekevät samoja asioita ja yhteistyötä tiivistämällä voitaisiin saada aikaan yhteisiä työohjeita ja toimintamalleja.

Valmiit ohjeet ja toimintamallit auttavat saavuttamaan laatua palveluun, koska samat mallit ovat kaikilla käytössä. Ne myös nopeuttavat ja tehostavat palvelutoimintoja, koska ne ovat valmiina eikä niitä tarvitse suunnitella alusta asti.

Tietotekniikan ja tietojärjestelmien käytön opetusta henkilöstölle tulisi lisätä. Henkilöstöllä tulisi olla enemmän resursseja työvuoronsa aikana paneutua vaadittaviin tietojen ylläpitotehtäviin. Kurssit tietotekniikan käytön lisäämiseksi tulisi ottaa käyttöön mahdollisimman pian. Nykyaikana ja tulevaisuudessa tarvitaan vielä enemmän tietojärjestelmiä asiakaspalvelun suunnittelussa, toteutuksessa sekä erilaisten toimintojen suorittamisessa. Tehokas tietotekniikan hyödyntäminen nopeuttaa ja helpottaa asiakaspalvelua ja voi näin lisätä työmotivaatioita.

Negatiivisen ja positiivisen palautteen vastaanottamista voisi kehittää, esimerkiksi ohjeistamalla henkilöstölle sen käsittelyä ja sisäistämistä. Negatiivista palautteen ohjeistuksessa tulisi huomioida ja selvittää henkilöstölle, että sitä ei tarvitse ottaa henkilökohtaisena loukkauksena. Henkilöstö tulisi saada ymmärtämään negatiivinen palaute itsensä ja työnsä kehittämisen mahdollisuutena. Positiivinen palaute kuuluu kaikkien jaettavaksi, sillä se auttaa henkilöstöä motivoitumisessa. Yhtenä keinona motivaation nostamisessa voisi olla yhteinen tietty paikka, mihin positiiviset palautteet kirjataan kaikkien näkyville ylös. Positiivinen, kuten myös negatiivinen palaute, tulisi käsitellä yhdessä koko henkilöstön kanssa.

Asiakaspalautetta tulisi kerätä säännöllisesti ja johdonmukaisesti. Asiakaspalautteiden kautta saatava tieto palvelee koko organisaatiota. Asiakaspalautteen säännöllinen kerääminen, saatujen palautteiden analysointi, asiakkaille tiedottaminen ja jonkun nimetyn ihmisen paneutuminen vaatii resursseja, mutta palvelun laadun kannalta, sillä on suuri merkitys, esimerkiksi uusien palvelujen suunnittelussa tai entisen palvelun kehittämisessä.

Asiakaslähtöinen ajattelutapa auttaa hallitsemaan laadukkaan palvelun toteuttamisessa. Koko organisaation tulee sisäistää laadukas asiakaspalvelu ja sen merkitys. Palvelun laatu tai sen kehittäminen ei toteudu pelkillä kirjallisilla suunnitelmilla tai ohjeilla, vaan se vaatii, varsinkin sosiaalialalla, ihmisen jatkuvaa läsnäoloa. Ihmisen omalla palveluasenteella ja motivaatiolla on vaikutusta asiakkaan palvelukokemuksiin. Palvelujen ja toimintojen kehittämiseen tulisi antaa mahdollisuus koko henkilöstön osallistua. Henkilökunnalla, joka on lähellä asiakasta, on paras ja ammattitaitoisin näkökulma palvelutapahtumissa. Henkilökunnan aktiivisella osallistumisella saataisiin useita näkökulmia kehitettäviin kohteisiin. Henkilöstön oma vaikuttamismahdollisuus tulee nähdä potentiaalisena mahdollisuutena kehittää toimintoja. Tällöin se

vahvistaa ja antaa mahdollisuuksia kehittää koko työyhteisöä. Henkilöstön parempaa sitoutumista annettuihin tavoitteisiin ja päätöksiin tulee kehittää esimerkiksi palkitsemisella. Palkitseminen voi olla yksinkertaisuudessaan sitä, että henkilöstön annetaan ymmärtää oman työn tärkeys.

Palvelun laadun varmistamiseksi ja asetettujen tavoitteiden toteutumiseksi vakituisen henkilökunnan määrää tulisi lisätä. Vakituisen henkilökunnan lisäyksellä voitaisiin sijaisten määrää vähentää, jolloin varmistettaisiin asiakkaiden viihtyvyys ja vahvistettaisiin asiakkaiden luottamusta palveluntarjoajaa kohtaan.

### Kehittämistyön arviointi

Kehittämistyön lähtökohdaksi asetettuihin kysymyksiin saatiin vastaukset osittain. Asiakaspalvelutapahtumia voidaan kehittää tuotteistamalla tarjottavat palvelut sekä tarkastelemalla palvelutapahtumaketjua ja siinä tapahtuvia toimintoja ja huomioida asiakaspalvelua heikentävät seikat. Palveluprosessiin osallistuvat henkilöt vaikuttavat kaikki palveluprosessin onnistumiseen. Palveluprosessissa työskentelee moniammatillinen joukko, jolloin saumaton yhteistyö ja avoimuus ovat avaintekijöitä laadukkaan palvelun toteutumisessa. Näkymättömien palvelujen osuus koko palveluketjussa on suuri. Jos näkymättömät palvelut eivät toimi, niin näkyvien palveluiden tuottamisessa ei onnistuta hyvin ja laadukkaasti.

Kehittämistyön edetessä ilmeni, että tarpeen oli laatia kokonaan uusi palveluprosessikuvaus. Havainnoinnin aikana nykyistä prosessikuvausta ei ollut tutkijan käytössä. Havainnointia olisi helpottanut, jos palveluprosessikuvauskaavio olisi ollut tutkijan käytössä. Tällöin palveluun liittyviä toimintoja olisi ehtinyt tarkastella tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin. Entinen kaavio saatiin tutkijan käyttöön työn etenemisen aikana, viikolla 10, haastattelujen aikana. Entisen prosessikuvauksen kehittämistyö aloitettiin välittömästi haastattelujen jälkeen.

Haastatteluissa saadut hoitotyön ideat eivät mahtuneet uudistettuun palveluprosessikuvaukseen. Tervakartanon palvelu koostuu ajallisesti eniten hoitotyöstä, joten hoidollisten toimenpiteiden kuvaus yksityiskohtaisemmin olisi aiheellista. Tässä opinnäytetyössä siihen ei päästy. Palvelun kehittämistä tarkasteltiin yleisellä asiakaspalvelutasolla ja moniammatillisesta näkökulmasta. Tutkijan vanhusten hoitotyön parempi tuntemus olisi voinut tuottaa yksityiskohtaisempia kehittämisideoita näkyviin palvelutoimintoihin. Tutkijalla ei ollut mahdollisuutta

käyttää apuna prosessikuvauksessa toimeksiantajan käyttämää QPR -mallia, jolloin prosessikuvaus jouduttiin tekemään eri ohjelmalla. Eri ohjelmaa käyttämällä kuvaukset eivät vastaa ulkonäöltään ja toiminnoiltaan toisiaan. Toimeksiantajan kanssa sovittiin niin, että kuvaukset voivat olla erilaisia. Toimeksiantaja huolehtii sovitusti uudistetun prosessikuvauksen siirrosta omaan sisäiseen, sähköiseen tietojärjestelmään.

Haastattelujen kysymyksiä ei testattu etukäteen. Haastatteluja ennen olisi hyvä ollut testata kysymyslomake pienellä joukolla haasteltavia, jolloin olisi varmistettu oikeanlaiset ja täsmennytyt kysymykset. Tämä ilmeni haastattelujen aikana siten, että tutkijan oli esitettävä joukko avustavia lisäkysymyksiä. Tutkijan olisi pitänyt tutustua vielä tarkemmin ja paremmin tutkittaviin asioihin lisäkysymysten välttämiseksi. Haastateltavien otos oli viisi henkilöä. Kehittämideoita saatiin runsaasti, mutta haastateltavien suuremmalla määrällä olisi voitu saada enemmänkin ideoita.

Tutkimuksen tuloksena saadut kehitysideoita ovat vapaasti toimeksiantajan käytössä. Osa tutkimuksen tuottamista kehittämissideoista voi olla sellaisia, joita ei voi todennäköisesti toteuttaa pikaisella aikataululla tai ne vaativat enemmän kehittämistä toteutuakseen. Kaikki kehittämistoimet vaativat resursseja. Toimeksiantaja on iso organisaatio ja usein isoissa organisaatioissa asiat tapahtuvat monien vaiheiden kautta ja vaativat toteutuakseen aikaa ja resursseja.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana julkisuudessa on käyty keskustelua vanhuspalvelujen nykytilasta sosiaali- ja terveystieteiden osana. Kainuun Maakunta-kuntayhtymä on saanut osakseen kritiikkiä toiminnastaan, mukaan lukien vanhuspalvelut. Paikallinen sanomalehti, Kainuun Sanomat, on julkaissut artikkeleita sekä yleisönosastonkirjoituksia lehdessään kuluvan kevään aikana. Tällainen keskustelu herättää pohtimaan entistä tiiviimmin sosiaalialan palvelujen kehittämistä myös tulevaisuudessa. Vanhusväestön kasvava osuus Suomen väestöstä aiheuttaa keskustelua vanhusten hoidon lisääntyneestä tarpeesta. Palvelujen tarve tulee kasvamaan tulevina vuosina.

## LÄHTEET

- Grönroos, C. 1987. Hyvään palveluun. Palvelun kehittäminen julkishallinnossa. Suomen kaupunkiliitto. Helsinki: Valtion painatuskeskus
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palvelulla. Ekonomia-sarjaa. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY (Eng.kiel.alkuteos: Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition.
- Holma, T. 1994. Asiakaslähtöiset palveluprosessit. Perusta vanhusten kotihoidossa ja asumispalveluissa sekä lastensuojelutyössä. Lasso-projekti. Suomen kuntaliitto. Helsinki Kuntaliiton painatuskeskus
- Holma, T., Lempinen, K. & Outinen, M. 1994. Laatu ja asiakas. Laatutyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Juva: WSOY
- Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Vantaa: WSOY
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2007. Palvelun tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekes. Helsinki: Painotalo Miktör
- Jämsä, K. & Manninen, E. 2000. Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla. Vantaa: TummaVuoren kirjapaino Oy
- Kainuun Maakunta-kuntayhtymä. a. 6.10.2008. Sosiaali- ja terveystoimiala. Yhteiset palvelut. Laadunhallinta. Vuosisuunnitelma 2009 – 2016
- Kainuun Maakunta-kuntayhtymä. b. Vanhuspalvelut. Suunnitelma 2007- 2010, liite 2
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. 1. painos. Dark Oy. Vantaa: WSOY
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Suomen Laatu keskus, Koulutuspalvelut Oy. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Laaksonen, R. & Vehkaoja, R. 2006. Hyvän palvelun esteet. Haastattelumalli henkilöstölle. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. 1. painos. Helsinki: WSOY
- Lämsä, A-M & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.-3. muuttamaton painos. Helsinki: Edita Prima Oy
- Partanen L. a. 1.3.2007, Kainuun Maakunta-kuntayhtymä. Sosiaali- ja terveystoimi. Resurssit ja niiden hallinta
- Partanen L. b. 1.3.2007, Kainuun Maakunta-kuntayhtymä, Sosiaali- ja terveystoimi. Mittaus, analysointi ja parantaminen
- Partanen L. c. 1.3.2007, Kainuun Maakunta-kuntayhtymä, Sosiaali- ja terveystoimi. Prosessin sekä hoito- ja palveluketjujen hallinta
- Pöllänen, J & Rope, T. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. 4. painos. Ekonomia-sarjaa. Juva: WSOY
- Rissanen, T. 2005. Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Yrittäjän käsikirja 2005. Fram, Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Sarala, A & Sarala U. 1999. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 6. painos. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Sipilä, J. 1995. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY
- Ylikoski, T. Unohtuiko asiakas? 2000. Toinen uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy



## LIITTEET

Liite 1 Tervakartanon esite, 2 -puolinen, koko A4

Liite 2 Asiakaspalautelomake

Liite 3 Lyhytaikaishoidon nykyinen palveluprosessikuvaus

Liite 4 Uudistettu lyhytaikaishoidon palveluprosessikuvaus

Liite 5 Kyselylomake

## Haluamme palvella Teitä hyvin

Vanhuksen ja omaisen arkea on helpottamassa ja tukemassa

- ammattitaitoinen
- ystävällinen
- vanhustyöhön motivoitunut henkilökunta

*Työmme jatkuvuus on  
meille tärkeää...  
Meillä opiskelijat toimi-  
vat  
harjoittelemassa  
käytännöntyötä  
asiakkaidemme  
keskuudessa.*



Palvelumme ja toimintamme  
kehittämiseksi  
otamme mielellämme palautetta vas-  
taan toiminnastamme.

## Yhteystietomme

Käyntiosoite: Tullikallionkatu 3  
87100 Kajaani

\*

Ajanvaraus ma-pe  
klo 8.00 - 15.00

puh. 08 - 615 67279/ osastosih-  
teeri

Aija-Sisko Hakkarainen

\*

Hoitajat

Hermann (yläkerta)  
puh. 08 - 615 67280

\*

Maria (alakerta)  
puh. 08 - 615 67244

\*

Sairaanhoitaja Arja Anttonen  
puh. 08 - 615 67300

\*

Vastaava hoitaja  
Raija Kinnunen  
08 - 615 67450

\*

SAS-ohjaaja  
Seija Tyrmi  
044 - 710 1642



Kainuun Maakunta-  
kuntayhtymä  
Vanhuspalvelut



**Tervakartano**  
Lyhytaikaishoito

# Tervakartano

## Lyhytaikaishoito

- Tuemme vanhusten toimintakykyä ja annamme hoivaa omaisellenne vuorokauden ympäri.
- Tavoitteenamme on tukea asiakkaidemme kotona selviytymistä yhdessä omaishoitajien ja kotihoidon kanssa.
- Tarvittaessa otamme yhteyttä asiakkaan omaan lääkäriin.



## Ympäri vuorokautinen

Tervakartano palvelee silloin, kun

- hoitava omainen tarvitsee lepoa
- hoitava omainen on ansaitulla lomalla
- hoitava omainen sairastaa
- SAS-ryhmä suunnittelee vanhukselle jatkohoitopaikkaa

\*

Asiakkaalle laaditaan yksilöllinen hoito-, palvelu- ja kuntoutumissuunnitelma.

Suunnitelma laaditaan yhdessä asiakkaan, omaisen ja hoitoon osallistuvien henkilöiden ja tahojen kanssa.

## Avohoidon yksikkö

Tervakartanossa on 24 asiakaspaikkaa.

Tervakartano on kodinomainen ja viihtyisä lyhytaikaisen hoivan hoitokoti Kajaanin keskustassa.

Sijaitsemme aivan pääterveysaseman vieressä.

Tervakartanossa on kaksi kerrosta, Hermanni yläkerrassa ja Maria alakerrassa.



Kainuun Maakunta-kuntayhtymä  
Lyhytaikaishoito Tervakartano

## ASIAKASPALAUTE

**Kehittääksemme palvelujamme olisimme kiitollisia saadessamme palautetta toiminnastamme.**

Voitte antaa halutessanne palautetta nimettömänä. Jos haluatte, että antamastanne palautteesta otetaan teihin yhteyttä, niin olkaa hyvä ja kirjoittakaa nimenne ja yhteystietonne alla olevalle viivalle.

Palautteen antajan

Nimi \_\_\_\_\_

Puh/sähköpostiosoite \_\_\_\_\_

**Oletteko?**  asiakas  omainen  kotihoidon henkilö  muu asioiden hoitaja

Tapahtuma-aika, jolta annatte palautetta \_\_\_\_\_

**Palautteeni on**  kiitos  moite  kehittämis ehdotus

### Palautteeni koskee

Asiakaspalvelua

Henkilökuntaa

Fyysisiä tiloja

Hoitojakson ajanvarausta

Ateriapalveluja

Muuta, mitä  \_\_\_\_\_

Voitte kirjoittaa palautteenne tähän \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

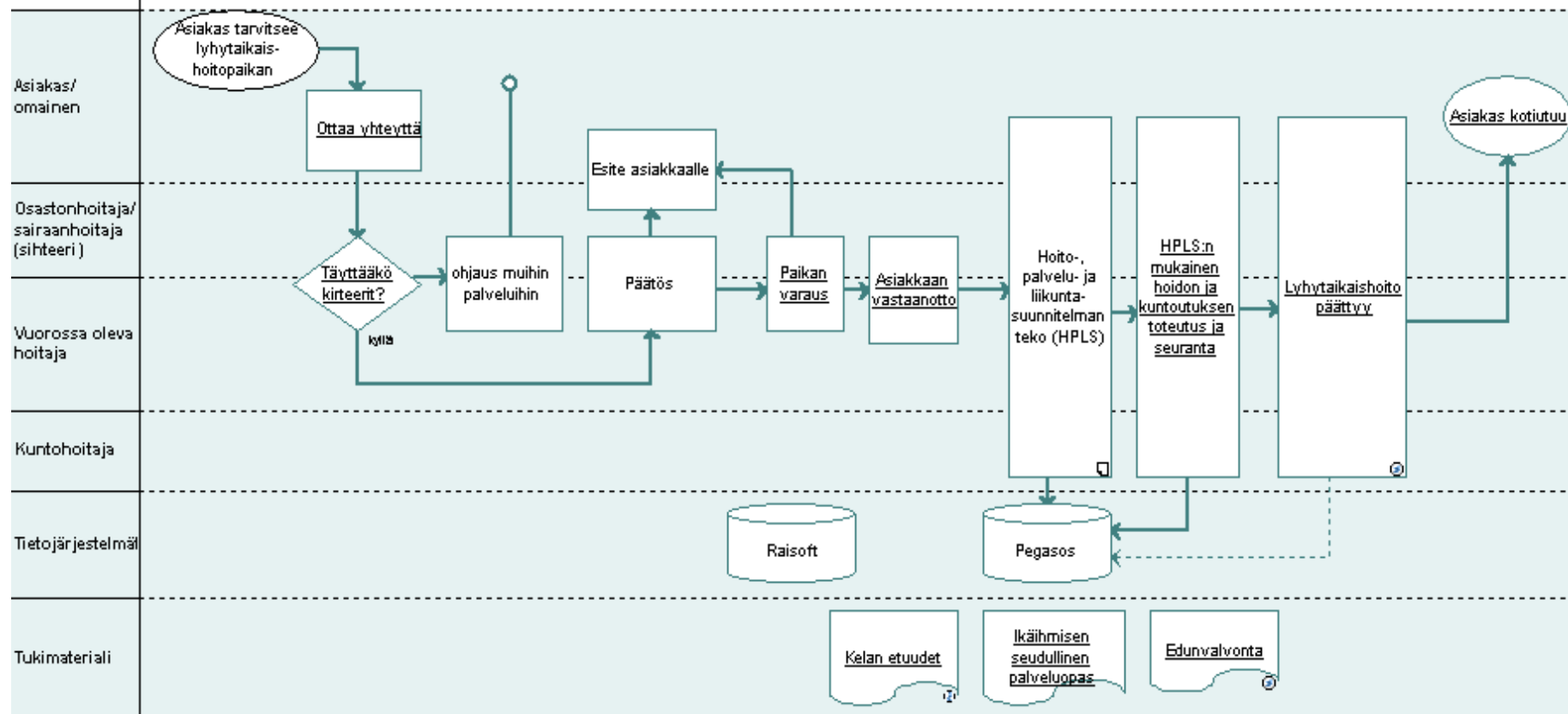
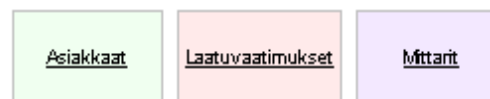
**Voitte palauttaa täytetyn lomakkeen tullessanne seuraavalle hoitojaksolle tai pudottaa sen ala-aulassa olevaan punaiseen palautepostilaatikkoon.**

**Palautteenne on meille tärkeä  
Kiitos  
vaivannäöstänne!**



Proessin tarkoitus:

Järjestää hoitajaksoja kainuulaisille vanhuksille kotihoidon onnistumisen tukemiseksi omaisen jaksamiseksi sekä asiakkaan kuntoutumiseksi. Tarkoituksena voi olla myös tilanteen arviointi oikean hoitopaikan löytämiseksi.

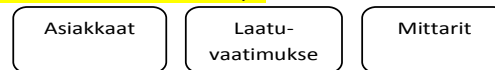


Proessin omistaja: Tolonen Eja

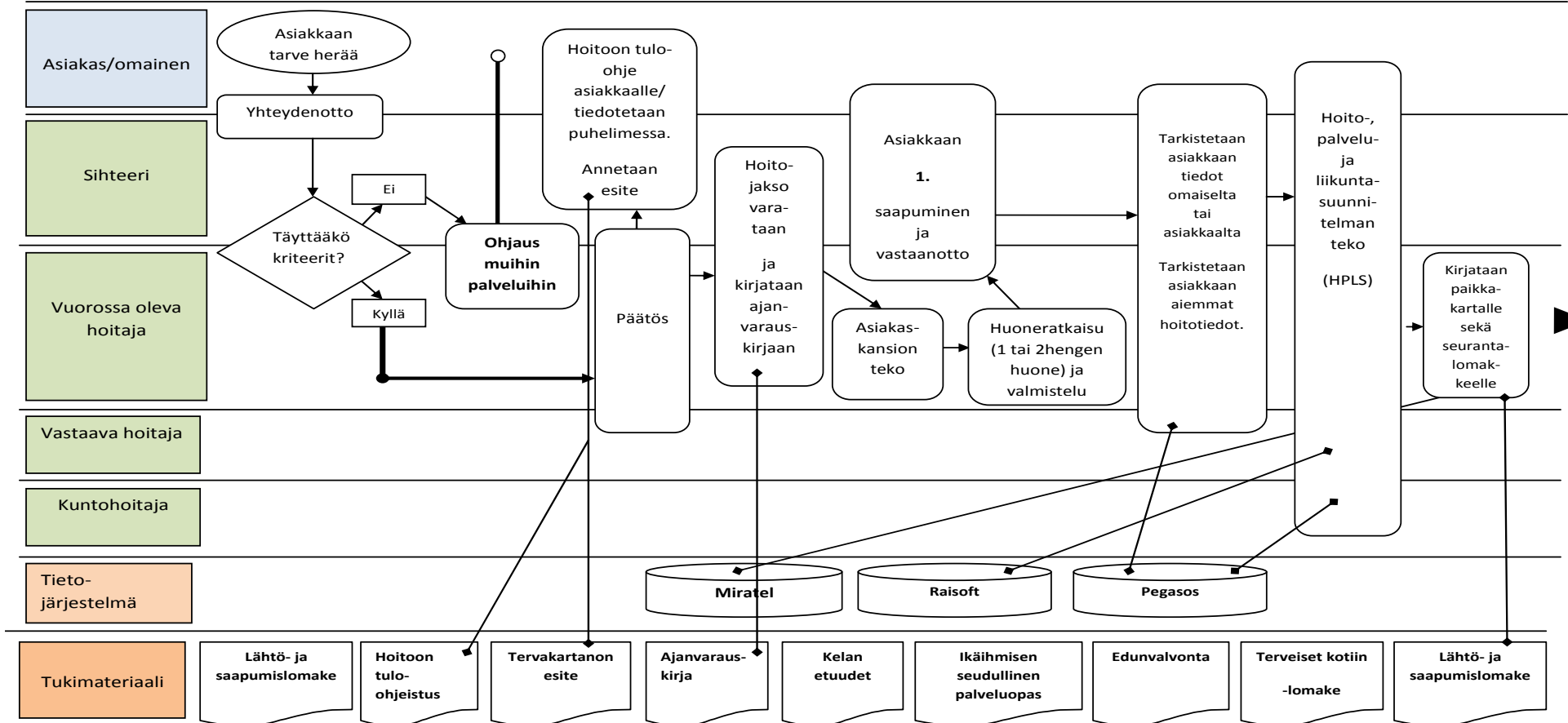
**Uudistettu lyhytaikashoidon palveluprosessi Kevät 2009**

1/2

Proessin tarkoitus: Järjestää hoitajaksoja kainuulaisille kotihoidon onnistumisen tukemiseksi, omaisen jaksamiseksi sekä asiakkaan kuntoutumiseksi.



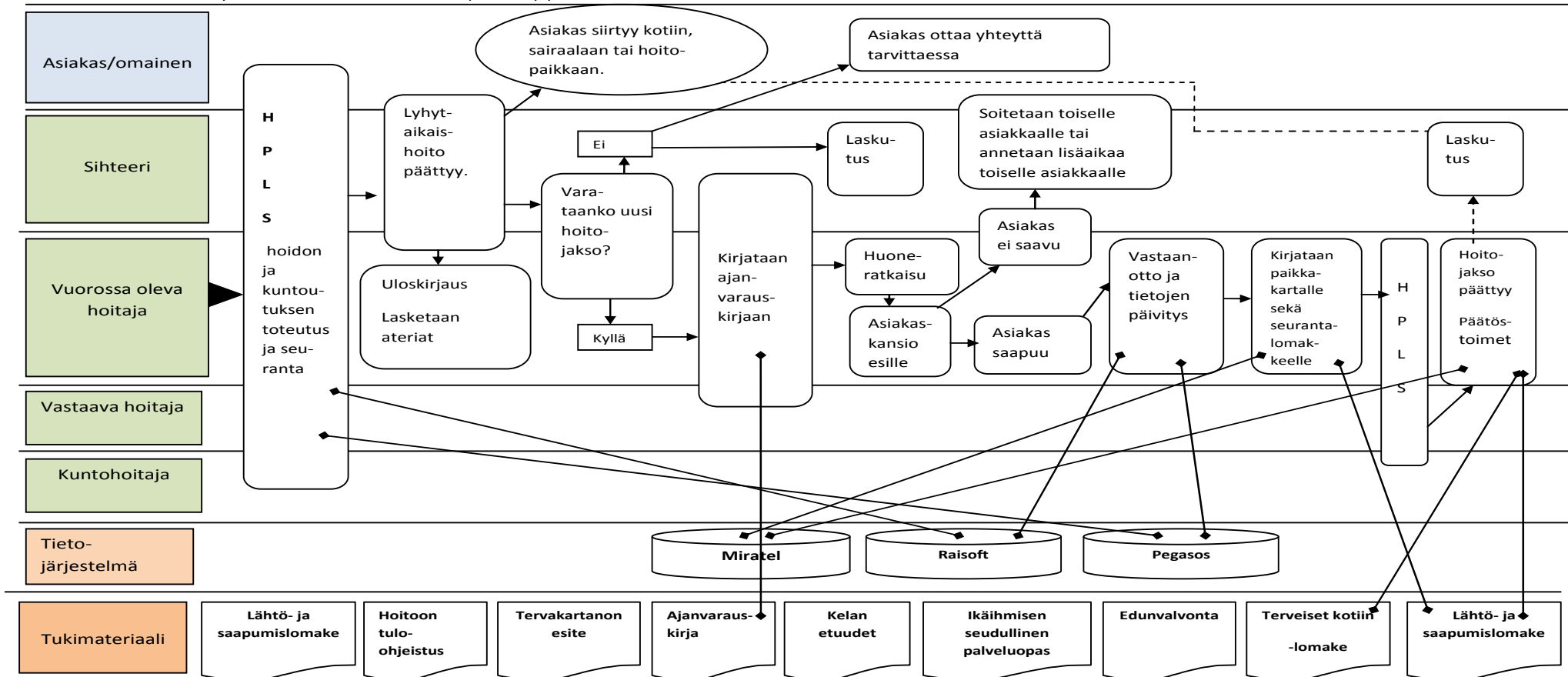
Tarkoituksena voi olla myös tilanteen arviointi oikean hoitopaikan löytymiseksi.



Uudistettu lyhytaikaishoidon palveluprosessi Kevät 2009

Prosessin tarkoitus: Järjestää hoitajaksoja kainuulaisille kotihoidon onnistumisen tukemiseksi, omaisen jaksamiseksi sekä asiakkaan kuntoutumiseksi.

Tarkoituksena voi olla myös tilanteen arviointi oikean hoitopaikan löytymiseksi.



## KYSELYLOMAKE PALVELUN KEHITTÄMINEN TERVAKARTANOSSA

### Organisaatio

1. Miten mielestäsi toteutuu Kainuun Maakunta-kuntayhtymän Vanhuspalveluiden liikeidea ja tavoitteet?
2. Miten kevään 2008 organisaatiomuutos on edistänyt tai hankaloittanut asetettuja tavoitteita?

### Nykyinen palveluprosessi & asiakaspalvelutapahtuma

3. Kuvaile nykyhetkinen, käytössä oleva palvelutapahtuma.
4. Toteutuuko palvelutapahtuma mielestäsi suunnitellusti ja sujuvasti?
5. Miltä osin ei toteudu? Mikä menee pieleen?
6. Millainen on hyvää asiakaspalvelua?
7. Toteutuuko hyvä asiakaspalvelu nyt vai ei ja miksi?
8. Mitä mieltä olet palvelun laadusta omassa työyksikössäsi?
9. Toteutuuko se asetettujen laatukriteerien mukaisesti?
10. Onko jokin asia/asioita, mikä mielestäsi vaatisi kehittämistä?

### Informaatio ja viestintä & yhteistoiminta ja työnjako

11. Miten informaatiota jaetaan eli miten tieto kulkee?
12. Saatko tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan?
13. Saatko tietoa muutoksista ajoissa?
14. Millaisia tiedon jakelukanavia käytetään? Onko ne oikeanlaiset?
15. Ovatko saamasi tiedot oikea-aikaisia ja ajan tasalla?
16. Millainen on vuorovaikutus työntekijöiden välillä?
17. Puhaltavatko kaikki yhteen hiileen eli onko kaikilla työyhteisön jäsenillä sama tavoite?
18. Onko jokin asia/asioita, mikä mielestäsi vaatisi kehittämistä?

### Asiakaspalaute

19. Antavatko asiakkaat palautetta?
20. Miten palaute annetaan ja kenelle?
21. Mitä positiivista palautetta olette saaneet? Millaisessa tilanteessa?
22. Mitä negatiivista palautetta olette saaneet? Millaisessa tilanteessa?
23. Pystytkö itse vaikuttamaan annettuun palautteeseen? Miten?
24. Kenelle kerrot saamastasi palautteesta?
25. Pohditteko yhdessä saamaanne palautetta?
26. Osaavatko kaikki työyhteisön jäsenet ottaa palautetta vastaan?
27. Onko jokin asia/asioita, mikä mielestäsi vaatisi kehittämistä?