

AVAINPALVELUN TUOTTEISTAMINEN SAARIKAN VAMMAISPALVELUISSA

TEKIJÄ: Tarvainen Heidi
SYS17SY

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosiaalialan tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Heidi Tarvainen	
Työn nimi Avainpalvelun tuotteistaminen Saarikan vammaispalveluissa	
Päiväys	18.3.2019
Sivumäärä/Liitteet	51/4
Ohjaaja(t) Pirjo Turunen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Perusturvaliikelaitos Saarikka	
Tiivistelmä	
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin perusturvaliikelaitos Saarikan vammaispalvelujen Avainryhmälle. Avainryhmän toimintaa haluttiin kehittää ja saada aikaan eheä palvelu. Kehittäminen tehtiin tuotteistamisen keinoin. Työ on toimintatutkimus, missä tutkija on mukana kehitettävässä toiminnassa yhtenä toimijana.</p> <p>Avainryhmä perustettiin vuonna 2016. Tavoitteena oli vähentää vammaispalveluiden asiakkaiden kalliita tutkimusjaksoja ja niiden sijaan ratkaista ne asiakkaan omassa toimintaympäristössä. Avainryhmä koostuu koulutetuista asiantuntijoista. Asiantuntijoilla on kokemusta vammaistyöstä, mielenterveys- ja päihdetyöstä, perhetyöstä ja psykiatrisesta sairaanhoidosta. Avainryhmän asiakkaita ovat vammaispalveluita tuottavat yksiköt. Avainryhmän tarkoituksena on antaa yksiköille ohjausta ja neuvontaa haastavissa asiakastilanteissa. Avainryhmällä oli ollut vuonna 2017 vain muutama asiakastapaus ja ryhmällä oli edelleen halu kehittää toimintaa ja vastata paremmin vammaispalveluiden yksiköiden tarpeisiin. Avainryhmä päätettiin tuotteistaa.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys rakentuu tuotteistamisesta sosiaalialalla, osaamisen tuotteistamisesta ja asiantuntijapalvelusta. Aineisto koostuu Avainryhmän itsearvioinnista, vammaispalveluiden henkilöstölle suunnatusta kyselystä ja havainnoista tutkimuksen aikana. Lähteinä on käytetty sosiaalialan ja liiketalouden kirjallisuutta ja verkkojulkaisuja.</p> <p>Avainryhmän tuotteistamisella haettiin toiminnan selkeyttämistä, tavoiteltiin näkyvyyttä ja palvelun vakiintumista. Tuotteistamisprosessi alkoi keväällä 2018. Avainryhmän jäsenet osallistuivat Hyvällä mallilla- foorumin mukaiseen arviointikeskusteluun. Arviointikeskustelun tavoitteena oli arvioida ryhmän toiminnan hyötyjä, epävarmuustekijöitä, ajanmukaisuutta ja tavoitteita. Arviointikeskustelun jälkeen Saarikan vammaispalveluiden henkilökunnalle laadittiin kysely webropol-ohjelmalla. Kyselyn tavoitteena oli saada tietoa vammaispalveluiden henkilökunnan kokemista haastavista tilanteista ja kokemuksista ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden hyödyistä. Lisäksi selvitettiin kuinka he ovat hyödyntäneet ja kuinka he tulevaisuudessa voisivat hyödyntää Avainryhmää. Tuotteistamisprosessissa haluttiin huomioida asiakasnäkökulma. Tuotteistamisprosessista laadittiin yhteenveto liiketoimintamalli Canvasin avulla.</p> <p>Tuotteistamisprosessi antoi näkyvyyttä ryhmälle, ja lisäsi asiakaskontakteja. Tuotteistaminen muutti ryhmän toiminnan palveluksi, josta hyötyvät vammaispalveluiden yksiköt ja heidän asiakkaansa. Avainpalvelu antaa tilaisuuden keskustella vammaistyössä kohdatuista haasteista ja kehittämiskohteista yhdessä työntekijöiden kanssa ja asiakkaiden hyväksi.</p>	
Avainsanat	
tuotteistaminen, osaamisen tuotteistaminen, asiantuntijapalvelu	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Master's Degree Programme in Social Services			
Author(s) Heidi Tarvainen			
Title of Thesis Productization of Key services in Saarikkas services for people with disabilities			
Date	18.3.2019	Pages/Appendices	51/4
Supervisor(s) Pirjo Turunen			
Client Organisation /Partners Perusturvaliikelaitos Saarikka			
<p>Abstract</p> <p>The client organization of this thesis was the Key group of services for the disabled in the basic health care organisation Saarikka. The aim of the thesis was to develop the service of the Key group and make a streamlined package of it. The development work was done by means of productization. The work was a functional study, where the researcher was involved in the development of the activity as a single actor.</p> <p>The Key group was founded in 2016. The aim was to reduce expensive examination periods of people with disabilities and resolve challenging behavior in customers' own environment. The Key group consists of trained experts who have experience of working with people with disabilities, mental health problems and substance abuse and also of family work and psychiatric medical treatment. The Key group's clients are services units that produce services for the disabled. The Key group was designed to provide guidance and counselling to entities in challenging customer situations. In 2017, the Key group had only a few client cases. The group had willingness to develop group activities and better respond to the needs of services of the disabled. The Key group was decided to be commercialized.</p> <p>The theoretical framework of this thesis is based on productization in social sector, the productization of knowledge and service experts. The research material includes the self-assessment results of the Key group, a survey targeted at the staff of the services for the disabled and the findings of the study. Literature and online publications in the field of social and business economics have been used as sources.</p> <p>The productization of the Key group sought clarification of operations, visibility and the stabilization of the service. The productization process began in the spring of 2018. The members of the Key group participated in a Good model-forum evaluation discussion. The aim of the evaluation debate was to assess the benefits, uncertainties, timeliness and objectives of the group's activities. Following the evaluation debate, a survey was prepared for the staff of the disability services in the webropol programme. The aim of the survey was to get information on challenging situations and experiences experienced by staff. It was also clarified how they have taken advantage of and how they could make use of the Key group in the future. The productization process wanted to take account into the customer perspective. A summary of the product-process was compiled with the help of the Business Model Canvas.</p> <p>The productization process gave visibility to the group and increased the number of customer contacts. Productization transformed the group's activities into a service that benefits the services for the disabled and their clients. The Key service gives an opportunity to discuss the challenges and development targets faced in the work with people with disabilities in conjunction with employees and for the good of customers.</p>			
Keywords			
productization, productization of knowledge and service experts			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TUOTTEISTAMINEN SOSIAALIALALLA	7
	2.1.1 Tuotekehitysprosessi ja tuotteistamisprosessi	9
	2.2 Osaaminen sosiaalialalla	10
	2.2.1 Osaamisen tuotteistaminen	12
	2.3 Asiantuntijapalvelu	13
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	15
	3.1 Toimintatutkimuksen kuvaus	15
	3.2 Kehittämistyön eteneminen ja aineiston keruu	16
	3.3 Hyvällä mallilla- foorumi Avainryhmälle	18
	3.3.1 Arviointikeskustelu	19
	3.4 Webropol- kysely Saarikan vammaispalveluiden henkilöstölle	20
4	TOIMEKSIANTAJA PERUSTURVALIIKELAITOS SAARIKKA	23
	4.1 Saarikan arvot ja strategia	23
	4.2 Vammaispalvelut	23
5	AVAINRYHMÄN NYKYTILA	25
	5.1 Avainryhmän palveluprosessin kuvaus kaaviona	27
	5.2 Avainryhmän tuottamat materiaalit	27
6	ARVIOINTIKESKUSTELUN YHTEENVETO	28
	6.1.1 Toiminnan arviointi kolmen teeman pohjalta	29
	6.2 Kehittämistoimenpiteet arviointikeskustelun pohjalta	30
7	HAASTAVAT TILANTEET SAARIKAN VAMMAISPALVELUISSA	31
	7.1 Avainryhmän toiminnan kehittäminen kyselyn pohjalta	33
8	AVAINPALVELUN BUSINESS MODEL CANVAS	35
	8.1 Asiakassegmentti – Customer segments	36
	8.2 Asiakassuhteet – Customer relationships	37
	8.3 Kanavat – Channels	37
	8.4 Keskeiset resurssit – Key resources	38

8.4.1	Osaamisresurssi	39
8.5	Keskeiset toiminnot/tehtävät – Key activities	39
8.6	Arvolupaus – Value propotions.....	40
8.7	Kassavirta – Revenue Streams.....	41
8.8	Kustannusrakenne – Cost structure	41
8.8.1	Avaimen hinnoittelu	42
8.9	Yhteistyökumppanit – Key partnerships	43
9	POHDINTA.....	44
9.1	Opinnäytetyön luotettavuus.....	45
9.1.1	Business Model Canvasin hyödyntäminen sosiaalialalla	46
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	48
	LIITE 1 TUTKIMUSLUPA ANOMUS.....	51
	LIITE 2 AVAINRYHMÄNTOIMINNAN ARVIOINTI	52
	LIITE 3 KYSELYLOMAKE.....	53
	LIITE 4 AVAIMEN TIEDOTE	56

1 JOHDANTO

Sosiaalialan palveluprosessien kuvaukset ja tuotteistaminen tulevat tärkeään rooliin ajatellen asiakkaiden valinnanvaputta ja työntekijöiden kilpailukykyä. Kuten Junnila, Hietapakka ja Whellams (2016) toteavat tutkimuksessaan, vertailutietoa erilaisista palveluista, saatavuudesta ja laadusta ollaan vasta kehittämässä. Tietoa palvelujen sisällöstä, hinnoista, odotusajoista ja laadusta on huonosti saatavilla, ja se vaikuttaa asiakkaiden päätöksentekoon valitessa eri palveluiden välillä. Julkisella puolella on osattava kertoa, entistä paremmin millaista palvelua tarjoamme, kenelle, miksi, milloin ja missä ajassa. (Junnila, Hietapakka ja Whellams 2016, 231-232.)

Tuotteistaminen on jaettavissa kahteen osa-alueeseen; ulkoinen tuotteistaminen ja sisäinen tuotteistaminen. Tuotteistettaessa palvelua on hyvä käyttää osallistavia menetelmiä, jossa henkilöstö, asiakas ja johto yhdessä luovat halutun palvelun. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen, ja Martinsuo 2015, 5.) Siirryttäessä maakunnan alaisuuteen tarvitaan palveluiden yhdenmukaistamista ja palveluiden kuvaamista. Jokaisen työntekijän on jatkossa osattava kuvata palveluprosessi, toimintatavat ja eri vastuualueet. Samalla täytyy miettiä, kuinka palvelu näyttäytyy asiakkaalle. Tuotteistaminen todentaa palvelun asiakkaalle ja tekee siitä helpommin arvioitavan ja ostettavan. Tuotteistamisella voidaan tavoitella yrityksen kasvua tai parantaa liiketoimintaa, mutta sitä voidaan käyttää olemassa olevien palveluiden laadun kehittämiseen ja palveluiden tehostamiseen. (Jaakkola, Orava ja Varjonen 2009, 5.)

Jotta osaamista arvostetaan ja hyödynnetään, se täytyy tehdä näkyväksi. (Saarelainen, 2013, 69). Sosiaalialalla on paljon osaamista ja hiljaista tietoa. Mielestäni Sosiaalialan palveluiden tuotteistaminen mahdollistaa osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen. Tuotteistaminen antaa palvelulle näkyvyyttä ja tuo esiin asiantuntijuutta eri osa-alueilla. Avainryhmä tuottaa asiantuntijapalvelua vammaispalveluyksiköiden käyttöön. Palvelun tavoitteena on ehkäistä raskeampia ja kalliimpia tukitoimia, tukea itsemääräämisoikeutta ja tuoda yksiköihin tietoa ja menetelmiä haastavien tilanteiden ennaltaehkäisyyn. Opinnäytetyöni on toimintatutkimus. Tutkimuksen tarkoituksena on tuotteistaa Avainryhmä omaksi palvelukseksi perusturvaliikelaitos Saarikan vammaispalveluissa

2 TUOTTEISTAMINEN SOSIAALIALALLA

Tuotteistamisen käsite on jaettavissa kahteen osa-alueeseen; ulkoinen tuotteistaminen ja sisäinen tuotteistaminen. Sisäinen tuotteistaminen kuvaa palvelutuotannon ja yhdenmukaistaa palvelutuotantoa. Tarkoituksena on kuvata palveluprosessi, vastuualueet ja toimintatavat. Ulkoisessa tuotteistamisessa täsmennetään asiakkaalle näkyvät palvelun osa-alueet. (Järvi, Lehtonen, Martin-suo, Tuominen, ja Valtanen. 2015, 5.)

Ulkoinen tuotteistaminen toteutuu jo silloin kun asiakkaalle esitellään vain puoliaksi valmista tuotetta. Esimerkiksi esitteet, asiakastilaisuudet, infot videot ja pilottitoteutukset ovat ulkoista tuotteistamista. Ulkoinen tuotteistaminen on vain pieni osa tuotetta. Kaikki ulkoisen tuotteistamisen osat vaativat esivalmisteluja, mikä ei näy asiakkaalle. Esimerkiksi ideoiden testaukset yrityksen sisällä, kohderyhmien määrittely, työmenetelmien kehittäminen, hinnoittelu, ja osaamisen kehittäminen ovat sisäisen tuotteistamisen osia. Sisäinen tuotteistaminen auttaa huomioimaan normaalit ja poikkeavat tilanteet tuotteen kehittyessä. (Hiltunen, Karjalainen, Mannio, Pättiniemi, Pötry, Savolainen, Tainio, Tirkkonen ja Välke 2007, 48.)

Tuotteistamisen avulla palvelu pystytään räätälöimään asiakkaalle täysin, lisäksi tuotteistamisen avulla pystytään järjestämään palvelua selkeästi ja kiintohintaisesti. Tuotteistaminen edellyttää asiakasryhmän tarkkaa määrittelyä ja mitä abstraktimpi tuote on, sitä tarkemmin sen sisältö on kuvattava asiakkaalle. (Hiltunen, Karjalainen, Mannio, Pättiniemi, Pötry, Savolainen, Tainio, Tirkkonen, ja Välke 2007, 48.) Tuotteistamisessa kuvataan asiakkaalle palvelu. Palvelua määritellään, kuvataan, suunnitellaan, kehitetään ja parannetaan maksimoimalla asiakashyödyt. Tuotteistamisella haetaan täsmennystä palvelutuotantoon ja pyritään jäsentämään palvelut. Mielestäni julkisen puolen sosiaalialan palvelut tarvitsevat juuri nyt ennen tulevaa sotea palveluiden tuotteistamista. On jäsennettävä, millaisia palveluita on tarjolla, kenelle, ja missä ajassa. Ennen kaikkea tuotteistamisessa olisi huomioitava asiakkaan saama hyöty, ja samalla muotoiltava palvelut niin että asiakas hyötyisi niistä mahdollisimman paljon. Lisäksi tuotteistamisessa on otettava huomioon henkilöstön käyttö hyödyn maksimoimiseksi. Asiantuntijat, esimerkiksi ohjaajat, pystyvät tuotteistetussa palvelussa hoitamaan asioita nopeammin ja tehokkaammin. Tuotteistetun palvelun prosessi on tuttu ja työt pystytään jakamaan tehokkaasti työntekijöiden kesken. (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 30-31.)

Sisäisessä tuotteistamisessa on otettava huomioon kaikki mahdolliset tuotteeseen tai palveluun vaikuttavat tekijät. Mm. seuraavia asioita on hyvä auki kirjoittaa:

- Miksi tuoteidea on keksitty?
- Mikä on tuotteen käyttötarkoitus ja hyöty asiakkaalle?
 - Mihin tarpeeseen tuote vastaa ja miten sitä käytetään
- Mitkä ovat tuotteen myyntiargumentit eli arvot ja ominaisuudet
- Millaiset markkinat tuotteella on. Millainen on tyypillinen asiakas?
- Onko tuotteella kilpailijoita? Ja millainen asema kilpailijoilla on markkinoilla?

- Onko maantieteellisellä sijainnilla merkitystä? Onko tuote liikkuva, ja aiheutuuko liikkumisesta lisäkustannuksia?
- Mikä on verkostojen merkitys tuotteelle?
- Miten tuote kannattaa konkretisoida asiakkaalle?
- Miten tuote hinnoitellaan
- Mitkä ovat tuotteen vahvuudet ja heikkoudet kilpailijoihin
- Kuinka tuotetta kehitetään jatkossa?
(Hiltunen, Karjalainen, Mannio, Pättiniemi, Pötry, Savolainen, Tainio, Tirkkonen ja Välke, 2007, 49-53.)

Palveluiden tuotteistaminen voi tuoda esiin osaamispuutteita. (Sipilä 1999, 36.) Esimerkiksi suunniteltaessa vammaispalveluihin asiantuntijaryhmää, ryhmässä huomataan puutteita lääketieteellisessä osaamisessa, ja päätetään pyytää asiantuntijaryhmään mukaan lääkäri, jolla kokemusta vammaisten asiakkaiden kanssa työskentelystä.

Palvelukokonaisuus on palvelun tuottajan ja asiakkaan yhteistyötä. Palvelun onnistuminen vaatii asiakkaan osallistumista. Asiakkaan on annettava tietoa, jotta palveluntarjoaja onnistuu palvelussa. Tilanne muuttuu, jos asiakas ei tiedosta palveluntarvetta. Sosiaali- ja terveysalalla asiakas voi olla eri mieltä palveluntarpeestaan. Tällaisessa tilanteessa työntekijän on osattava kertoa palvelun sisältö ja perustella asiakkaalle, miksi tarvitaan esimerkiksi mielenterveyshoitajan palvelua. Tuotteistettu palvelu helpottaa asian perustelua. Olemassa olevan ongelman poistoon on helpompi tarjota palvelua (esimerkiksi haavan hoitoon) kuin ennalta ehkäiseviin toimenpiteisiin (esimerkiksi syrjäytymisen ehkäiseminen). (Sipilä 1999, 30-31.)

Tuotteistaminen mahdollistaa uusien innovaatioiden ja palveluideoiden kehittämisen toistettaviksi palveluiksi tai jo olemassa olevien palvelujen tehostamisen tai laadun parantamisen. Tuotteistamisen tavoitteena on parantaa kilpailukykyä ja tehdä palvelu todeksi asiakkaan näkökulmasta. (Jaakkola ym. 2009, 5). Tulevaisuudessa asiakkaalla on mahdollisuus valita eri palveluntarjoajien väliltä. Sosiaalialan palveluiden tuotteistaminen toisi palvelun sisällön paremmin esille, ja helpottaisi asiakkaan asemaa hänen valitessaan eri palveluiden väliltä.

Sosiaalialan tuotteet voidaan jakaa kolmeen: materiaaliset tuotteet, palvelutuotteet ja materiaali-tuotteen ja palvelun yhdistelmät. Olipa tuote millainen tahansa, sen tulee olla helposti rajattavissa, sisällöltään täsmennettävissä ja hinnoiteltavissa. Sosiaalialan tuotteen tulee huomioida alan eettiset ohjeet ja kohderyhmän erityispiirteet. Lisäksi on huomioitava se, että tuote ostetaan edistämään terveyttä, hyvinvointia ja elämänhallintaa. (Jämsä ja Manninen 2000, 13-14.) Avainryhmä on tuotteena palvelutuotteen ja materiaali-tuotteen yhdistelmä. Avainryhmä tuottaa asiantuntijapalvelua ja materiaalia haastavien tilanteiden havainnoimiseen.

Tuotteistamisen ja kehittämishankkeiden taustalla on palvelutarjonnan määrittely. Määrittelyssä otetaan huomioon mitä palveluja tarjotaan, ja mitä tulisi tarjota, jotta tavoitteet täyttyisivät. Ennen palvelun kehittämistä on mietittävä seuraavia asioita: Mitä hyötyjä asiakas kutakin palvelua ostaessaan

tavoittelee, miten palvelu tyydyttää asiakkaiden tarpeet, miten asiakkaiden tarpeet kehittyvät, ja kuinka hyvin palvelut sopivat yrityksen strategiaan? Lisäksi tulee miettiä mitä osaamista palvelujen tuottaminen vaatii, vastaavatko yrityksen osaaminen ja resurssit tarjottuja palveluita, vai kannattaisiko osaamista ostaa ulkopuolelta. Palvelutarjonnan määrittely edellyttää kannattavuuden ja tehokkuuden laskemista. Huomioon otettavia seikkoja ovat edellä mainittujen lisäksi kysynnän kehittyminen, palvelun elinkaari, palvelun laajentaminen kumppaneiden avulla ja palvelun erottuminen kilpailijoiden palveluista. (Jaakkola, Orava, ja Varjonen, 2009, 7-8).

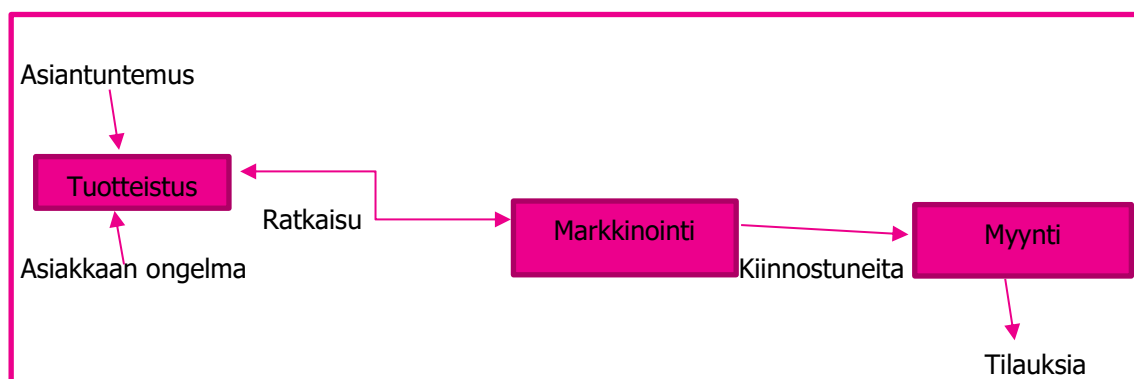
2.1.1 Tuotekehitysprosessi ja tuotteistamisprosessi

Tuotekehitys on tärkein toiminta palvelun kannalta. Tuotekehityksen tavoitteena on taloudellisesti ja nopeasti kehittää palveluita tyydyttämään asiakkaiden tarpeita. Tuotekehitysprosessissa voidaan suunnitella kokonaan uusi tuote tai kehittää vanhaa. Tuotekehitys vaatii kehityksen, markkinoinnin ja valmistuksen. Avainryhmän kohdalla täytyy selvittää Avainryhmän kokoontumiseen kuluvat kustannukset ja verrata sitä suhteessa muihin asiantuntijapalveluita tarjoaviin yrityksiin. Tuotekehityksessä otetaan huomioon asiakkaiden ja työntekijöiden näkemykset. Opinnäytetyössäni kerään aineistoa Avainryhmän jäseniltä ja vammaispalveluiden yksiköiltä. Tuotekehitysprosessi jaetaan viiteen osa-alueeseen: Idea, esitutkimus, luonnostelu, suunnittelu ja viimeistely. (Raatikainen 2008, 59-61.)

Tuotekehitysprosessissa kerätään tietoa, jonka avulla palvelu saadaan vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Prosessin avulla saadaan todenmukainen kuva siitä mistä osista palvelu todellisuudessa koostuu. Tuotteistamisprosessi taas sisältää osaprosesseja. Osaprosesseja ovat tuoteaiho (idea tuotteesta), asiakkaan määrittely (kuka ostaa), tarve/hyöty asiakkaalle, palvelun rakentaminen, prototyyppi, hinnoittelu, jakelukanavan rakentaminen, markkinointiviestinä ja brändin rakentaminen. (Raatikainen 2008, 64-65.)

Tuotteistamisen muokkaa palvelusta täydellisen asiakkaan tarpeeseen. Tuotteistettu palvelun sisältö on vakaa ja kohderyhmä on tarkasti määritelty. Palvelua tarjoava ymmärtää, ettei jokaiseen asiakkaan vaatimukseen tarvitse vastata, vaan tarjotaan sitä mitä on tarkoituskin tarjota. (Parantainen 2007, 186.)

Parantaisen (2007) näkemys tuotteistamisprosessin hyödyistä kaaviona:



Kuvio 1. Tuotteistamisprosessin hyödyt. (Parantainen 2007, 190.)

2.2 Osaaminen sosiaalialalla

Pohjola ja Viinamäki (2016) kirjoittavat artikkelissaan Sosiaalialan T-osaaminen Sote-uudistuksessa sosiaalialan ammattihenkilöstöön kohdistuvista kvalifikaatio-odotuksista. Ammattihenkilöstön osaamiselle, laadulle ja määrälle asettavat odotuksia hyvinvointipalveluiden määrä ja lainsäädäntö, sekä työ- ja koulutusmarkkinat. Sosiaalipalveluilta odotetaan kustannustehokkuutta samalla kun palveluiden tarve lisääntyy. Eri osaamisaloja (asiakkaita vauvasta vaariin) on paljon ja erityisosaamista niukasti. Asiakaslähtöinen toiminta edellyttää moniammatillista yhteistyötä, niin että palveluiden suunnittelu etenee asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Asiakkaalla on oikeus palveluun, joka perustuu laadukkaaseen tietotaitoon ja osaamiseen. Jatkossa tarvitaan monitoimijaista, substanssiosaamista syventävää yhteistyötä, sillä esimerkiksi erilaiset osaamisvaatimukset ja -tarpeet eivät ole enää tietyn koulutusryhmän hallittavissa. (Pohjola ja Viinamäki 2016.)

Osaaminen ja osaamisen jakaminen ovat Avainryhmän toiminnan taustalla vahvasti vaikuttavat tekijät. Osaaminen voi olla piilossa ja tarvitaan tekijöitä, jotta osaaminen näyttäytyy vahvasti työyksiköissä. Avainryhmän haluaa toiminnallaan tuoda esiin yksiköiden hiljaista tietoa ja vahvistaa yksiköiden henkilöstön osaamista olemalla heidän tukena yksikön kohdatessa haastavia tilanteita.

Hiljainen tieto täytyy muuntaa kaikkien saatavilla olevaksi tiedoksi organisaatiossa. Hiljaisesta tiedosta tulee tehdä täsmällistä tietoa, sellaista mitä kaikkivoivat hyödyntää. Tämä vaatii esimerkiksi eri prosessien kuvaamista työntekijätaholta. Yksilötasolla hiljaisen tiedon hyödyntäminen ei vaadi ympäristön tukea, mutta hiljaisen tiedon tuominen isomman yleisön tietoisuuteen vaatii ympäristöltä toisenlaista suhtautumista. Täsmätieto on näkyvässä kaikille, mutta hiljainen tieto on piilossa yksittäisten työntekijöiden sisällä. Työntekijät tietävät enemmän kuin voivat kokea ja sanoittaa (McAdam, Mason ja McCror 2007, 46-47.)

Osaamista voidaan tarkastella työntekijän, organisaation tai tiimin näkökulmasta. Osaaminen näkyy tarkoituksenmukaisena ja tavoitteellisena toimintana. Työntekijä, joka käyttää osaamistaan ja taitojaan suoriutuu aneituista tehtävistä erinomaisesti. Osaava työntekijä tunnistaa osaamisensa ja hyödyntää sitä omassa työpaikassaan. Osaava työntekijä luottaa itseensä ja osaa käyttää aiempaa osaamistaan hyödyksi. Työyhteisössä tuetaan käyttämään omaa osaamista ja työvälineet ja muut resurssit ovat kunnossa. (Kupia, Peltonen ja Pirinen 2014, 50-52.)

Ydinosaaminen on organisaation rakenteissa ja kulttuurissa. Ydinosaamisen täytyy olla parempaa kuin kilpailijoilla tai ainutlaatuista verrattaessa toisiin organisaatioihin. Ydinosaaminen on merkityksellistä asiakkaiden kannalta ja siitä on hyötyä uusia palveluita ja tuotteita kehittäessä. Ydinosaamisesta tulee puhua ääneen ja ulkopuolisilta tahoilta, kuten asiakkailta saadaan arvokasta tietoa siitä, millaista ydinosaamista tulee vaalia tai hankkia lisää. Palautteista tulee noukkia positiiviset huomiot, sillä niistä saadaan tietoa millaisia toimintoja kannattaa kehittää ja korostaa. Osaaminen voi myös jäädä näkymättömäksi. Hyväksi koetut, toimivat ja selkeät toimintamallit, on hyvä dokumentoida säännöllisesti, jotta juuri sen tietyn asian osaaminen nousee näkyviin. (Kupias, Peltonen ja Pirinen 2014, 56.)

Työntekijä pystyy osaamisen avulla analysoimaan tilanteita ja muodostamaan niistä uusia innovaatioita. Osaamisen liitetään kokemus, tieto ja taito. Osaamiseen sosiaalialalla liittyy kyky toteuttaa ja arvioida hallitusti suunnitelman toteutumista, kyky valita oikeita auttamismenetelmiä ja -keinoja, kyky asettaa tavoitteet yhteistyössä asiakkaan ja moniammatillisen työryhmän kanssa ja kyky tunnistaa ja täsmentää asiakkaan tarpeet yhdessä hänen tai hänen omaistensa kanssa. Lisäksi täytyy osata soveltaa tutkittua tietoa käytäntöön ja perustella näkemystään tutkitulla tiedolla. (Jämsä ja Manninen 2000, 23.)

Helminen (2017) teoksessa Asiakkaan moniammatillinen ohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa puhutaan monialaisesta ja moniammatillisesta yhteistyöstä. Eri koulutustaustaiset työntekijät tekevät monialaista yhteistyötä ja moniammatillista yhteistyötä tekevät omaavat saman koulutustausta mutta tulevat eri ammattiryhmistä. (Helminen 2017, 17.) Avainryhmän jäsenet muodostavat sekä monialaisen että moniammatillisen ryhmän. Avainryhmän jäsenet tulevat kolmesta eri koulutuksesta ja työskentelevät kolmessa eri ammattiryhmässä. Kaikki jäsenet työskentelevät vammaispalveluissa. Koulutukset ovat kuntoutuksen ohjaaja amk, sosionomi amk, ja psykiatrinen sairaanhoitaja. Tehtävänimikkeet ovat vastaava ohjaaja, ohjaaja ja palveluohjaaja.

Moniammatillinen yhteistyö vaatii toimijoiden välistä yhteistyötä, vuorovaikutusta, sitoutumista ja ymmärrystä toimijoiden välisistä riippuvuuksista asiakkaan hyvinvoinnin tukemisessa. Muita edellytyksiä toimivalle yhteistyölle ovat yhteisen asiakkaan määrittely ja yhteisen asiakkaan kanssa työskentely sekä yhteisen työskentelyn koordinointi, dokumentointi ja arviointi, luettelee Helminen (2017, 19-20.) Helminen tarkoittaa tekstissään yhteistyöllä palvelurajoja ylittävää yhteistyötä asiakkaan hyväksi.

Avainryhmä ei toiminnallaan ylitä palvelurajoja, mutta yksikkörajoja ylittää. Avainryhmällä on yhteydet kaikkiin Saarikan vammaispalveluiden yksiköihin ja tieto siitä, millaista osaamista missäkin yksikössä on. Yhteistyön hyödyt ja osaamisen jakaminen saavutetaan parhaiten silloin kun, ymmärrys yhteisestä tavoitteesta voidaan jakaa kaikkien prosessiin osallistuvien kesken (esimerkiksi yksikkö, yksikön asiakas, asiakkaan omainen ja Avainryhmä). Yhdistämällä osaamista ja asiantuntijuutta saadaan aikaan uusia mahdollisuuksia ja valmiuksia. (Helminen 2017, 22.)

Kaikilla työntekijöillä on osaamista. Toisinaan käy niin että vanhat toimintamallit elävät arjessa ja niistä on hankala luopua. Yhdessä tekeminen auttaa luopumaan vanhasta ja haastaa oppimaan uusia työkäytäntöjä. Tämä on myös yksi Avainryhmän tavoitteista. Tavoitteena on aikaansaada uusia työmenetelmiä ja toimintatapoja asiakkaidemme hyväksi. Uuden oppiminen edellyttää, että olemme kiinnostuneita toistemme osaamisesta ja jaamme osaamistamme muille. Työntekijöinä ja Avainryhmän jäseninä meidän on nähtävä toistemme tietotaidot mahdollistavina tekijöinä. Yhdessä tekemisessä ja yhdessä osaamisessa on oltava halua muuttaa toimintakäytäntöjä kohti yhteistä hyvää. Yhdessä työskentelyä vahvistaa tunne siitä, että kaikki osapuolet hyötyvät yhteistyöstä. (Helminen 2017, 27.)

2.2.1 Osaamisen tuotteistaminen

Talouden heikentyminen on aikaansaanut tehokkuuden kriittisen tarkastelun sosiaalialalla. Tällä hetkellä on pakko etsiä säästöjä tuovia keinoja. Tehokkuuden paineen alla sosiaali- ja terveystalouden yksiköt ovat alkaneet ostaa suoritteita oman yksikkönsä ulkopuolelta. Suoritteita ovat esimerkiksi tutkimukset ja ohjauskäynnit. Suoritteita ostamalla vähennetään esimerkiksi oman yksikön materiaalikuluja ja tarkennetaan oman henkilökunnan osaamisen ylläpidon tarvetta. Lisäksi tulosityksiköiden on täytynyt alkaa myydä omaa osaamistaan toisille tulosityksiköille. Eli sosiaalialan yksikkö voi myydä omia suoritteitaan toiselle sosiaalialan yksikölle. Suorite myydään usein sellaisen kuin se on riittänyt oman yksikön sisällä. Tämä ei kuitenkaan riitä laatuvaatimusten ja kilpailukykyyn kasvaessa. Perusosaaminen ei enää riitä, on osattava ajatella laajemmin. (Jämsä ja Manninen 2000, 7-8.)

Asiakkaat ovat entistä laatumietoisempia ja kiinnostuneita eri palveluvaihtoehdoista. Sote-uudistus asettaa palveluyksiköt kilpailuasemaan. Tällaisessa kilpailutilanteessa erilaisten suoritteiden tuotteistaminen kannattaa. Suoritteiden tuotteistaminen erilaisiksi palvelutuotteiksi mahdollistaa tarkan asiakaspalautteen keräämisen ja tuotteen jatkuvan parantamisen. Lisäksi se tekee palvelusta houkuttelevan, lisää asiakastyytyväisyyttä, toiminnan tehokkuutta, tuottavuutta ja vaikuttavuutta. (Jämsä ja Manninen 2000, 9-10.) Tuotteistettava suorite voi olla jonkun tietyn asian osaamista. Tuotteistamisen avulla pystytään todentamaan osaaminen ja erittelemään erityisosaaminen. Avainryhmä haluaa toiminnallaan tuoda esiin osaamista ja tuoda palveluiden toimintaan tehokkuutta. Samalla on tarkoitus lisätä yksiköiden työntekijöiden hyvinvointia ja työssäjaksamista ja tukea yksiköiden asiakkaita elämään omassa toimintaympäristössään ilman kalliita tukitoimia. Jos pystymme toiminnallamme vähentämään tutkimusjaksoja, asetamme omat yksikkömme laadullisesti hyvään asemaan tulevassa maakunnassa.

Avainryhmällä on kaksi asiakasryhmää. Pääasiakkaana ovat vammaispalveluja tuottavat yksiköt. Mutta myös yksikön asiakas/asukas, jonka kanssa haastavia tilanteita syntyy, on myös asiakas Avainryhmälle. Asiakkailla on yhteinen tavoite: haastavien tilanteiden väheneminen ja elämänlaadun paraneminen. Jämsän & Mannisen (2000) mukaan asiakasnäkökulman selvittäminen on välttämätöntä tuotteistamisprosessin läpiviemiseksi. Ensimmäiseksi tuotteistamisvaiheessa tulee ottaa selville asiakkaiden tiedostetut tai tiedostamattomat tarpeet ja ottaa ne huomioon tuotekehitysprosessin lopputuloksessa. Palveluissa arvostetaan asiakkaan tiedoista lähtevää toiminnan suunnittelua, henkilökunnan yhteistyökykyä, hyvää kohtelua, henkilökunnan hyviä vuorovaikutustaitoja, aitoa kiinnostusta ja jatkuvuutta. (Jämsä ja Manninen 2000, 19-20.)

Osaamisen muuttaminen palveluksi helpottaa osaamisen levittämistä ja markkinointia. Omalla asiantuntijuudella ei ole merkitystä, jos sitä ei pysty jakamaan muille. Osaamisen tuotteistamista ei kannata liian paljon mainostaa asiakkaalle, vaan antaa käsitys ainutlaatuisesta palvelusta juuri hänelle. Tärkeintä on, että tuotteistaja, osaaja ja asiantuntija itse tietää oman palvelunsa osa-alueet, ja muodostaa eri osa-alueista kullekin asiakkaalle sopivimman vaihtoehdon. (Parantainen, J. 2007, 195-196.)

2.3 Asiantuntijapalvelu

Asiantuntijapalvelut ovat aineettomia, ja niitä on vaikea määritellä. Palvelu koostuu suunnitelmista, ohjeista ja ideoista. Jorma Sipilä kirjoittaa teoksessaan *Asiantuntijapalveluiden markkinointi* (1999, 17-18), että asiantuntijaa käytetään tässä hetkessä tai tulevaisuudessa olevan ongelman ratkaisuun. Näin halutaan tehdä Avainryhmässäkin; yksikössä on ongelma, uhkana kallis tutkimusjakso -> ratkaisuna Avainryhmän väliintulo ongelman ratkaisemiseksi. Palvelupäätöstä tehdessä ei kuitenkaan voida varmaksi tietää mikä on lopputulos. Voimme vain olettaa, että yhteistyöllä ja seurannalla haastava tilanne yksikössä voi ratketa ilman tutkimusjaksoa. Asiantuntijaan on luotettava päätöstä tehtäessä, ja tiedostettava riskit ja siedettävä epävarmuutta. Mielestäni sosiaalialalla ei uskalleta tehdä tarpeeksi rohkeita ratkaisuja asiakkaiden hyväksi paikallistasolla, vaan ongelmat siirretään seuraavan tahon ratkaistavaksi. Matalakynnyksen asiantuntijapalvelut voisivat auttaa työntekijöitä ajattelemaan että "hei, osataanhan mekin, kokeillaan".

Asiantuntijapalveluita käytetään silloin kun ei itse hallita jotain asiaa. Koulutus ja tietämys asiaan liittyen eivät riitä. Sipilän (1999, 19) mukaan asiakas ei ole aina oikeassa. Asiantuntijana on pystyttävä ohjaamaan asiakasta niin, että hänen ratkaisunsa hyödyntävät asiakasta myös pitkän ajan kuluttua. Asiakkaalle ei aina tarjota sitä palvelua mitä hän haluaa, vaan mitä hän tarvitsee. (Sipilä, J. 1999, 19.) Vammaispalveluiden yksiköt voivat kohdata päivittäin, viikoittain ja vuosittain haastavia tilanteita asiakkaiden kanssa. Tilanteita yritetään ratkoa yksikön sisällä. Tilanne kärjistyy ja yksikköön halutaan hengähdystauko. Yksikkö haluaa, että asiakas lähetetään kehitysvammapoliklinikalle tai tutkimusjaksolle jonnekin muualle. Asiakas poistuu toimintaympäristöstään. Ongelmaa ei esiinny uudessa paikassa. Tutkimusjakson päätyttyä asiakas palaa vanhaan ja ongelmat alkavat uudestaan. Tutkimusjaksosta ei ole hyötyä. Ratkaisuna tähän olisi voitu ottaa vastaan kevyempi palvelu, tarkasteltu asiaa yhdessä matalankynnyksen asiantuntijoiden kanssa asiakkaan omassa ympäristössä. Toimintaympäristössä tehtäisiin muutoksia asiakkaan edun mukaisesti ja ongelmat vähenisivät.

Asiantuntijapalvelut ovat ammattilaisen työtä, ja vaativat suorittajaltaan pitkää ammatillista koulutusta, laajaa kokemusta ja voimallista paneutumista asiakkaan ongelmiin. Asiantuntijatyö on luovaa ja edellyttää paneutumista, inspiraatiota ja vireyttä. Sipilän mukaan asiantuntijatyötä pitäisi voida tehdä aina silloin kun asiakas sitä tarvitsee ja silloin kun parhaan mahdollisen toiminnan edellytykset ovat ilmassa. Asiakas ei välttämättä siedä sitä, että asiantuntijapalvelua tarjotaan virka-aikaan, jos palveluntarve on kriittinen (Sipilä, J. 1999, 20.) Avainryhmässä on huomioitava se, että kaikki ryhmän jäsenet suorittavat asiantuntijuuttaan oman päätyönsä ohella, joten asiantuntijuuden tarjoaminen rajoittuu kunkin omaan työaikaan. Toisaalta olisiko syytä pohtia, pitäisikö Avainryhmän päästä jalkautumaan yksiköihin myös ilta-aikaan tai öisin, jos haastavat tilanteetkin rajoittuvat sinne?

Asiantuntijapalvelussa on varauduttava asiakkaan ärsyyntymiseen. Ärsyyntymistä aiheuttaa asiantuntemattomuus, lupausten pitämättömyys, huono tavoitettavuus, rutiininomainen käyttäytyminen, ylimielisyys, asiakkaan mielipidettä ei kuunnella, laiskuus, liiallinen tuttavuus tai muodollisuus, töksähtävät lauseet ja byrokraattisuus. Asiantuntijapalvelun aineettomuus vaatii hyvää asiakaspalvelukäyttäytymistä. (Sipilä 1999, 229-230.) Toimittaessa sosiaalialan asiantuntijatehtävissä ei niinkään

saa unohtaa asiakaspalvelukäyttäytymistä. Tavatessa asiakas, täytyy osata kohdata hänet tasaver-
taisena kumppanina, jonka kanssa asiaa kehitetään kohti yhteistä tavoitetta. Avainryhmän tulee olla
tavoitettavissa, pitää lupaukset, olla asiantunteva, kuunnella yksikön huolet ja olla helposti lähestyt-
tävä apu.

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Työni tarkoitus on tuottaa vammaispalveluiden Avainryhmä. Tavoite on, että Avainryhmän toiminnasta tulee näkyvää ja selkeää ja että sen toiminta vakiintuu omaksi palvelukseksi Saarikan vammaispalveluissa. Avainryhmä on aloittanut toimintansa vuonna 2016. Avainryhmä muodostuu sosiaali- ja terveysalan eri ammattihenkilöistä (kolme sosionomia, yksi kuntoutuksen ohjaaja, ja kaksi psykiatrista sairaanhoitajaa). Toimin itse yhtenä asiantuntijana Avainryhmässä. Osaamisalaani ovat vammaistyö, työ- ja päivätoiminta ja vastavuoroisen kommunikoinnin tukeminen eri keinoin. Avainryhmä tarjoaa neuvonta- ja ohjauspalvelua vammaispalveluiden eri yksiköille, yksiköiden kohdatessa haastavia tilanteita asiakkaidensa kanssa. Avainryhmän toimintaa ei ole aiemmin arvioitu. Opinnäytetyöni mahdollistaa Avainryhmän toiminnan suunnitelmallisen arvioinnin ja kehittämisen.

3.1 Toimintatutkimuksen kuvaus

Opinnäytetyöni on toimintatutkimus. Toimintatutkimus pyrkii vaikuttamaan tutkimuskohteen käytäntöihin, ja toimintatutkimuksessa tutkija on itse toimijana tutkittavassa kohteessa. Toimintatutkimuksessa tutkimuskohteen objektiivinen tarkastelu ei päde. Toimintatutkimus on avointa, tutkittavan kohteen kanssa yhteistä vuorovaikutusta. Tavoitteena voi olla pyrkiä positiivisesti vaikuttamaan tutkittavaan kohteeseen. Toimintatutkimuksessa osallistutaan tutkittavaan kohteeseen ja toimitaan yhdessä tutkittavan yhteisön kanssa, tässä tapauksessa Avainryhmän jäsenten kanssa. Jäsenet otetaan mukaan tutkimukseen ja yhteistyössä heidän kanssaan edetään kohti yhteistä päämäärää. Toimintatutkimuksen ajatuksena on muutos parempaan, kehittyminen kohti parempaa. (Eskola ja Suoranta 2000, 126-127.)

Toimintatutkimus etsii ratkaisuja tai kehittämisehdotuksia käytännön ongelmiin. Toimintatutkimus on helppo lähestymistapa jokapäiväisiin ongelmiin. Tutkija itse on mukana kehitettävässä toiminnassa tai suunnittelee toimintaa mukaan lähtemistä. Toimintatutkimus lähtee liikkeelle olemassa olevasta kehitettävästä asiasta ja etenee spiraalimaisesti. Kehitettävästä toiminnasta tehdään paranneltu suunnitelma, suunnitelma toteutetaan ja sitä arvioidaan teorian tietoon pohjaten. Toimintaa jalostetaan ja arvioidaan kehältä kehälle niin kauan kunnes haluttu lopputulos on saavutettu. Toimintatutkimus on prosessien jatkumo, joka kehittyy tiedon ja ymmärryksen lisääntyessä. (French 2009, 188.)

Valitsin toimintatutkimuksen opinnäytetyöni lähtökohdaksi sillä se on osallistavaa tutkimusta. Toimintatutkimuksen avulla Avainryhmä eteni yhdessä kohti parempaa palvelua, muutosta. Toimintatutkimus on käytännönläheistä ja ongelmakeskeistä. Toimintatutkimuksessa tutkija ja tutkijat ovat vahvasti mukana muutoksessa. Avainryhmän jäsenet itse arvioivat toimintansa. Esittelin kehittämiskohdat Avainryhmälle ja kehitin toimintaa yhdessä muiden jäsenten kanssa. Tämän jälkeen järjestin kyselytutkimuksen vammaispalveluiden yksiköille ja kyselyn pohjalta esittelin mahdolliset uudet kehittämiskohdat ja jälleen kehitimme toimintaa yhdessä tavoitteena eheä palvelukokonaisuus. Avainryhmän jäsenet olivat aktiivisia osallistujia tutkimuksessa ja kehittämisessä, toimintatutkimuksen pe-

riaatteiden mukaisesti. Toimintatutkimuksessa vastataan kysymyksiin ”mikseivät tutkittavat kohteet muutu” ja ”kuinka ne voisivat muuttua”. Muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Jos mikään ei muutu, tutkimus voi tuoda esiin esimerkiksi asenteita tai oletuksia, jotka eivät tulisi muuten ilmi kuin tutkimalla. Toimintatutkimus ei ole kiinnostunut siitä, miten asiat ovat vaan siitä, miten niiden tulisi olla. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 58-60.)

Toimintatutkimus tutkimusotteena on joustava, sillä se sallii muutokset tutkimuksen edetessä. Tässä opinnäytetyössä kyselyn laatiminen vammaispalveluiden henkilöstölle ei kuulunut alkuperäiseen suunnitelmaan, mutta sen mukaanottoa tuki teorian tieto siitä, että tuotteistamisen kannalta oleellista on selvittää juuri kohderyhmän tarpeet. Toimintatutkimus on empiirinen menetelmä, johon voi liittyä havainnointia juuri käsillä olevasta tilanteesta. Toimintatutkimus on sidoksissa suoraan työhön ja koehenkilöitä ovat ne, joihin tutkijalla on suora yhteys. Avainryhmä on osa työtäni Saarikan vammaispalveluissa. (Anttila 1998.)

3.2 Kehittämistyön eteneminen ja aineiston keruu

Opinnäytetyöni eteni Demingin kehittämissympyrän mukaisesti. Walter Demingin filosofiana oli tuotteiden ja palveluiden parantaminen vähentämällä epävarmuuksia. Demingin mukaan palveluita pystytään parantamaan epävarmuustekijöitä poistamalla ja prosessien vaihteluita vähentämällä. Demingin kehittämissympyrän avulla saadaan aikaan toivottu parannus laatuun. Ympyrä muodostuu neljästä vaiheesta; suunnittele, toteuta, tutki ja toimi. Ennen toiminnan kehittämistä ympyrän avulla, pohditaan mitä yritetään saada aikaan, millaisia muutoksia voidaan tehdä ja mistä tiedämme, että muutos on parannus? (Andersson ja Tikka 1997, 22.)

Demingin ympyrän suunnitteluvaiheeseen kuuluu nykytilanteen kuvaus ja tiedonkeruun suunnittelu. Toiminta vaiheessa kerätään tietoa ja pohditaan tutkimuksen epävarmuustekijöitä. Tutkimuksessa käydään läpi kerätty aineisto ja kehitetään aineiston avulla tutkittavaa toimintaa, tässä kehittämissyössä tutkimuksen kohteena on Avainryhmän toiminta. (Andersson ja Tikka 1997, 53-54.) Demingin ympyrästä käytetään myös nimitystä PDCA-kehä. PDCA tulee sanoista plan, do, check ja act eli suunnittele, toteuta, tarkasta ja toimi. Kehän tarkoitus on kehittää laatua jatkuvasti. Sana kehämalli on harhaan johtava sillä kehitys ei kulje samaa kehää vaan etenee spiraalimaisesti. Mallissa kehitys ei pääty koskaan, vaan kehitetään toimintaa aina ylemmille tasoille. (Tuurala 2010.)

Toimintatutkimuksessa kerätään tietoa haastattelemalla ja havainnoimalla. Aineistona voidaan käyttää kirjallista materiaalia, esimerkiksi raportteja, sähköpostiviestejä ja kokouspöytäkirjoja. Lisäksi voidaan käyttää kyselylomakkeella kerättyä aineistoa. (Kananen 2009, 61.) Halusin arvioida Avainryhmän toiminnan moninäkökulmaisesti ja laadin kyselyn Avainryhmän toiminnasta Saarikan vammaispalveluiden työntekijöille. Ennen yksiköille suunnattua kyselyä, esittelin Avainryhmälle arviointikeskustelusta nousseet asiat, jonka jälkeen pystyimme jo huomioimaan esiin nousseet kehittämisskohteet toiminnassamme. Arviointikeskustelun ja kyselytutkimuksen jälkeen kehitin Avainryhmän toimintaa saatujen tulosten pohjalta ja tuotteistin Avainryhmän liiketoimintamalli Canvasin avulla.



Kuvio 2. Opinnäytetyön eteneminen prosessikaaviona

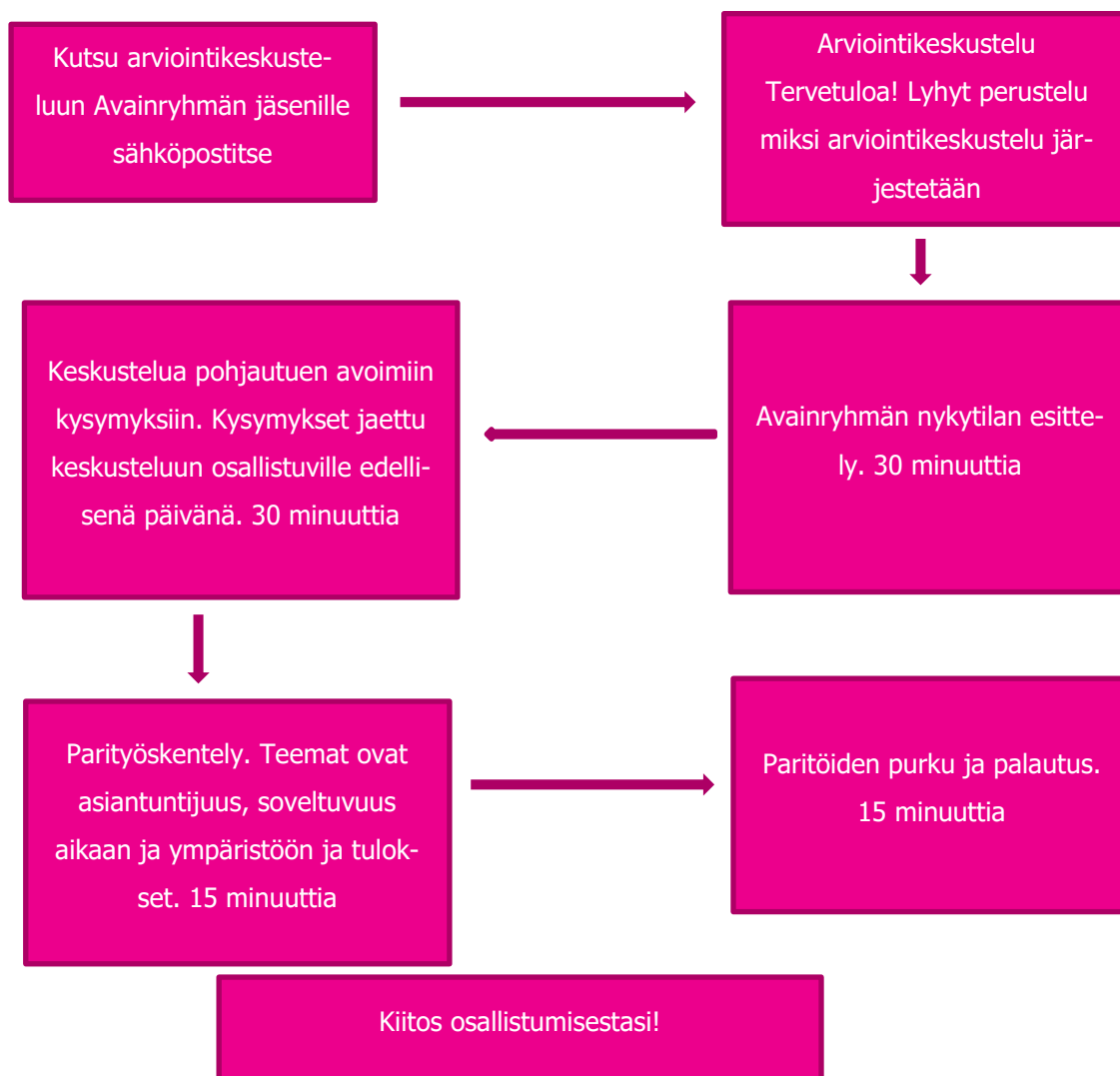
3.3 Hyvällä mallilla- foorumi Avainryhmälle

Avainryhmän sisäiseen toiminnan arvioimiseen käytin Mannerheimin lastensuojeluliiton hyvällä mallilla- foorumia. Foorumin tavoitteena oli arvioida Avainryhmän toiminnan epävarmuustekijöitä ja hyötyjä, ajanmukaisuutta ja tavoitteita. Keskustelussa vastattiin avoimiin kysymyksiin. Järjestin foorumin Avainryhmän jäsenille maaliskuussa 2018. Foorumin alussa esittelin Avainryhmän toiminnan sellaisena, kuin se on nyt, jonka jälkeen keskustelimme Avainryhmän epävarmuustekijöistä ja kehittämiskohdista. Vaikuttavana tausta-ajatuksena oli jäsenten osallistuminen tuotteistamiseen. Järven ym. (2015) mukaan henkilöstöllä on todella suuri asema palvelujen tuotteistamisessa. Henkilöstöllä on paljon tietoa palvelusta ja asiakkaista ja he tuottavat palvelua asiakkaille. Henkilöstön mukaan ottaminen tuotteistamiseen mahdollistaa todellisen muutoksen aikaansaamisen. Samalla henkilöstön kokema epävarmuus vähenee ja he sitoutuvat palvelun tuottamiseen ja kehittämiseen. (Järvi, Lehtonen, Martinsuo, Tuominen ja Valtanen 2015, 21.)

Mannerheimin lastensuojeluliiton (myöhemmin MLL) hyvällä mallilla -foorumi on alun perin tarkoitettu kehittämään järjestöjen ideoimia toimintoja ja levittämään toimintoja järjestöjen ulkopuolelle. Hyvällä mallilla foorumi auttaa erottamaan toiminnan pysyvät ja kerran tapahtuvat tekijät, sekä auttaa kuvaamaan toimintamallin. Hyvällä mallilla -foorumissa toiminnan tekijät ja yhteistyökumppanit yhdessä kehittävät toimintaa. Foorumin avulla pystytään arvioimaan toiminnan lähtötilanne ja kehityskohteet. Foorumin jatkokeskustelussa arvioidaan mitä hyvää toimintamallin kuvaaminen sai aikaan toiminnassa. (MLL 2013,6.)

Hyvällä mallilla foorumin tavoitteina voi olla toiminta-ajatuksen selkiyttäminen ja yhteistyön jäsenytyminen. (MLL 2013, 4.) Opinnäytetyössäni foorumin avulla arvioidaan Avainryhmän palvelua, yhdessä muiden avainryhmän asiantuntijoiden kanssa, eli selkiytetään toimintamallia vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Hyvällä mallilla foorumi kestää noin kaksi tuntia ja foorumiin osallistuu korkeintaan 20 osallistujaa. (MLL 2013, 5.) Opinnäytetyössäni varasin ensimmäiseen foorumiin eli arviointikeskusteluun puolitoista tuntia ja siihen osallistui 6 avainryhmän jäsentä sekä vammaispalveluiden palveluvastaava. Järjestin arviointikeskustelun 6.3.2018. Kutsuin osallistujat tilaisuuteen sähköpostitse. Käytän opinnäytetyössäni foorumi-sanana sijaan sanaa arviointikeskustelu, koska se kuvaa paremmin tilaisuuden tarkoitusta.

3.3.1 Arviointikeskustelu



Kuvio 3. Arviointikeskustelun runko

Arviointikeskustelu rakentui hyvällä mallilla- foorumin ohjeiden mukaisesti. Arviointikeskustelun alussa esittelin Avainryhmän sen hetkisen toiminnan ryhmän jäsenille diasarjana. Ensimmäisissä dioissa kerroin mitkä ovat Avainryhmän toiminnan lähtökohdat, ketkä ovat toimijat ja mikä on jokaisen toimijan rooli. Lisäksi esittelin tähän mennessä saavutetut asiat ja mitä toiminta on ollut käytännössä. Poimin dioihin toimintatapoja, jotka ovat edesauttaneet tavoitteiden toteutumisessa. Nämä toimintatavat olivat esimerkiksi moniammatillinen yhteistyö, yhteistyö yli yksikkörajojen, seurannan juurruttaminen yksiköihin, ja asiakkailta vastavuoroisen kommunikoinnin tukeminen. (MLL 2013, 21.)

Diaesityksen aikana arviointikeskusteluun osallistujat vastasivat itsenäisesti seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä innostaa minua mukaan Avainryhmän toimintaan?
- Mitä hyötyä Avainryhmästä on?
- Mikä Avainryhmän toiminnassa herättää epävarmuutta?
- Onko Avainryhmän toiminnalla muitakin vaikutuksia mitä tavoitteissa ei ole huomattu?

- Mitä Avainryhmän ei pidä tehdä?
- Mitä Avainryhmän toiminnassa pitäisi kehittää?
- Muita huomioita, esimerkiksi Avainryhmän aikaansaamista tuloksista?

(MLL 2013, 23.)

Kaikki arviointikeskusteluun osallistuvat eivät ehtineet vastaamaan kyselylomakkeelle arviointikeskustelun aikana. Pyysin heitä vastaamaan lomakkeelle (LIITE 2) keskustelun jälkeen ja toimittamaan täytetyn lomakkeen minulle määrättyyn päivämäärään mennessä.

Diaesityksen jälkeen jaoin osallistujat pareihin. Hyvällä mallilla- foorumin ohjeiden mukaan ryhmien keskusteluaiheina olisi pitänyt olla tavoitteet, tulokset, soveltuvuus aikaan ja ympäristöön, vapaaehtoisuus ja ammatillisuus sekä arvot ja päämäärät. Näiden lisäksi ryhmien pitäisi keksiä jokaiseen aiheeseen ohje tai kirjallinen toimintamalli, minkä avulla kyseistä toimintaa voisi soveltaa jossain toisella alueella. (MLL 2013, 24.) Koska Avainryhmä haluaa tällä hetkellä kehittää palvelua juuri vammaispalveluja varten, jätin keskustelusta pois kirjallisen toimintamallin kuvaamisen. Osallistujia oli kuusi, jaoin heidät kolmen pareihin. Korvasin vapaaehtoisuus ja ammatillisuus aiheen asiantuntijuus-aiheella. Mielestäni asiantuntijana toimiminen vaatii meiltä jokaiselta ryhmän jäseneltä myös oman asiantuntijuuden pohtimista ja oman koulutuksen ja kouluttautumisen merkityksen pohtimista. Toisen parin aiheena on soveltuvuus aikaan ja ympäristöön ja kolmannen ryhmän aiheena on tulokset.

Asiantuntijuutta pohtivan parin tehtävänä oli miettiä, mistä oma asiantuntijuus rakentuu, mitä asiantuntijana toimiminen edellyttää ja tarvitaanko jotain lisää asiantuntijuuden tueksi, mitä? Parin, joka pohti Avainryhmän toiminnan soveltuvuutta aikaan ja ympäristöön, keskusteli, soveltuuko toiminta uuteen maakuntaan, miten ja miksi? Tuloksia arvioivan parin pyysin keskustelemaan miksi saadut tulokset ovat johtuneet Avainryhmän toiminnasta. Lisäksi tarkentavana kysymyksenä pyysin miettimään, onko muita tekijöitä, jotka ovat voineet vaikuttaa saatuihin tuloksiin ja miksi saadut tulokset ovat tärkeitä?

3.4 Webropol- kysely Saarikan vammaispalveluiden henkilöstölle

Palveluja kehitettäessä on tunnettava asiakkaat ja otettava heidät mukaan kehitystyöhön. Asiakkaat tuntevat parhaiten toiminnan, tarpeet ja tilanteet. Palveluntarjoajat voivat helposti olettaa millaisia tarpeita asiakkailla on. Oletukset eivät välttämättä ole todellisia ja siksi asiakkaiden mukaan otto tuotekehitykseen mahdollistaa ajatusmallien uudistamisen. (Järvi, Lehtonen, Martinsuo, Tuominen ja Valtanen 2015,25.) Jämsän ja Mannisen (2000, 19-20) mukaan asiakasnäkökulman selvittäminen on välttämätöntä tuotteistamisprosessin läpiviemiseksi. Ensimmäiseksi tuotteistamisvaiheessa tulee ottaa selville asiakkaiden tiedostetut tai tiedostamattomat tarpeet ja ottaa ne huomioon tuotekehitysprosessin lopputuloksessa. Palveluissa arvostetaan asiakkaan tiedoista lähtevää toiminnan suunnittelua, henkilökunnan yhteistyökykyä, hyvää kohtelua, henkilökunnan hyviä vuorovaikutustaitoja, aitoa kiinnostusta ja jatkuvuutta. (Jämsä ja Manninen 2000, 19-20.)

Arviointikeskustelun jälkeen järjestin kyselyn vammaispalveluiden yksiköiden työntekijöille. Kyselyssä kartoitin vammaispalveluyksiköiden asiantuntijapalveluiden tarvetta, millaisia haastavia tilanteita yksiköt kohtaavat työssään ja millaista tukea Saarikan Avainryhmä voisi tarjota asiakkailleen. Tavoitteena oli saada tuotteistamisessa hyödynnettävää tietoa yksiköiltä. Kysely oli webropol-kysely ja kysely koostui avoimista kysymyksistä ja kyllä-ei- kysymyksistä. Kyselylomake löytyy liitteenä opinnäytetyön lopusta (LIITE 3).

Kyselylomakkeen alussa kuvailin haastavia tilanteita ja sitä miksi kysely tehdään:

”Haastavat tilanteet vammaispalveluissa voivat johtua esimerkiksi kommunikation ongelmista, toiminnanohjauksen häiriöistä tai asioista liittyen asiakkaan itsemääräämisoikeuteen. Haastavat tilanteet voivat näkyä arjessa esimerkiksi aggressiivisena käytöksenä, vaikeutena suunnitella, aloittaa ja suorittaa toimintoja, vaikeutena säädellä tunteita, pakkotoimintoina, tai itsemääräämisoikeuden rajoittamisena. Asiakas ei tule ymmärretyksi tai hän ei ymmärrä vastapuolen viestiä haastavissa tilanteissa. Haastava tilanne voi olla hetkellinen tai kestää pidemmän ajanjakson.

Tässä kyselyssä kartoitetaan millaisia haastavia tilanteita Saarikan vammaispalveluiden yksiköt kohtaavat arjessa ja kuinka ne on ratkaistu. Lisäksi kartoitetaan millaista tukea yksiköt kaipaavat haastaviin tilanteisiin. Tarkoituksena on kehittää Saarikan vammaispalveluiden Avainryhmää vastaamaan paremmin yksiköiden tarpeisiin.”

Ensimmäisenä selvitin kohtaavatko työntekijät kuinka usein haastavia tilanteita asiakkaiden kanssa. Tarkoituksena oli selvittää haastavien tilanteiden yleisyyttä kentällä. Vastausvaihtoehtoina oli vuosittain, kuukausittain, päivittäin, harvemmin kuin vuosittain, viikoittain

Pyysin vastaajia kuvailemaan haastavia tilanteita. Vastausten perusteella voidaan nostaa yleisimpiä ongelmakohtia vammaispalveluissa ja Avainryhmä voi pohtia millaista osaamista heillä on olemassa ja millaista ryhmä tarvitsee vastatakseen paremmin asiakkaiden tarpeisiin.

Oletteko pystyneet ratkaisemaan haastava tilanteet työyksikössänne? - kysymyksellä hain vastausta siihen ovatko yksiköt pystyneet hoitamaan tilanteen ilman ulkopuolista apua. Jatkokysymyksenä pyysin kuvailemaan, millaisia keinoja tilanteissa on käytetty. Tämä auttoi hahmottamaan yksiköiden kykyä selvittää tilanteista ilman ulkopuolista apua, ja toisaalta vahvistamaan jatkossa jo olemassa olevia tapoja toimia.

Selvitin ovatko yksiköt käyttäneet haastavissa tilanteissa esimerkiksi osaamis- ja tukikeskusten apua ja onko heidän toimintamalleistaan ollut apua. Tällä hain vahvistusta kokemukselleni siitä, että kalliit arviointijaksot eivät ole tuottaneet toivottua lopputulosta.

Pyysin vastaajia kuvaamaan millaista apua heidän yksikkönsä tarvitsisi haastaviin tilanteisiin. Avainryhmän toiminnan kannalta on tärkeää tietää mitä yksiköt tarvitsevat. Lisäksi haastoin kysymyksellä työntekijöitä pohtimaan niitä todellisia työn ongelmakohtia vammaispalveluissa.

Kyselyn lopussa selvitin kuinka monen työntekijän yksikkö, on hyödyntänyt Avainryhmää ja miten yksiköt voisivat tulevaisuudessa hyödyntää Avainryhmän palveluita. Tarkoituksena oli saada Avainryhmälle ajatuksia ja ideoita tulevaisuuteen ja tietoa siitä mihin Avainryhmää todella tarvitaan.

Tuotteistamisen tarkoituksena on tehdä palvelusta asiakkaalle mahdollisimman helppo ostaa ja kuluttaa. Tuotteistamisen lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet. Ennen ajateltiin niin, että asiantuntijapalveluissa palvelun kuvaaminen ja tuotteistaminen lähtee asiantuntijan osaamisesta ja loppuu siihen mitä hän ei osaa. Nyt ajatusmalli on toinen. Asiakas otetaan suunnitteluun mukaan jo ennen kuin ideaa aletaan markkinoimaan laajemmin. (Hiltunen, Karjalainen, Mannio, Pättiniemi, Pötry, Savolainen, Tainio, Tirkkonen, ja Välke 2007, 47.) Tätä ajatusmallia halusin toteuttaa myös Avainryhmän tuotteistamisessa, ja haastavat tilanteet vammaispalvelussa- kyselyn avulla halusin tuoda juuri yksiköiden, eli Avainryhmän asiakkaiden, tarpeita esille.

4 TOIMEKSIANTAJA PERUSTURVALIIKELAITOS SAARIKKA

Toimeksiantajana toimii perusturvaliikelaitos Saarikka. Saarikka järjestää sosiaali- ja terveyspalvelut viiden kunnan (Karstula, Kannonkoski, Kivijärvi, Saarijärvi, Kyyjärvi) alueella. Asiakkaita Saarikan alueella on n.18 000. Palvelualueita Saarikassa on kolme. Arjen tuen palvelualue, hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen palvelualue ja terveyden ja sairaanhoidon palvelualue. (Perusturvaliikelaitos Saarikka s.a.)

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen palvelualueeseen kuuluvat neuvola-, koulu-, ja opiskelijaterveydenhuolto, perhe- ja sosiaalipalvelut, lapsiperheiden kotipalvelu, perhetyö, ja avoperhekuntoutus, lastenvalvojan palvelut, lastensuojelu, aikuisten sosiaalipalvelut, sosiaalipäivystys, terapiapalvelut, perheneuvola, terveyskeskuspsykologin palvelut, puheterapian palvelut, lasten ja nuorten toimintateriapalvelut, koulupsykologin palvelut ja kriisityö. (Perusturvaliikelaitos Saarikka s.a.)

Arjen tuen palvelualueeseen kuuluvat ikäihmisten varhaisten tuen palvelut, koti- ja asumispalvelut, tukipalvelut, kotihoito, ikäihmisten asumispalvelut, mielenterveyskuntoutujien asumispalvelut, vammaispalvelut ja omais- ja perhehoito. (Perusturvaliikelaitos Saarikka s.a.)

Vastaanottotoiminta, mielenterveyspalvelut, lyhytaikainen osastohoito, kuntoutuspalvelut, suun terveydenhuolto, työterveyshuolto ja erikoissairaanhoito kuuluvat Terveyden- ja sairaanhoidon palvelualueeseen. (Perusturvaliikelaitos Saarikka s.a.)

4.1 Saarikan arvot ja strategia

Saarikan arvoja ovat innovatiivisuus, taloudellisuus ja tuottavuus, avoimuus ja luotettavuus, kannustavuus ja osallistavuus sekä yhteistyö ja arvostus. (Perusturvaliikelaitos Saarikka s.a.)

Saarikan strategiset linjaukset ovat:

- kuntayhtymä toimii luotettavasti ja ajantasaisen tiedon varassa
- Palvelut järjestetään niin että ne vastaavat kuntalaisten tarpeita
- Sote palveluiden kustannukset eivät ylitä kuntien maksukykyä
- Toiminnassa varmistetaan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet
- Oman palvelutuotannon laatu on hyvä ja mahdollistaa kumppanuudet alueen elinvoiman kehittämiseksi

(Perusturvaliikelaitos Saarikka s.a.)

4.2 Vammaispalvelut

Vammaispalvelut, jossa työskentelen, kuuluvat arjen tuen palvelualueelle. Vammaispalveluissa on kolme asumispalveluita tarjoavaa yksikköä ja neljä työ- ja päivätoimintaa tarjoavaa yksikköä. Asumispalveluiden piirissä oli vuoden 2017 vammaispalveluiden tilaston mukaan 31.9 asiakasta. Työ ja

päivätoiminnan piirissä oli vuonna 2017 142 asiakasta. Asiakkaat ovat kehitysvammaisia, mielenterveys- ja päihdekuntoutujia ja pitkäaikaistyöttömiä. Asiakkaaksi tullaan palveluohjauksen tai kuntouttavan työtoiminnan kautta. Henkilökuntaa vammaispalveluissa on 49.

5 AVAINRYHMÄN NYKYTILA

Perusturvaliikelaitos Saarikan vammaispalveluiden Avainryhmä tuottaa asiantuntijapalveluita, niin julkisen kuin yksityisen puolen vammaispalveluyksiköiden käyttöön. Avainryhmä koostuu kahdesta psykiatrisesta sairaanhoitajasta, kolmesta sosionomista ja kuntoutusohjaasta. Jäsenten osaaminen keskittyy vammaistyöhön, päihde- ja mielenterveystyöhön, perhetyöhön, erityispedagogiikkaan ja puhetta tukeviin ja korvaaviin kommunikaatiomenetelmiin. Tarvittaessa Avainryhmä voi konsultoida vammaispalveluiden lääkäriä. Avainryhmän tuottaman palvelun tavoitteena on ehkäistä raskaampia ja kalliimpia tukitoimia. Avainryhmä tuottaa materiaalia helpottamaan haastavien tilanteiden seuranta ja miettii seurannan avulla keinoja ja toimintatapoja haastavien tilanteiden ratkaisemiseksi. Tarvittaessa Avainryhmän jäsen jalkautuu apua tarvitsevaan yksikköön seuraamaan asiakkaan ja yksikön toimintatapoja.

Avainryhmällä on ollut tähän mennessä kolme yksikköä asiakkaanaan. Yhdestä yksiköstä tuli asiakkaan haastavan tilanteen vuoksi useita haitta ja vaaratapahtumailmoituksia vuodessa. Haastavan käyttäytymisen seurannan avulla tehtiin huomio, että kyseisen asiakkaan haastava käytös alkaa aina kun hänen rinnallaan ei ole jatkuvaa tukea. Hänelle palkattiin henkilökohtainen avustaja päivätoimintaan, haastavat tilanteet loppuivat, ja asiakkaan käynti päivätoiminnassa mahdollistui. Lisäksi yksiköstä tulleet haitta- ja vaaratapahtumailmoitukset vähenivät. Ennen avustajan palkkaamista oli suunnitteilla päivätoiminnan keskeytys ja tutkimusjakso. Tutkimusjakson hinta-arvio oli 30 000€. Positiivisena lisävaikutuksena saimme työllistettyä avustajan tehtäviin kuntouttavan työtoiminnan asiakkaan, joka oli kuntouttavassa työtoiminnassa osoittanut hallitsevansa avustajan työtehtävät.

Toisessa tapauksessa asiakas käyttäytyi haastavasti työtoiminnassa. Löi muita eikä pystynyt keskittymään annettuihin tehtäviin. Seurannan avulla huomattiin, että asiakkaan ja asiakkaan vanhemman välillä oli voimakas tunneside. Häiriökäyttäytyminen korostui vanhemman tullessa hakemaan asiakasta. Asiakas löi ja kiukutteli vanhemmalleen. Keskusteltaessa työntekijöiden kanssa, saatiin selville, että asiakkaan päiväjärjestys oli asiakkaan keskittymiskykyyn nähden liian moniosainen. Yksikölle ehdotettiin päiväjärjestyksen kuvaamista vain puoli päivää kerralla. Lisäksi ohjeistettiin käymään asiakkaan kanssa läpi kuvien eroa vanhemmasta. Yksikölle annettiin sosiaalinen tarina, missä oli kuvitettuna tunteita mitä voi kokea, kun on erossa vanhemmasta ja mitä silloin saa tehdä ja mikä ei ole sallittua (esimerkiksi itsen tai toisen vahingoittaminen). Yksiköltä saadun palautteen perusteella, sosiaalisen tarinan läpikäynti asiakkaan kanssa helpotti asiakkaan oloa ja vähensi haastavaa käyttäytymistä.

Kolmannessa tapauksessa haastavat tilanteet näkyivät lyömisenä ja huomionhakuna sopimattomalla tavalla. Asiakkaalla tiukka päivästrukturi käytössä, terapiat katkolla ja kommunikoinnin apuväline ei ole enää ajantasainen asiakkaan tarpeeseen nähden. Asiakas käytökseltään rauhaton ja ei pysty rentoutumaan. Avainryhmä ehdottaa säännöllisiä aistihetkiä ja rentoutumisharjoitteita, sekä yhteistä ohjaustapaa haastavissa tilanteissa eri toimijoiden kesken. Ei riitä, että toisessa toimintaympäristössä on tiukka strukturi, vaan struktuurin tulee olla samanlainen kaikissa asiakkaan ympäris-

töissä. Lisäksi suositeltiin ottamaan yhteyttä tikoteekkiin liittyen kommunikoinnin apuvälineen päivittämiseen.

Avainryhmä on järjestänyt kommunikaatiokoulutusta Saarikan vammaispalveluiden yksiköille. Koulutuksissa on käsitelty kommunikaation merkitystä, puhetta tukevia ja korvaavia kommunikaatiokeinoja, yhtenäistä ohjaustapaa, ja toiminnanohjausta. Kommunikaation haasteita ollaan käsitelty koulutuksissa draaman avulla.

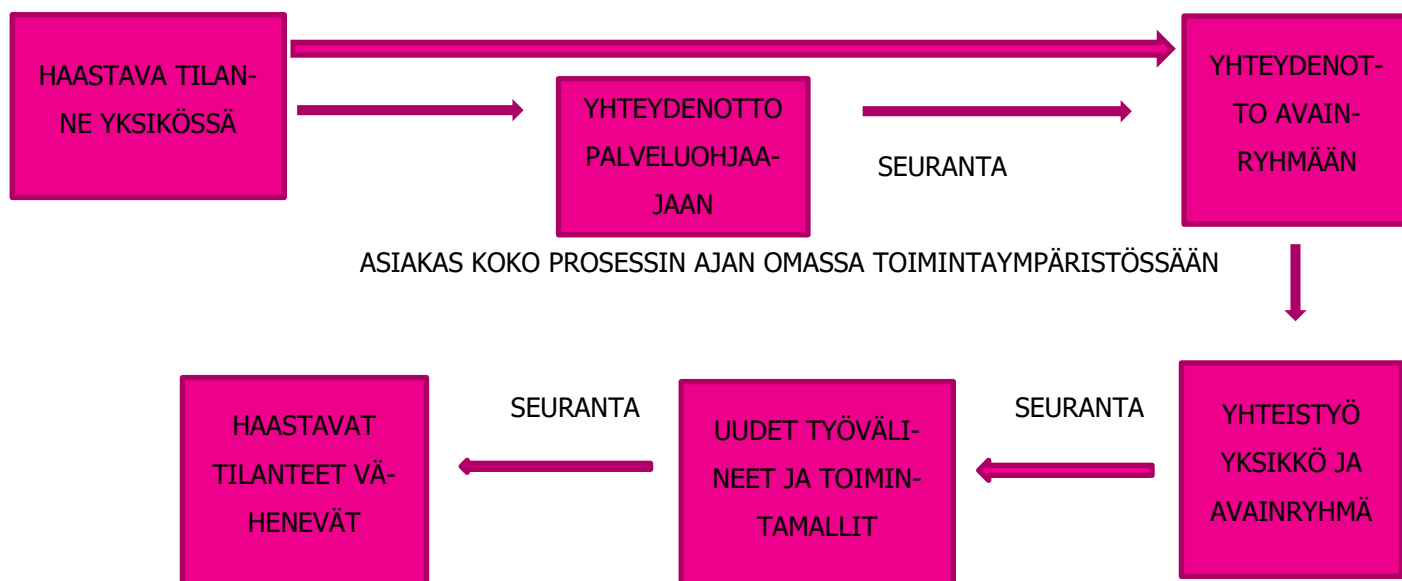
Avainryhmä kokoontuu säännöllisesti noin kahdeksan viikon välein. Tarvittaessa palveluohjaaja pyytää Avainryhmästä jäseniä mukaan tapaamaan yksiköitä kiireellisissä tilanteissa.

Avainryhmä ylläpitää vammaispalveluiden yhteistä materiaalipankkia. Materiaalipankista löytyy tietoa kaikkien työntekijöiden hyödynnettäväksi. Materiaalipankki löytyy Saarikan tietoverkosta. Materiaalipankki sisältää esimerkiksi:

- HYP, tietoa huomioivan yhdessäolon mallista
- Koulutusmateriaalia
- Kuvamateriaalia
- Lomakkeita haastavien tilanteiden seurantaan
- Asiakaspalautelomakkeita
- Toimintatuokioiden työkalupakin
- Tietoa kommunikaation tukemisesta
- Tietoa kehitysvammaisuudesta ja muistisairauksista
- Tietoa itsemääräämisoikeudesta

Avainryhmän toiminnan vaikutukset ovat moniulotteisia. Avainryhmä pyrkii toiminnallaan lisäämään ymmärrystä puhetta tukevien ja korvaavien kommunikointimenetelmien tarpeellisuudesta. Lisäksi Avainryhmä haluaa vähentää yksiköiden haitta- ja vaaratapahtumailmoituksia auttamalla yksiköitä ratkaisemaan haastavat tilanteet muokkaamalla omaa toimintaansa. Avainryhmän tavoitteena on ehkäistä raskaampia ja kalliimpia tukitoimia. Tavoitteena on ratkaista yksikön kohtaamat haastavat tilanteet yksikön asiakkaan omassa toimintaympäristössä. Lisäksi tavoitteena on vahvistaa ja kehittää yksikön omia toimintatapoja haastavien tilanteiden vähentämiseksi ja vahvistaa yksiköiden henkilökunnan ammattitaitoa. Jotta toiminnasta voidaan puhua palveluna tai tuotteena, täytyy määritellä ja selvittää oma toiminta ja asiakkaan tarpeet.

5.1 Avainryhmän palveluprosessin kuvaus kaaviona



Kuvio 3. Avainryhmän palveluprosessi

Avainryhmän palveluprosessi käynnistyy, kun yksikössä kohdataan haastava tilanne. Haastava tilanne voi liittyä toiminnan ohjauksen häiriöihin tai ongelmiin kommunikoinnissa. Haastava tilanne ilmenee häiriökäyttäytymisenä, ja kuormittaa toimintaympäristöä. Haastavasti käyttäytyvä asiakas voi ääritapauksessa olla vahingollinen itselleen tai muille.

Apu tarvitseva yksikkö ottaa yhteyttä palveluohjaajaan tai suoraan Avainryhmän jäseniin. Yksikölle annetaan lupalomake, esitietolomake ja seurantalomakkeet täytettäväksi. Avainryhmä tapaa yksikön työntekijöitä ja yhdessä työntekijöiden kanssa lähdetään purkamaan haastavaa tilannetta tarkan seurannan pohjalta. Avainryhmä antaa toimintaehdotuksen yksikköön. Yksikkö toteuttaa annettua ehdotusta. Seuranta on tärkeää koko prosessin ajan. Sovitun ajan kuluttua katsotaan, onko tilanne ratkennut. Jos näin ei ole, yhteistyötä jatketaan tilanteen ratkaisemiseksi. Asiakkaan ja Avainryhmän yhteinen tavoite on kalliimpien tukitoimien ehkäisy ja haastavien tilanteiden ehkäisy.

5.2 Avainryhmän tuottamat materiaalit

Avainryhmällä on käytössä seuraavat lomakkeet: lupalomake, esitietolomake, haastavien tilanteiden seurantalomake ja käytösoiretaulukko. Lisäksi palvelun päätyttyä Avainryhmällä on käytössä pautelomake.

Lupalomakkeeseen pyydetään omaisen lupa käsitellä yksikön asiakkaan asiaa Avainryhmässä. Esitietolomakkeeseen täytetään yksikön asiakkaan perustiedot, millaista haastavaa käyttäytymistä esiintyy, mitä keinoja on kokeiltu ja millaisella aikavälillä ja omat ehdotukset mitä tilanteen ratkaisemiseksi voidaan tehdä.

Haastavien tilanteiden seurantalomakkeeseen kirjataan haastavia tilanteita ennalta sovitun ajan. Seurantalomakkeeseen merkitään perustiedot, asiakkaan käyttäytymisen kuvaus, päivämäärä, tilan-

teen kesto, paikka, henkilön käytös, mitä tapahtui ennen, mitä käyttäytymisen lopettamiseksi tehtiin, ja henkilön reagointi ohjaukseen.

Käyttösoiretaulukkaan on merkitty 29 eri käyttösoiretta. Käyttösoireet arvioidaan viimeisen kahden viikon aikana esiintymistiheyden mukaan. Käyttösoiretaulukko on mukaelma Cohen–Mansfieldin levottomuusasteikosta (1987).

Palautelomakkeessa pyydetään palautetta palvelua saaneelta yksiköltä. Palautelomakkeessa kysytään, onko tilanne yksikössä edistynyt tai ratkennut, mitä on tehty tilanteen edistymiseksi. Lisäksi pyydetään arvioimaan Avainryhmän toimintaa ja sitä saiko yksikkö Avainryhmältä tarvitsemaansa tukea.

6 ARVIOINTIKESKUSTELUN YHTEENVETO

Järjestin 6.3.2018 Avainryhmän jäsenille arviointikeskustelun Hyvällä mallilla-foorumin mukaisesti. Keskusteluun osallistui kuusi henkilöä, joista viisi oli Avainryhmän jäseniä. Avainryhmän toimintaan innostaa osaamisen jakaminen ja oman osaamisen ja ammattitaidon vahvistaminen. Lisäksi mainittiin oman koulutuksen hyödyntäminen. Oman työssäjaksamisen mainittiin parantuneen, kun saa jakaa kokemuksia ja näkökulmia yhdessä muiden ammattilaisten kanssa. Yksi vastaajista mainitsi innostuksen tulevan Avainryhmän toiminnan tarkoituksesta (kalliimpien tukitoiminen ehkäisy) ja siitä että mukana oleminen Avainryhmässä mahdollistaa näköalapaikan alalle.

Avainryhmän tulosten koettiin vastaavan tavoitteita. Avainryhmästä on tullut työväline palveluohjajalle, ja Saarikalle on tullut säästöjä. Asiakastapausten määrä mainittiin kahdessa vastauksessa vähäiseksi mutta tulosten perusteella asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. Hyödyiksi mainittiin asiakkaan kannalta matala kynnyks tulla palveluun ja organisaation kannalta taloudellisuus, ja raskaampien palveluiden tarpeen väheneminen.

Epävarmuudeksi koettiin asiakastapausten vähäisyys mutta toisaalta mainittiin, että toimintaa on järjestetty 1,5 vuotta ja tapauksia on ollut. Epävarmuustekijänä pidettiin myös asiakastapausten määrän kasvamista. Jos päivystysluonteisia tapauksia tulee lisää, kuinka nopealla aikataululla saamme ryhmän kokoon. Äkillisiin tilanteisiin toivottiin struktuuria ja käytännön yhteisiä pelisääntöjä, kuten kirjaamista, tulisi hioa. Yksi keskustelijoista sanoi tapausten tuovan varmuutta ja tarvittavaa struktuuria Avainryhmän toimintaan. Lisäksi toiminnan epävarmuus- kysymyksen kohdalla toivottiin aikaa ryhmäläisten tutustumiseen toisiinsa.

Arviointikeskusteluun osallistujat uskoivat, että Avainryhmä lisää oman työn näkyvyyttä, vammais- palveluiden näkyvyyttä Saarikan organisaatiossa ja tulevassa maakunnassa. Lisäksi uskottiin, että työhyvinvointi yksiköissä on lisääntynyt Avainryhmän myötä.

Keskustelussa arvioitiin myös mitä Avainryhmän ei pidä tehdä. Kaikki olivat yksimielisiä siitä, että toimintaa ei tule lopettaa, vaikka asiakastapauksia tulisi vähän. Avainryhmän ei tule tehdä lausuntoja

tai kuntoutussuunnitelmia. Avainryhmän ei tule antaa absoluuttisia totuuksia oikeista ratkaisuista. Ryhmä voi tehdä ehdotuksia. Keskustelun jälkeen kysymyslomakkeissa luki lisäksi, että toiminta- aluetta ei tulisi laajentaa liiallisesti ja toimintamahdollisuudet on pidettävä realistisena. Tällä viitataan siihen että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat ryhmään oman työnsä ohella.

Avainryhmän toiminnan kehittämisessä vahvimmin nousi esille struktuuri ja järjestelmällisyys niin verkostopalavereissa kuin päivystysluonteisissa asiakastapauksissa. Vastauksissa pohdittiin tulisiko Avainryhmässä olla runko, kuinka asioissa edetään. Päivystyksellisissä tilanteissa olisi vastaajien mielestä hyvä olla ”puheenjohtaja”, joka jakaa puheenvuorot, ja henkilö kuka tekisi muistiinpanot ja yhteenvetoa. Yhteenvedon pohjalta olisi helpompi sopia toimenpiteistä. Kirjaaminen mainittiin kehittämiskohteeksi ja näkyvyyden parantaminen. Näkyvyyden parantamiseksi ehdotettiin osallistumista vammaispalveluyksiköiden palavereihin. Lisäksi ehdotettiin vammaispalveluiden asiakkaiden systemaattista läpikäymistä. Oletan että asiakkaiden läpikäymisellä tarkoitetaan yksiköiden asiakkaita ja sitä kautta asiakastapausten lisäämistä.

Viimeisenä kysymyksenä kysymyslomakkeella oli ”muita huomioita, esimerkiksi Avainryhmän aikaansaamista tuloksista”. Vastauksissa pohdittiin tilastointijärjestelmän kehittämisestä, jossa olisi aika, määrät, ja toimenpiteet (jonkinlainen yhteenveto tapauksista mitä ollut, mitä tehty ja miten vaikuttanut). Lisäksi toivottiin materiaalipankin läpikäymistä yhdessä.

6.1.1 Toiminnan arviointi kolmen teeman pohjalta

Arviointikeskustelun lopuksi Avainryhmäläiset arvioivat ryhmän toimintaa kolmen eri teeman pohjalta. Teemat olivat asiantuntijuus, soveltuvuus aikaan ja ympäristöön, ja tulokset. Ryhmäläiset kokivat, että asiakkaat ja tarve työn kehittämiselle ovat edelleen olemassa. Palvelua pidetään sisältä päin katsottuna matalan kynnyksen palveluna. Muita samanlaisia palveluja ei ole lähikunnissa ja palvelu on kustannustehokasta. Ryhmä oli sitä mieltä, että heillä on mahdollisuus verkostoitua uudessa maakunnassa ja markkinointi edesauttaisi sopeutumaan aikaan ja ympäristöön. Sopeutuakseen Avainryhmälle tulee ryhmäläisten mielestä tehdä palvelunkuvaus ja tuotteistaminen.

Tuloksia miettivän parin tuli miettiä miksi saadut tulokset ovat johtuneet Avainryhmän toiminnasta ja mikä muu on voinut vaikuttaa saatuihin tuloksiin ja miksi saadut tulokset ovat tärkeitä. Avainryhmä koki, että saavutetut tulokset on saatu hyödyntämällä moniammatillisuutta, erilaisia näkökulmia ja antamalla etäisyyttä käsiteltäviin ongelmiin.

Tulokset koettiin tärkeinä, koska yksiköiden ja yksikön asiakkaiden hyvinvointi on lisääntynyt. Lisäksi ryhmän toiminta on saavuttanut taloudellista hyötyä ja niin ryhmä kuin asiakkaat ja lähiverkostot ovat oppineet uusia asioita.

Muina tuloksiin vaikuttavina tekijöinä mainittiin aika ja vammaispalveluiden järjestämät kommunikaatiokoulutukset. Ajan kuluminen vaikuttaa haastaviin tilanteisiin suhtautumisessa. Haastava tilanne voi ratketa ilman erityisempiä toimenpiteitä (esimerkiksi kivusta johtuva käyttäytyminen). Kom-

munikaatiokoulutukset ovat lisänneet yksiköiden tietoutta kommunikaation tukemisesta ja erilaisista menetelmistä.

6.2 Kehittämistoimenpiteet arviointikeskustelun pohjalta

Avainryhmä pitää itseään matalankynnyksen palveluna asiakkailleen. Kertooko asiakastapausten vähyyks toista? Jos me työntekijöinä olemme kuitenkin liian lähellä muita työntekijöitä asettuaksemme asiantuntijan asemaan. Työkaverit saattavat kokea, että asetumme heidän yläpuolelleen tarkoituksena jakaa vain ohjeita heille. Tämä ajatus perustuu vain ja ainoastaan olettamukselle. Toisaalta työskennellessä isommassa organisaatiossa jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää ajatella kustannustehokkaasti ja tukea sellaista mikä hyödyttää koko työyhteisöä ja sitä kautta koko organisaatiota. Yksiköissä saatetaan luulla, että Avainryhmällä on valmiit ratkaisut kaikkeen, vaikka tarkoituksena on yhdessä keskustellen, ja pohtien etsiä uusia näkökulmia ja ratkaisumalleja erilaisiin tilanteisiin.

Avainryhmän sisäistä palveluprosessia tulee kehittää. Palveluprosessin tulee olla selkeä ja toimiva ja se täytyy kuvata tarkasti. Palveluprosessi on pilkottava osiin kohta kohdalta; keneen yksikkö ottaa yhteyttä, mitä tapahtuu, kun yksiköstä otetaan yhteyttä? Kiireellisissä tapauksissa on etukäteen sovittava tiimin vetäjä ja kirjaaja. Tapausten käsittelystä tehdään selkeä yhteenveto ja toimenpideehdotukset yksikköön. Yhteenvedon lisäksi apua tarvitsevasta yksiköstä pyydetään ohjaaja/ohjaajia Avainryhmän palaveriin kertomaan tilanteesta. Tämän jälkeen tehdään uusi yhteenveto ja mahdolliset uudet toimenpideehdotukset. Palvelun alkaessa, sovitaan seurantajaksot yksikön kanssa ja jaetaan Avainryhmän tehtävät. Kirjaamisen käytännöt on tehtävä selkeiksi Avainryhmän jäsenten kesken, kuka kirjaa ja minne dokumentoidaan. Lisäksi palvelun kestoa ja seurantojen kestoa tulee tarkentaa. Sovimme, että jokainen Avainryhmän palaveri kirjataan. Kirjaaja huolehtii muistion tallentamisesta. Muistio tallennetaan Avainryhmän omaan kansioon, minne on pääsy vain Avainryhmän jäsenillä. Kirjaaja huolehtii muistion jakamisen asiakkaalle. Muistiosta on nähtävä sovitut toimenpiteet ja niiden toteuttaminen.

Asiakastapausten vähyyks kertoo siitä, että kaikki eivät tiedä Avainryhmän toiminnasta. Ehdotan, että Avainryhmä käy esittäytymässä tulevan vuoden aikana jokaisessa yksikössä. Samalla yksiköistä voisi nousta paremmin esiin asioita, jotka liittyvät arjen tilanteisiin heidän asiakkaidensa kanssa. Ennen arviointikeskustelua laadin esitteen Avainryhmästä jaettavaksi asiakkaille. Arviointikeskustelun yhteydessä pohdittiin myös esitettä ja selkiytettiin sitä. Esitteeseen lisättiin, että Avainryhmään voi ottaa yhteyttä myös silloin, jos on ongelmia kommunikoinnin tai toiminnanohjauksen kanssa tai jos itsemääräämisoikeusasiat mietityttävät. Erityishuoltolain uudistuttua vuonna 2016 itsemääräämisoikeuteen liittyvä asiat ovat olleet ajankohtainen aihe yksiköissämme. Lisäksi toiminnan arvoihin lisättiin kokonaisvaltaisuus, yksilöllisyys ja asiakaslähtöisyys.

7 HAASTAVAT TILANTEET SAARIKAN VAMMAISPALVELUISSA

Lähetin kyselyn haastavista tilanteista 49 vammaispalveluiden työntekijälle 12.6.2018. Suljin kyselyn 31.8.2018. Vastauksia tuli 18 vammaispalveluiden työntekijältä. Vastajamäärän kokoon vaikutti kyselyn ajankohta, sillä osa työntekijöistä oli kesälomalla.

44,4% vastaajista koki haastavia tilanteita päivittäin. Haastavat tilanteet vaihtelivat sanallisesta aggressiivisuudesta fyysiseen. Lisäksi koettiin, että itsemääräämisoikeuteen liittyvät asiat aiheuttavat haastavia tilanteita. Esimerkiksi ylipainoinen haluaa syödä herkkuja määrättömästi, ja kun häntä kielletään, hän suuttuu ja ei suostu yhteistyöhön. Myös asiakkaan motivoiminen on nähty haastavana asiana. Tässä muutamia esimerkkivastuksia, kun pyysin kuvailemaan haastavia tilanteita:

- Motivoinnin vaikeudet ja kommunikaatiohaasteista johtuvat väärinymmärrykset
- Sanallinen ja fyysinen aggressiivisuus
- Repiminen, raapiminen, kommunikaatio-ongelmat
- Ohjaustilanteessa asiakas ei ymmärrä tai halua tehdä jotain tai tehtävän. Asiakas odottaa jotain niin kovasti, että käytös muuttuu jo aggressiiviseksi
- Toiminnan ohjaukseen liittyvät asiat
- Asiakkaalla pakkotoimintoja, mistä aiheutuu ongelmia
- Itsemääräämisoikeus, esim. hyvien syömisen kanssa
- Läpsiminen, kiroilu, sylkeminen, sovitusta lipeäminen
- Säännöistä kiinnipitäminen

61,3% vastaajista kertoi, että haastavat tilanteet on pystyttävä ratkaisemaan yksikössä. Tämä kertoo, että henkilökunta on osaavaa ja tietoisuuden lisääntyessä esimerkiksi puhetta tukevista ja korvaavista kommunikointimenetelmistä on auttanut ennakoimaan ja ennaltaehkäisemään haastavia tilanteita. Lisäksi selkeät ohjeet rajoittamistoimenpiteistä on vaatinut kohtamaan asiakkaat toisella tavalla (esim. neuvottelu, motivointi, toiminnan ohjauksen keinot)

Vastaajat ovat käyttäneet haastavien tilanteiden kohtaamisessa erilaisia keinoja tilanteen helpottamiseksi. He ovat esimerkiksi täyttäneet Avainryhmän seurantalomaketta, mikä auttaa tarkastelemaan mitä tapahtui ennen tilannetta, tilanteessa ja tilanteen jälkeen. Lisäksi he ovat opetelleet ja opettaneet asiakasta käyttämään kuvia. Yhdessä vastauksessa kerrottiin, että haastaviin tilanteisiin puututaan pääsääntöisesti lääkitystä lisäämällä. Vastaja kertoi, että yhtenäisiä toimintatapoja ei ole ollut tai jos on ollut niin ne ovat unohtuneet ajan kuluessa. Uuden toimintatavan käyttöön otossa olisi ensiarvoisen tärkeää, että henkilökunta sitoutuisi käyttämään sitä määrätyn ajan, jotta voitaisiin nähdä, onko toimintatavasta hyötyä asiakkaan kohdalla.

Vastauksista kävi ilmi, että ulkopuolista apua haastaviin tilanteisiin ei ole juuri käytetty (16,7% oli saanut apua osaamis- tai tukikeskuksista. Vastaajista 94,4% oli sitä mieltä, että työyksikön ulkopuolinen apu ei auttanut ratkaisemaan tilannetta. Tämä selittyy sillä, että kun asiakas käyttäytyy haastavasti omassa toimintaympäristössään, ja tutkimusjaksoalla hänen toimintaympäristönsä on eri, niin

myös hänen käytöksensäkin on erilaista ja haastavat tilanteet eivät välttämättä esiinny toisessa paikassa samalla lailla. Kokemukseni mukaan asiakkaan toimintaympäristö muokkaamalla saadaan vähennettyä käytöshäiriöitä. Siksi olisikin tärkeää pohtia eri keinoja juuri siinä asumisyksikössä tai juuri päivätoiminnassa missä asiakas mahdollisesti käyttäytyy haastavasti.

Useassa vastauksissa tuli esille tuen tarve juuri itsemääräämiseen liittyviin asioihin. Itsemääräämisoikeus lisättiin erityishuoltolakiin vuonna 2016. Työntekijän tehtävänä on turvata asiakkaan mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa. Itsemäärääminen ei tarkoita sitä, että saa tehdä mitä haluaa. Työntekijän tehtävänä on tuoda asiakkaan tietoisuuteen erilaisia vaihtoehtoja ja antaa valinnan mahdollisuus. Suorat kiellot johtavat usein haastaviin tilanteisiin. Työntekijän tulisi miettiä muita keinoja asioiden käsittelyyn kuin kieltäminen. Näitä keinoja työyksiköt voisivat yhdessä miettiä Avainryhmän kanssa. Muita, vastauksissa esille tulleita tuen tarpeita:

- Yhteisen näkökulman löytämistä tilanteisiin. Työntekijöiden sitouttamista
- Tukea ympäristöön, missä ongelmat ilmenevät
- Toimintaterapeutin arvio minkälaisia kommunikointivälineitä asiakas tarvitsee
- Koulutusta
- Tukea itsemääräämisoikeusasioissa
- Ulkopuolinen keskustelija mukaan työpaikkakokouksiin, jos haastava tilanne ei ratkea omalla porukalla
- Yhteinen linjaus työyksikköön sovitusta toimintatavoista
- Lääkärin konsultaatio
- Psykiatrasta asiantuntemusta käyttäytymishäiriöihin

Puolet vastaajista oli hyödyntänyt Avainryhmää esimerkiksi täyttämällä seurantalomakkeita ja käyttämällä materiaalipankista materiaalia avuksi (mainittu emotionaalinen ikätaso- taulukko). Osa vastaajista ei ollut kuullut Avainryhmästä ollenkaan ja osa koki, että lomakkeita on täytetty mutta niitä ei ole viety Avainryhmään. Kyselyn lopussa pyysin kuvailemaan, miten yksiköt voisivat hyödyntää Avainryhmää jatkossa, jos he eivät ole sitä vielä hyödyntäneet:

- Silloin kun yksikön omat keinot ja näköala eivät riitä ratkaisujen löytymiseen (5)
- Itsemääräämisasioihin tietoa ja koulutusta
- Jos haastava tilanne muuttuu ylipääsemättömäksi, meidän jo kokeiltua eri tapoja, voisi ulkopuolinen keskustelija olla mukana ryhmäkeskustelussa
- Kommunikaatio-osaamisessa
- Käyttäytymishäiriöihin
- Verkostopalaveriinhin omaisten kanssa

Kyselyn vastauksista nousi esille myös suoraa palautetta, jonka Avainryhmän on otettava huomioon toiminnassaan:

-”Kuinka kauan pitää seurata tilannetta, että saa apua. Nopea työkalu pitäisi olla ja sellaiset neuvot, että sitä sitten käytetään. Itse en tällä hetkellä ole kovin vakuuttunut ryhmästä. En ole muutosvastainen, odotan innolla mitä tulevaisuus tuo tullessaan.”

-”Avainryhmään täytämme lomakkeita, mutta mitään konkreettista apua ei ole tullut. Minulle koko avainryhmä on ihan kysymysmerkki. Työn lomassa raporttien lisäksi kirjaamme lappuja, mutta mitään konkreettista apua ei ole tullut”

-”Avainryhmä? En ole kuullutkaan.”

-”Täyttänyt monta sivua epäasiallisesta käytöksestä, mutta se ei ole tainnut edetä käsiteltäväksi asti, kun lääkitystä lisättiin. Jotenkin turhauttavana koen kirjoitella pieneen tilaan paperille, kun se ei etene, sitä lankettiakin voisi kehittää.”

7.1 Avainryhmän toiminnan kehittäminen kyselyn pohjalta

Asiakkaan täytyy hyötyä tuotteistamisprosessissa mukana olemisesta. Olemalla mukana palvelun tuotteistamisessa asiakas oppii uutta, jäsentää oman työnsä ongelmia ja saa osallistumalla mahdollisesti ratkaistua jonkin oman ongelmansa. Tuotteistaminen yhdessä asiakkaan kanssa helpottaa asiakkaan palvelun käyttöön ottoa, sillä asiakas kokee, että palveluntarjoaja arvostaa häntä ja että hänen roolinsa on merkittävä palvelua toteutettaessa. Lisäksi palveluntarjoaja tulee asiakkaalle tutuksi tuotteistamisprosessissa. (Järvi, Lehtonen, Martinsuo, Tuominen, ja Valtamo 2015, 27.) Kyselyn tarkoituksena oli saada asiakasnäkökulmaa Avainryhmän tuotteistamiseen ja vahvistusta ajatukselle Avainryhmän tarpeellisuudesta.

Esittelin kyselyn tulokset Avainryhmälle 19.9.2018. Kävin läpi kysymykset kohta kohdalta ja jokainen sai kommentoida tuloksia vuorollaan. Palaverissa totesimme, että Avainryhmä palvelun nimenä on liian pitkä, ja pelkistimme palvelun nimen Avaimeksi. Jatkossa käytän Avainryhmä- sanan tilalla Avainta. Parantaisen (2007, 19) teos Tuotteistajan nimiopas puoltaa lyhyttä nimeä. Avain on paremmin muistettavissa ja helppo kätkeä palvelun logoon. (Parantainen 2007, 19.)

Kyselyn tulosten perusteella kaikille vammaispalveluissa ei ole selvää mitä Avain tekee ja miksi. Tätä ajatusta vahvistaa myös asiakastapausten vähyyys, mikä todettiin jo arviointikeskustelussa. Päätimme jalkautua yksiköihin järjestämällä infokiertueen (tämä päätettiin jo arviointikeskustelun jälkeen, mutta se ei ollut vielä toteutunut). Ennen infokiertuetta laadin tiedotteen infoista, mikä jaettiin sähköpostitse. Tiedote löytyy liitteistä (LIITE 3). Sovimme, että jo tiedotteessa painotetaan sitä, että tarkoituksena on jakaa hyviä käytäntöjä puolin ja toisin, ja että yksiköissä on jo paljon olemassa olevaa tietoa avuksi haastaviin tilanteisiin. Avaimen infoissa esittelin haastavat tilanteet- vammaispalvelussa kyselyn tulokset ja kerroin millainen on vammaispalveluiden Avainpalvelu nyt ja tulevaisuudessa. Infoja oli yhteensä kuusi.

19.9.2018 palaverissa päätimme, että jatkossa Avaimen palaverit pidetään vammaispalveluiden yksiköissä, jotta yksiköiden on helpompi tuoda asiakasasioita käsittelyymme. Lisäksi haluamme olla entistä helpommin lähestyttävä apu yksiköille. Ennen kokoonnuimme fyysisesti muualla ja olemme saattaneet tuntua etäiseltä yksiköihin nähden. Avaimen palavereista käytän jatkossa sanaa ”ohjauskäynti”. Ohjauskäynti kuvaa hyvin Avaimen toimintaa ja tarkoitusta. Avain ohjaa yksiköitä hyödyntämään omaa tietotaitoaan, Avain ohjaa käyttämään erilaisia menetelmiä ja toimintamalleja, joiden tarkoitus on esimerkiksi tukea yksikön asiakkaan hyvinvointia, itsemääräämisoikeutta ja vastavuoroista kommunikointia. Ohjauskäynnin voisi rinnastaa varhaiseen tukeen. Esimerkiksi päiväkodeissa kokoontuu varhaisen tuen työryhmiä, joiden tarkoitus on tarpeeksi varhaisessa vaiheessa puuttua erityisen tuen tarpeisiin.

Jokaisen infon päätyttyä sovimme yksikköön seuraavan käyntikerran. Toiminnan muutos kannatti, sillä Avain on saanut jo kolme uutta tapausta käsiteltäväksi. Infotilaisuuksissa saimme kiitosta siitä, että asioita ja ongelmakohtia tuodaan yleiseen keskusteluun ja kenenkään työntekijän ei tarvitse olla yksin vaikeiden asioiden kanssa.

Useassa vastauksessa pyydettiin apua itsemääräämisoikeuteen liittyvissä asioissa. 7.3.2019 Avain päätti järjestää itsemääräämisoikeuteen liittyvää koulutusta Avaimen palavereiden yhteydessä. Koulutuksessa käydään läpi itsemääräämisoikeuden tukemista, rajoittamistoimenpiteitä ja niihin liittyviä lupa- ja kirjaamisvelvoitteita.

Saatua asiakaspalautetta Avaimen infojen jälkeen:

”Avain on hyvä foorumi nostaa esiin arkityössä eteen tulevia asioita yhteiseen keskusteluun neutraalisti.”

”Onpa hienoa, kun saa pohtia asioita ääneen muiden kanssa. Onko tällainen ryhmä vanhuspalvelusakin?”

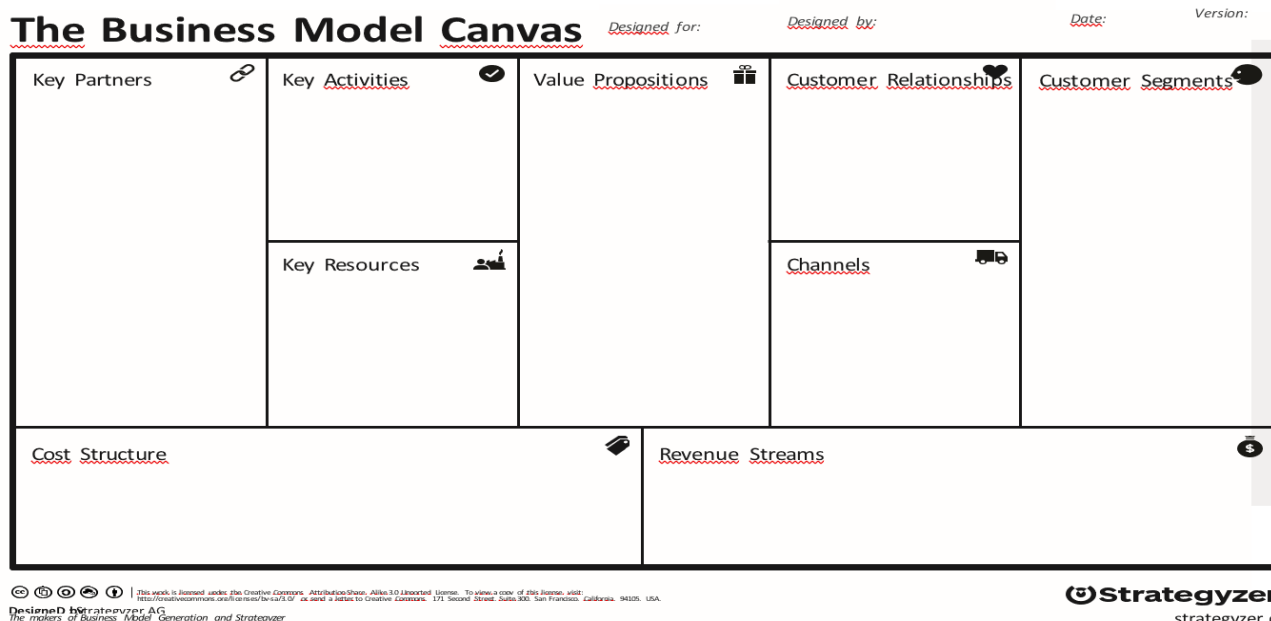
”Itsemääräämisasiat ovat joskus hankalia ja työntekijöillä erilaisia kokemuksia, hyvä että niitä mieltään yhdessä.”

8 AVAINPALVELUN BUSINESS MODEL CANVAS

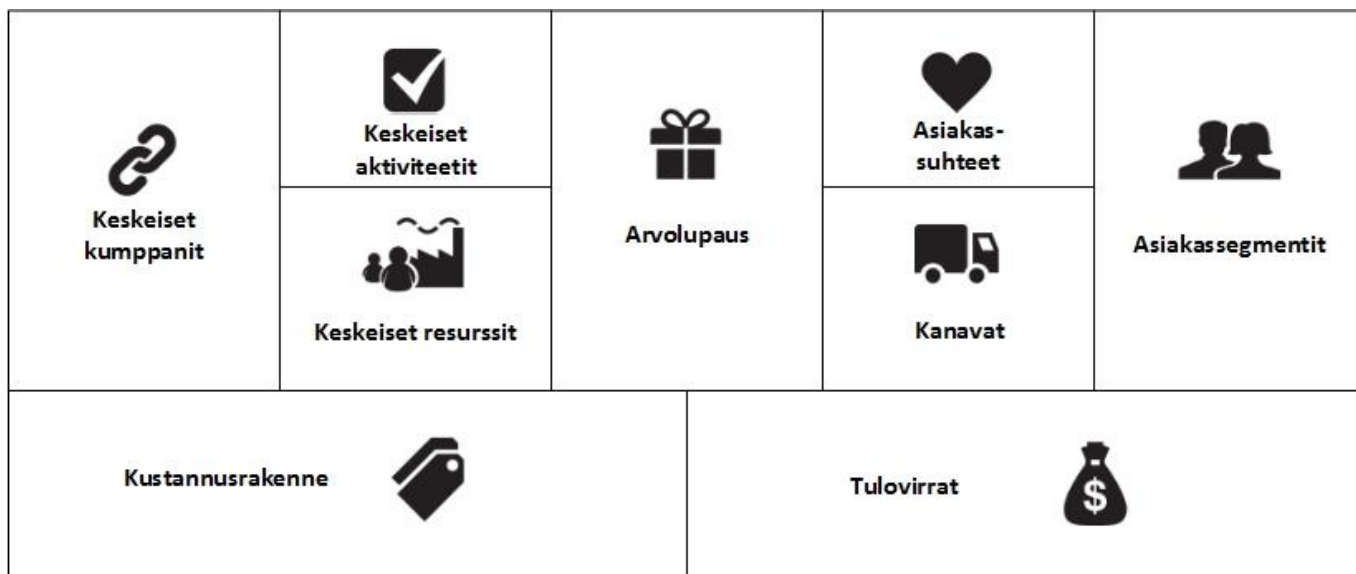
Avainpalvelun tuotteistamiseen käytän Alexander Osterwalderin Canvas- liiketoimintamallia. Canvas liiketoimintamallin avulla kuvaan palveluidean ja palvelun tuottamat arvot. Canvas- liiketoimintamallissa on mielestäni kattavasti ja selkeästi kuvattu osa-alueet mitä tulee tietää asiantuntijapalvelua tuotteistettaessa. Canvas- liiketoimintamalli koostuu yhdeksästä eri osasta, jotka kattavat liiketoiminnan neljä osa-alueetta: asiakkaat, tarjonta, infrastruktuuri ja taloudellinen kannattavuus. Liiketoimintamallin yhdeksän eri osaa ovat asiakassegmentti eli kohderyhmä, keskeiset resurssit, keskeiset tehtävät, arvolupaus, kanavat, asiakassuhteet, kassavirta, yhteistyökumppanit, ja kustannusrakenne. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 15-17.)

Antti Luoma (2019) kuvaa liiketoimintamallia palvelun toimeenpanosuunnitelmana. Liiketoimintamallin voi esittää graafisena esityksenä, jonka tarkoituksena on hyvin yksinkertaistettuna kuvata palvelun liiketoiminta. Business model canvas tarjoaa nopean työkalun ideoida ja kehittää omaa liiketoimintaa tai palvelua. Canvasin avulla eri tahot, esimerkiksi palvelun tuottaja, rahoittaja ja asiakas voivat yhteisymmärryksessä kehittää palvelua. (Luoma 2009.)

Saarelainen (2013, 18-19) mainitsee teoksessaan liiketoimintamalleille kolme eri merkitystä. Yhdelle liiketoimintamalli merkitsee ansaintalogiikka, toiselle organisaatorakennetta ja kolmannelle palvelukokonaisuutta. Sanaa liiketoimintamalli käytetään liiketoiminnassa usein, mutta sille on useita eri määritelmiä. (Saarelainen, 2013, 18-19.) Osterwalderin (2004, 15) mukaan liiketoimintamalli on joukko elementtejä, joiden avulla pystytään kuvaamaan tuotteen logiikka ja sitä kautta ansaita tuotteella rahaa. Liiketoimintamalli luo asiakkaalle tuotetun arvon. (Osterwalder 2004, 15.)



Kuvio 4. Business model Canvas. (STRATEGYZER AG, 2019.)



Kuvio 6. Liiketoimintamalli Canvas. (Luoma 2019.)

8.1 Asiakassegmentti – Customer segments

Asiakkaat eli tuotteen tai palvelun kohderyhmä on liiketoimintamallin perusta. Ilman asiakkaita ei ole tuotetta tai palvelua. Liiketoimintamallissa asiakkaat voidaan erotella eri kohderyhmiksi esimerkiksi tarpeiden tai käyttäytymisen mukaan. Palvelua tarjoavan tulee tehdä päätös asiakkaista, joihin haluaa tuotteensa kohdentaa. Eri asiakassegmentit tulee jaotella ja esitellä selkeästi liiketoimintamallissa. Osa asiakkaista voi maksaa enemmän palvelusta, osan tavoittaa eri jakelukanavan kautta kuin toiset, tai heidän tarpeensa vaatii erilaista tarjontaa. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 20.)

Avaimella on kaksi asiakassegmenttiä: Vammaispalveluita tuottavat yksiköt ja vammaispalveluiden asiakkaat. Yksiköt tarvitsevat tukea ja ohjausta puhetta tukevien ja korvaavien kommunikointikeinojen käytössä, itsemääräämisoikeuteen liittyvissä asioissa ja haastavien tilanteiden ennalta ehkäisyssä ja hallinnassa. Vammaispalveluiden asiakkaat tarvitsevat tukea ja ohjausta joko suoraan Avaimelta tai välillisesti vammaispalveluiden yksiköiden kautta itsemääräämisen toteutumiseen, toimintaympäristöissä toimimiseen turvallisesti tai vastavuoroiseen kommunikointiin. Kohderyhmät on syytä erottaa, sillä kohderyhmät vaativat toisenlaista kohtaamista (työntekijä-työntekijä/työntekijä-asiakas). Haastavat tilanteet vammaispalveluissa- kysely nosti esiin kohderyhmän tarpeita ja niihin Avain jatkossa vastaa.

Asiakkaasta tulee tietää hänen päivittäiset toimintonsa ja arvonluontiprosessit, arvojärjestelmät ja arvoista syntyvät tarpeet. Asiakkailla on erilaisia tarpeita ja toiveita, ja harvoin pystytään täysin täyttämään jokaisen asiakkaan tarpeita samalla tavalla. Asiakkaat jaotellaan samanlaisiin tai toisistaan poikkeaviin segmentteihin. Tämän jälkeen valitaan yksi tai useampi segmentti kohderyhmäksi. Toisistaan poikkeavat segmentit on hyvä pitää erillään. (Grönroos 2015, 422.) Esimerkiksi ikäihmisillä on toisenlaisia tarpeita kuin nuorilla kehitysvammaisilla.

Avaimen asiakassegmentit ovat homogeenisia, sillä ne arvostavat samoja asioita. Esimerkiksi yksiköt haluavat, että heidän asiakkaansa voivat hyvin ja pystyvät elämään tasapainoista elämää. Samaa haluavat asiakkaan ja heidän omaisensa. Molemmat asiakkaat haluavat, että itsemääräämisoikeus toteutuu parhaalla mahdollisella tavalla ja että asiakkaan oma tahto saadaan selville eri arjen tilanteissa.

8.2 Asiakassuhteet – Customer relationships

Palvelua tuottavan on määriteltävä, millaisia asiakassuhteita on tarkoitus ylläpitää ja kehittää. Asiakassuhde voi vaihdella kasvotusten kohtaamisesta täysin automatisoituun asiakassuhteiden hoitoon. Canvas- liiketoimintamallissa asiakassuhteita on kuvattu kuudella eri tavalla. Henkilökohtaisessa avussa (1) asiakas saa palvelua oikealta ihmiseltä joko kasvotusten, puhelimen tai sähköpostin välityksellä tai etäyhteyden avulla. Henkilökohtainen apu voi olla myös sitoutunutta/omistautunutta (2). Tällöin asiakassuhteen hoitoon varataan aika, ja asiakas ja palveluntarjoaja ovat fyysisesti samassa tilassa. Tällaista erityispalvelua annetaan usein erittäin tärkeille asiakkaille, esimerkiksi pankeissa suurille yrityksille. Asiakassuhteiden hoito voidaan myös täysin automatisoida (3), jolloin asiakas saa palvelua esimerkiksi internetissä palvelubotilta, joka tunnistaa asiakkaan ja antaa hänelle mukautettua palvelua tai tietoa. Asiakassuhteita voidaan lisäksi hoitaa täysin itsepalveluna (4), tai yhteisöjen (5) kautta. Jotkut yritykset, esimerkiksi GlaxoSmithKline, ovat perustaneet online- yhteisöjä, jossa asiakkaat voivat yhdessä ratkaista ongelmiaan. GlaxoSmithKline halusi perehtyä ylipainoisiin asiakkaisiin paremmin, ja toteutti sen perustamalla internettiin yhteisön, missä aikuiset ylipainoiset saivat kertoa kohtaamistaan haasteista. Kuudes keino Canvas- mallissa hoitaa asiakassuhteita on yhteistyö (6) palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Esimerkiksi useat matkanjärjestäjät tarjoavat hotelliesittelyiden alla kommenttikentän, missä asiakkaat voivat suoraan kertoa kokemuksistaan ja antaa kehittämissuhteita. Yhteistyössä asiakas otetaan mukaan suunnittelemaan tuotetta tai palvelua. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 29.)

Avain hoitaa asiakassuhteita antamalla suoraan ohjausta ja neuvontaa yksiköiden henkilökunnalle kasvotusten. Tavattuaan yksikön ja kuultuaan haasteista Avain antaa toimintaehdotuksen ja kirjaa sen muistioon. Tapaamisen jälkeen muistio jaetaan yksikön työntekijöille sähköpostitse. Tapaamisessa sovitaan seuraava kerta ja sovitaan, kuinka ehdotukset huomioidaan/toteutetaan yksikön toiminnassa. Seuraavassa tapaamisessa kuullaan kuinka sovitut asiat ovat toteutuneet ja onko niistä ollut hyötyä tilanteeseen. Jokaisella kerralla on hyvä sopia vastuuhenkilöt, kuka tekee mitään, ja millä aikataululla.

8.3 Kanavat – Channels

Kanavat- kohdassa kuvataan kuinka palvelu tavoittaa asiakkaansa ja kuinka palvelu keskustelee asiakkaansa kanssa. Kanavat ovat asiakkaan kosketuspintoja palvelun kanssa. Kanavilla voi olla monta merkitystä kuten lisätä asiakkaiden tietoutta palvelusta tai tuotteesta, antaa asiakkaalle mahdollisuus arvioida palvelun antamaa arvolupausta tai vahvistaa arvolupausta tai antaa asiakkaalle tukea palvelun käyttämisen jälkeen. Kanavia suunnitellessa täytyy miettiä kuinka lisätä asiakkaiden tietout-

ta palvelusta, kuinka auttaa asiakasta arvioimaan arvolupausta, onko asiakkaan mahdollista ostaa erityisiä palveluita tai tuotteita (Avaimen tapauksessa erityinen palvelu voisi olla valmiin materiaalin valmistus yksikön käyttöön), kuinka arvolupaus toteutuu ja kuinka antaa tukea palvelun jälkeen. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 26-27.)

Avaimen tärkein vaikuttamiskanava on suora kontakti yksiköihin. Enää Avain ei toimi fyysisesti etäällä, vaan järjestää palvelun apua tarvitsevassa yksikössä. Lisäksi tietoutta palvelusta lisää Avaimen esite, mitä voidaan jakaa myös ostopalveluissa oleville yksiköille. Tietouden lisäämiseen suosittelisin Avaimen oman blogin luomista. Blogi on nykyaikaa ja sen linkkiä olisi helppo jakaa sähköpostitse suoraan henkilöstölle. Blogi antaisiin mahdollisuuden käsitellä esimerkiksi itsemääräämiseen liittyviä ongelmia isommalla areenalla. Lataamalla blogiin kuvia pystyisi välittämään paremmin käytännön tietoa esimerkiksi erilaisista tilanteista, joissa on käytetty esimerkiksi puhetta tukevia ja korvaavia kommunikointimenetelmiä tai hyödynnetty multisensorista toimintaa.

Blogi vahvistaisi asiakkaille tehtyä palvelulupausta. Palvelulupauksen todentamisella tarkoitetaan asiakkaalle näkymättömien osien tekemistä näkyväksi jollain konkreettisella keinolla. Asiakkaan on helppo arvioida palvelun laatua, kun hänellä palvelun osia nähtävillä. Palvelun myyminen asiakkaalle helpottuu, kun on jotain mitä näyttää hänelle. (Jaakkola, Orava ja Varjonen 2009, 27.) Blogilla pystyisi osoittamaan että Avaimen jäsenillä on asiakkaille hyödynnettävää tietotaitoa.

8.4 Keskeiset resurssit – Key resources

Tuotteen tai palvelun keskeiset resurssit voivat muodostua fyysisistä, taloudellisista, tiedollisista ja inhimillisistä tekijöistä. Fyysisiä resursseja ovat esimerkiksi tarvittavat tilat, kulkuneuvot, välineet (esimerkiksi tietokoneet), ja palvelun jakelukanavat. Taloudelliset resurssit muodostuvat palkoista, matkakuluista, kalustohankinnoista ja materiaalihankinnoista. Jotta palvelun tuottaminen olisi mahdollista, tarvitaan rahaa jostain, jotta tarvittavat resurssit pystyvät toimimaan palvelun hyväksi. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 35.)

Avain ei tarvitse fyysisiä tiloja toimiakseen, sillä Avain liikkuu sinne missä apua tarvitaan. Tietokone, autonkäyttö mahdollisuus ja puhelin ovat Avaimen tarvitsemia fyysisiä resursseja. Kaikilla Avaimen jäsenillä on tietokone käytössään, mihin tallennetaan muistiot ja materiaalit. Lisäksi toimintaan kuuluu aktiivinen sähköpostin käyttö, ja tiedon jakaminen sitä kautta yksiköihin ja Avaimen jäsenille. Tietokoneelle dokumentoidaan muistiot ohjauskäynneistä.

Erillisiä varoja ei ole varattu Avaimen käyttöön. Esimerkiksi ohjauskäynneistä muodostuvat matkakulut tiliöidään tällä hetkelle vammaispalveluiden hallinnon kustannuspaikalle. Samoin on materiaalihankintojen kanssa. Toiminnan kasvaessa oman talousarvion laadinta Avaimelle tulee ajankohtaiseksi.

Osterwaldin ja Pigneurin (2010, 35) mukaan tiedollisia resursseja ovat esimerkiksi asiakastietokannat, brändit ja patentit. Avaimelle on piirretty oma logo vuonna 2018, mikä löytyy Avaimen tuotta-

mista materiaaleista. Lisäksi Avaimelle on oma esite, missä esitellään Avaimen toimintaa (mitä, miksi, milloin ja miten). Avaimella voisi olla käytössään myös oma blogi, missä Avain voisi esitellä oman toimintansa lisäksi ajankohtaisia keinoja ja menetelmiä liittyen vammaispalveluiden toteuttamiseen. Blogista hyötyisivät vammaispalveluiden yksiköt. Blogiin voisivat kirjoittaa kaikki Avaimen jäsenet, yksi jäsenistä toimisi sisällöntuottajana ja tarkastajana. Blogia voisi jakaa henkilöstön työsähköposteihin. Blogi toisi näkyvyyttä Avaimelle ja auttaisi entisestään levittämään hyviä käytänteitä kaikille.

8.4.1 Osaamisresurssi

Osaaminen on yksi inhimillinen resurssi ja se on eriarvoista. Saarelainen (2013, 67-68) kuvaa teoksessaan kohti menestyvää liiketoimintamallia osaamisen eriarvoisuutta pyramidilla. Pyramidin alimmalla tasolla on osaaminen, jota asiakas ei näe, mutta varmistaa asiakaslupauksen toteutumisen. Esimerkiksi erityisosaaminen, kuten lisäkoulutukset vahvistavat asiakaslupauksen toteutumista. Pyramidin keskellä on osaaminen, jonka asiakas olettaa olevan kaikilla alan uskottavilla toimijoilla. Esimerkiksi alalle suuntaavaa pohjakoulutus. Huipulla on osaaminen, jolla on erityisarvoa asiakkaalle. Esimerkiksi asiantuntijalla on koulutus, joka vastaa täsmälleen asiakkaan ongelmiin (psykiatrinen sairaanhoitaja hoitaa ihmistä, jolla ongelmia mielenterveyden kanssa). Osaamista on ylläpidettävä. Saarelaisen (2013) mukaan *osaamisen "parasta ennen" päiväys tulee yllätyksenä työntekijälle ja organisaatio reagoi siihen liian myöhään.* (Saarelainen 2013, 67-68.)

Inhimilliset tai voisiko sanoa ihmisistä riippuvaliset resurssit ovat tärkeitä Avaimen toiminnan kannalta. Avaimen on valikoitunut joukko henkilöitä, joilla jokaisella on jotain erityisosaamista. Henkilöillä on paljon tietopääomaa vammaispalveluista ja he ovat luovia omalla alallaan. Tietotaidon jakaminen on Avaimen toiminnan perusta. Avaimella on osaamista vammaistyöstä, mielenterveys- ja päihde-työstä ja perhetyöstä. Lisäksi Avaimella on erityisosaamista toimintaterapiasta, psykiatriasta, puhetta tukevista ja korvaavista kommunikointimentelmistä ja kuntoutuksen ohjaamisesta. Asiantuntijana toimiminen edellyttää kuitenkin jatkuvaa kouluttautumista ja itsensä kehittämistä. Kouluttautuminen avaa lisäresursseja asiantuntijana toimimiseen. Haastavat tilanteet vammaispalvelussa- kyselyn tulosten perusteella (ks. kappale 7) ehdotan Avaimen jäsenille lisäkoulutusta väkivaltatilanteiden kohtaamiseen ja toiminnan ohjauksen tukemiseen ja ohjaamiseen, esimerkiksi neuropsykiatrinen valmentaja- koulutusta. Neuropsykiatrinen valmentaja- koulutus antaa ratkaisuja juuri toiminnanohjaukseen liittyviin ongelmiin.

8.5 Keskeiset toiminnot/tehtävät – Key activities

Tunnistamalla keskeiset tehtävät, palveluntuottaja pystyy toimimaan menestyksekkäästi ja luomaan juuri oikean arvopohjan asiakkaalle. Keskeisissä tehtävissä pysyminen auttaa pitämään markkina-aseman, ylläpitämään asiakassuhteita ja ansaitsemaan tuloja. Keskeiset tehtävät voidaan jakaa kolmeen ryhmään: tuotanto, ongelmanratkaisu ja verkkotoiminta. Tuotantoon kuuluvat tehtävät ovat suunnittelua, tekemistä ja tuotteen toimittamista. Ongelmia ratkaisevissa yrityksissä etsitään nimenomaan uusia ratkaisuja asiakkaan hyväksi. Erilaiset konsulttiyritykset, sairaalat ja muuta palveluorganisaatiot hallitsevat juuri ongelman ratkaisuun liittyviä tehtäviä. Tällaiset palveluntuottajat omaa-

vat tehtäviä kuten tietotaidon hallinta ja jatkuva harjoittelu, toisin sanoen he tarvitsevat osaamisen johtamista ja ovat valmiita aktiivisesti kouluttautumaan. Yritykset, joiden toiminta perustuu esimerkiksi johonkin tiettyyn verkkosivuun tai brändiin, huolehtii keskeisenä tehtävänä siitä, että verkkosivut toimivat ja brändiä markkinoidaan aktiivisesti. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 36-37.)

Avaimen keskeinen tehtävä on jakaa tietotaitoa asiakkaan hyväksi, niin että itsemääräämisoikeus toteutuu, vastavuoroinen kommunikointi toteutuu ja haastavat tilanteet vähenevät. Avaimen keskeinen tehtävä on ongelmanratkaisu, ja juuri sen vuoksi meidän on tunnistettava koko ajan omaan osaamistamme ja kehitettävä sitä. Haastavat tilanteet Saarikan vammaispalveluissa- kyselyssä toivottiin toimintaterapeutin näkemystä. Avain reagoi asiaan, ja kutsui ryhmään mukaan vammaispalveluiden erityisohjaajan, jolla on toimintaterapeutin koulutus. Havaitimme siis osaamispuutteen ja täydensimme sen välittömästi.

8.6 Arvolupaus – Value propositions

Pohdittaessa millaista arvoa tuote tai palvelu luo, voi apuna käyttää seuraavia kysymyksiä:

- Mitä arvoa toimitamme asiakkaalle?
- Mihin asiakkaan ongelmaan me yritämme tuoda apua tai ratkaisumalleja?
- Minkä asiakkaan tarpeen me tyydytämme?
- Mitä tuotteita tai palveluita me tarjoamme eri asiakasryhmille?

(Osterwalder ja Pigneur 2010, 23.)

Tuotteen tai palvelun arvo voi nojautua esimerkiksi uutuuteen, mukautumiseen tai suorituskykyyn. Asiakas voi arvostaa tuotteet uutuutta, samanlaista tuotetta ei ole muualla saatavilla. Tällaiset tuotteet ovat usein käsin kosketeltavissa, esimerkiksi puhelimet kilpailevat jatkuvasti uusilla ominaisuuksilla. Myös suorituskykyä arvostavat ostavat usein teknistä laitetta, joka voittaa muut nopeudellaan ja kestollaan. Mukautetut tuotteet tai palvelut räätälöidään juuri asiakkaan tarpeisiin sopiviksi. Mukautetussa palvelussa asiakas otetaan mukaan suunnittelemaan tuotetta. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 23.) Avaimen tuotteistamisprosessissa halusin kuulla mitä mieltä yksiköiden työntekijät ovat Avaimesta ja millaista Avain-palvelu voisi heidän mielestään olla. Avain siis mukautuu asiakkaidensa tarpeisiin ja saa sitä kautta arvostusta asiakkailtaan.

Avain mahdollistaa ulkopuolisen näkökulman haastaviin tilanteisiin, joihin ei ole löydetty ratkaisua. Avain on matalankynnyksen asiantuntijaryhmä, joka jakaa osaamistaan yksiköihin, ehdottaa konkreettisia työvälineitä, tukee yksikköä, vahvistaa yksikön työntekijöiden ammattitaitoa, mahdollistaa haastavien tilanteiden ratkaisun laajemmassa näkökulmassa, konsultoi tarvittaessa lääkäriä ja tarvittaessa jalkautuu apua tarvitsevaan yksikköön. Avaimen asiakkaalle näkyvät arvot vahvistettiin arviointikeskustelussa ja ne ovat moniammatillinen yhteistyö, luotettavuus, kokonaisvaltaisuus, yksilöllisyys. Itsemääräämisoikeus lisättiin arvoihin arviointikeskustelun jälkeen.

Avaimen sisäiset arvot ovat innovatiivisuus, taloudellisuus ja tuottavuus, avoimuus ja luotettavuus, kannustavuus ja osallistavuus sekä yhteistyö ja arvostus. (Perusturvaliikelaitos Saarikka 2018, 4.) Avain korostaa palvelussaan yhteistyötä eri yksiköiden kanssa. Avain on innovatiivinen hakiessaan ratkaisuja haastaviin tilanteisiin ja haluaa jakaa hyviä käytäntöjä asiakkaiden parhaaksi ja osallistaa yksiköitä kehittämään toimintatapojaan. Avain vastaa myös taloudellisiin arvoihin ja käyttää olemassa olevaa tietotaitoa mahdollisimman tehokkaasti. Lisäksi Avain tukee henkilöstöä ja jakaa toimintaan liittyvää tietoa perustellusti.

8.7 Kassavirta – Revenue Streams

Kassavirta on erittäin tärkeä osa liiketoimintamallia ja tuotteistamista ylipäätään. Abstrakteissa palveluissa kassavirran todentaminen on hankalaa, sillä menopuoli on helpompi kuvata. Kassavirrassa täytyy huomioida kuinka paljon asiakkaat haluavat maksaa palvelusta (minkä arvoista palvelu on asiakkaalle). Lisäksi täytyy tietää mistä he tällä hetkellä maksavat ja kuinka paljon he tällä hetkellä ovat valmiita maksamaan. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 31.) Tuloja tai säästöjä voidaan Avaimen tapauksessa vain ennakoida tai esittää oletuksia. Tiedämme paljon ulkoiset tukipalvelut maksavat. Jos saamme tukipalveluiden käyttöä vähennettyä Avain- palvelun avulla, voimme laskea kuinka paljon säästimme.

Avaimen palvelu on yksiköille ilmaista, koska asiakkaat, jotka ovat vammaispalveluiden piirissä ovat suurin osa Saarikan kuntien asiakkaita. Avain- palvelun tavoitteena on vähentää vammaispalveluiden menoja ratkaisemalla haastavat tilanteet omissa yksiköissä. Jos palvelun tarve syntyy Saarikan ostopalveluissa ja yksikön asiakas on jostain Saarikan alueen kunnista, on palvelu yksikölle ilmaista. Mikäli palvelun tarve syntyy Saarikan ulkopuolisessa yksikössä, mikä ei ole ostopalveluissa, veloitetaan yksiköltä hinta, mikä koostuu Avainlaisten tuntipalkasta ja kilometrikorvauksista. Tilannetta, jossa ostavaa taho veloitettaisiin ei ole tullut vielä. Veloitus tulee kyseeseen silloin, jos ostava taho on yksityinen, Saarikan ulkopuolella toimiva yksikkö.

8.8 Kustannusrakenne – Cost structure

Kustannusrakenne- kohdassa kuvataan palvelun kustannukset ja huomioidaan mitä kuluja syntyy keskeisistä resursseista ja toiminnoista. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 41.) Toiminnasta aiheutuvat kustannukset ovat joko muuttuvia tai kiinteitä. Muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi henkilöstökustannukset, autojen käytöstä aiheutuvat kustannukset ja aine- ja tarvikkekustannukset. Kiinteitä voivat olla esimerkiksi toimitilan vuokrat, markkinointikustannukset ja hallinnon kustannukset. Tuotantomäärän kasvaessa muuttuvat kustannukset nousevat ja kiinteät kustannukset pysyvät samana. (Eklund ja Kekkonen, 2016, 52-55.)

Avainpalvelu on verrattavissa palveluyritykseen. Palveluyrityksessä tuotteet muodostuvat henkilöstön työstä ja ammattiosaamisesta. Suurimmat kustannukset ovat henkilöstökustannukset. Jotkut palveluyritykset joutuvat panostamaan myös koneisiin ja laitteisiin (esim. siivousliike tarvitsee auton).

Muuttuvien kustannusten osuus palveluyrityksissä on pieni. Kannattavuus nojautuu siihen, kuinka iso osa henkilöstön työajasta pystytään laskuttamaan asiakkaalta. (Eklund ja Kekkonen 2016, 118.)

8.8.1 Avaimen hinnoittelu

Palveluyrityksen veloitus on yleensä tuntiperusteinen. Hinnoitellessa palveluyritystä lasketaan ensin kaikki yrityksen kustannukset. Tämän jälkeen mietitään kuinka paljon palvelua tuottava yrittäjä voi tehdä laskutettavaa työtä päivässä. Jaettaessa kokonaiskustannukset laskutettavien tuntien määrällä pystytään laskemaan tuntiveloitus. Vaikka työtä pystyttäisiin tekemään kahdeksan tuntia päivässä, niin hinnan ratkaisevat asiakkaalta todellisuudessa laskutettavat tunnit. Kaikki työpäivän tunnit on laskettava kustannukseksi, riippumatta siitä voidaanko niitä laskuttaa asiakkaalta. Toiminta-asteen määrittämiseksi kannattaa ottaa aikaisempien kuukausien toteutuneet asiakasmäärät. (Eklund ja Kekkonen 2016, 118-119.)

Kuvitellaan, että Avain on oma erillinen yrityksensä. Avaimen työntekijöiden kuukausipalkka on n.2400€. Avaimen kuuluu 7 työntekijää. Yhteensä kuukaudessa kuluu pelkästään kuukausipalkkoihin 16 800€. Tammikuussa 2019 Avaimella oli ohjauskäyntejä 3, joihin kului aikaa 6 tuntia. Lisäksi lasken tunnin ennen ohjauskäyntejä ja tunnin jälkeen, koska ohjauskäyntien sisältö tulee valmistella ennen käyntiä ja koota käynnin jälkeen. Eli asiakkaalta laskutettavaa aikaa olisi yhteensä 12 tuntia. Jos kaikki 7 työntekijää olisivat osallistuneet ohjauskäynteihin, tuntihinta olisi ollut 1400 €, mikä on aivan liikaa. Ohjauskäynteihin on keskimäärin osallistunut kolme työntekijää. Kolmen työntekijän kuukausipalkka on n. 7200€. Kolmella työntekijällä laskettuna tuntihinta olisi 600€. Todellisia kustannuksia arvioidessa tulee huomioida myös matkakulut ja siirtymisiin kuluva aika. Joko ne sisällytetään tuntihintaan tai laskutetaan asiakkaalta erikseen.

Tällä hetkellä Avaimen jäsenet osallistuvat Avaimen oman työnsä ohella, joten ohjauskäyntien määrä ei voi olla kuukaudessa suuri, koska myös oma päätyö täytyy hoitaa. Jos Avain olisi yritys missä työskentelee seitsemän työntekijää, ohjauskäyntejä tulisi olla päivittäin ja useita kuukaudessa. Esimerkiksi jos Avain pystyisi tekemään ohjauskäyntejä 6 tuntia päivässä maanantaista perjantaisin, laskutettavia tunteja tulisi kuukaudessa 160 tuntia (sisältää valmisteluun ja jälkityöskentelyyn kuluvat tunnit eli 8h/päivä yhteensä) ja tuntihinnaksi 105€ (16800€/160h). Vertaan hintaa kuntayhtymä X asiantuntijapalveluun. Kuntayhtymä X:n tarjoama arviointi- ja suunnittelukäynti asiakkaan omassa toimintaympäristössä maksaa 555€, sisältäen alkuvalmistelut, asiakastyön, jälkityöskentelyn ja matkakulut. Arviointikäynnin kesto on 240-600 minuuttia eli 4-10 tuntia. Minimi tuntimäärällä käynti on 138€/tunti ja maksimimäärällä 55,50€/tunti. 105€/tunti on kohtuullinen hinta verrattuna X:n tarjoamaan arviointi- ja suunnittelukäyntiin.

Avaimen kustannukset Saarikalle muodostuvat Avaimen jäsenten tuntipalkoista ja kilometrikorvauksista. Avaimen osallistuvien ohjaajien tuntipalkka on keskimäärin 15€/h (2400€/20/8). Avaimen jäsen hakee kilometrikorvaukset perusturvaliikelaitos Saarikan ohjeistuksen mukaisesti. Kilometrikorvaus Saarikassa on 0,43€/km. Esimerkiksi jos Avaimen ohjaus- ja tukikäynnille osallistuu kolme jäsentä, kaksi toiselta paikkakunnalta (esim. 40km päästä) tuntihinnaksi tulee 78,60€. (15€ x 3) +

$(0,42\text{€} \times 40\text{km} \times 2) = 78,60\text{€}$. Mikäli näyttäytyy, että kustannukset nousevat liian suuriksi suhteessa tuloksiin, ehdotan että ohjaus- ja tukikäynneille valitaan Avaimesta aina kaksi jäsentä. Näin säästetään tuntipalkoissa ja kilometrikorvauksissa. Jos tuloksena on säästyminen kalliilta tutkimusjaksolta, mikä voi maksaa jopa 700€ vuorokausi, niin säästöä tulee vaikka kaikki seitsemän osallistuisi paikan päällä ohjaus- ja tukikäynnille.

Kustannuksissa on syytä huomioida materiaalin valmistukseen kuluvat rahat. Valmiilla materiaalilla tarkoitan kuvien, sosiaalisten tarinoiden ja kuvallisten ohjeiden laatimista yksiköihin. Kuviin kuluu paperia, tulostinväriä ja laminointikalvoja. Mikäli valmista materiaalia aletaan valmistamaan enemmän, suosittelen oman kustannuspaikan laatimista Avaimelle, jotta menot tiliöitäisiin oikeaan kustannuspaikkaan. Jos päädytään valmistamaan materiaalia asiakkaalle, tulee materiaalin valmistus hinnoitella erikseen. Materiaalin valmistuksen hinnoittelussa on huomioitava materiaalikustannukset, materiaalin valmistukseen kuluva aika, ja käytön ohjaamiseen kuluva aika. Avaimen valmistamaa materiaalia voi esimerkiksi olla päivästrukturi, sosiaaliset tarinat, tai toiminnan ohjaukseen liittyvä kuvallinen materiaali.

8.9 Yhteistyökumppanit – Key partnerships

Yhteistyökumppanit- laatikko kuvaa kaikkia tahoja, joita tarvitaan takaamaan palvelun toimiminen. Liiketoimintamallissa voidaan erottaa neljä erilaista yhteistyösuhdetta: strateginen liittouma ei- kilpailuasemassa olevien kanssa, suunniteltu yhteistyö kilpailevien yritysten kanssa, yhteistyö uusien, tuntemattomien kanssa (tavoitteena luoda aivan uutta liiketoimintaa) ja palveluntuottajan ja asiakkaiden välinen yhteistyö. Palveluntuottajan ja asiakkaan yhteistyö kohdentaa eri toiminnot ja resurssit oikein. Yhteistyöllä eri tekijöiden kanssa tavoitellaan yleensä kulujen vähentämistä ja kilpailuase- man parantamista. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 38-39.)

Avaimen tärkein yhteistyökumppani on palveluohjaaja. Palveluohjaajalla on yhteydet moniin vammaispalveluita tuottaviin yksiköihin. Avaimen saadessa asiakkaaksi ostopalveluissa oleva yksikkö, saattaa yksikkö kiinnostua ostamaan Avaimen palvelua käyttöönsä myös jossain toisessa tilanteessa. Siksi onkin tärkeää, että Avain on selkeästi tuotteistettu palvelu, mitä on helppo markkinoida myös Saarikan ulkopuolelle.

9 POHDINTA

Avainpalvelun tuotteistaminen oli mielenkiintoinen, puolitoista vuotta kestänyt prosessi. Sosiaalialan toimijan prosessien tuotteistaminen ei ollut minulle aiemmin tuttua. Työn edetessä aukeni koko ajan uusia tapoja ajatella palvelua, tuotetta ja tuotteistamista. Tuotteistaminen pakotti tarkastelemaan Avainpalvelua syvemmin ja ottamaan asiakkaat mukaan suunnittelutyöhön. Asiakkailta saatu palaute auttoi kehittämään palvelua kaikista eniten ja uskomaan siihen, että Avainta todella tarvitaan. Jokaisen Avaininfon jälkeen totesimme, että meillä on paljon yhteistä keskusteltavaa haastavista tilanteista ja itsemääräämisoikeuden tukemisesta.

Tuotteistaminen auttaa tuomaan esiin palvelun heikkoudet ja vahvuudet. Vahvuutena näen Avaimen monipuolisen osaamisen ja heikkoutena suuren jäsenmäärän. Jotta toiminta olisi kannattavaa, tulee ohjauskäynteihin osallistuvien määrästä sopia ennen ohjauskäyntejä ja valita käynneille ne asiantuntijat, joilla on juuri siihen tapaukseen eniten osaamista. Mikäli käynnillä huomataan, että jollain pois-osaolevalla olisi enemmän osaamista tapaukseen, voi hän käydä vielä erikseen keskustelemassa yksikön kanssa.

Tuotteistaminen prosessina käy sosiaalialan palveluiden kehittämiseen, vaikkei kilpailuasemaa haettaisikaan. Tuotteistaminen ottaa mukaan henkilöstön ja asiakkaat kehittämistyöhön, kokoa kattavasti palvelun eri osa-alueet, ja auttaa ymmärtämään palvelun tavoitetta ja tarkoitusta. Tuotteistamisprosessin voi helposti läpikäydä jo olemassa olevien palveluiden kanssa. Sosiaalialan palveluiden tuotteistaminen mahdollistaa osaamisen ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen. Lisäksi palvelu itsessään tulee tunnetuksi palvelun tuotteistamisessa mukana olleille ja kohderyhmälle. Sosiaalialan palvelut ovat tuotteistettavissa. Sosiaalialan palvelun tuotteistamisessa pystytään hyödyntämään liiketalouden menetelmiä. Tuotteistamisen tavoitteena ei mielestäni tarvitse olla kilpailuaseman saavuttaminen vaan palvelun sisäinen kehittäminen ja selkiyttäminen riittävät jo itsessään tavoitteeksi. Sosiaalialan kehittyessä kiihtyvää vauhtia, koen, että jokaisen sosiaalialan ammattilaisen kannattaisi tuotteistaa itsensä ja omaa osaamisensa. Ammattilaisen kannattaa pohtia millaista arvoa oma työpanos antaa asiakkaalle, millaisia kustannuksia työstäni syntyy ja millaisia hyötyjä työnantajani työpanoksestani saa. Onnistuneeseen työhön tarvittavat resurssit ja yhteistyökumppanit voi ja kannattaa kuvata, niin itseä, työnantajaa kuin asiakasta vasten

Aineiston kerääminen vammaispalveluiden henkilöstöltä oli haastavaa. Kysely olisi pitänyt ajoittaa joko ennen lomakautta tai sen jälkeen. Lähetetyt muistutukset kyselyyn vastaamattomille ei vaikuttanut vastaajien määrään. Prosessin aikana tarvittiin useita yhteisiä tapaamisia Avaimen jäsenten ja yksiköiden henkilöstön kanssa. Aikataulujen sopiminen ja niistä kiinni pitäminen oli toimivaa koko prosessin ajan.

Kehittämistyön aikana opin prosessien johtamisesta ja sain itselleni omaan työhön toimivia työvälineitä. Esimerkiksi Hyvällä mallilla- foorumi on erittäin hyvä menetelmä erilaisten toimintojen kehittämiseen. Foorumi on selkeästi strukturoitu ja etenee loogisesti. Prosessien johtamisessa tärkeintä

on aikataulutus, prosessin kuvaus kaikille prosessissa mukana oleville, sovitusta kiinnittäminen ja selkeä vastuunjako. Jokaisessa palaverissa sovimme kehittämiskohteista ja jatkotoimenpiteistä. Prosessin edetessä asiat tulee kirjata ja dokumentoida sovitusti. Esimerkiksi Avaimen palaverit dokumentoidaan ja tallennetaan yhteisesti sovittuun paikkaan, mistä asiakirjat ovat jäsenten löydettävissä. Jatkoa ajatellen, olisi mielenkiintoista tietää kuinka Avaimen ulkopuolinen tutkija näkisi palvelun toimivuuden ja kannattavuuden. Avainpalvelua voisi tutkia työnohjauksellisesta näkökulmasta. Jatkotutkimuksena voisi olla Avaimen tuomat hyödyt työhyvinvoinnille ja työssäjaksamiselle.

9.1 Opinnäytetyön luotettavuus

Toimintatutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta on vaikea arvioida, sillä toimintatutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä ja -otteita. Toimintatutkimus siis tarkastelee ilmiötä erilaisin keinoin. Mikäli toimintatutkimuksessa on käytetty molempia, sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, tulee niiden luotettavuuksia arvioida niille sopivilla mittareilla. (Kananen 2009, 88.) Opinnäytetyössäni olen käyttänyt laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä, kuten haastatteluja, avointa kyselyä, havainnointia ja kirjallisia lähteitä.

Toimintatutkimusta, missä on käytetty laadullisia menetelmiä, voidaan perustella aineiston riittävytyydellä, analyysin kattavuudella, analyysin arvioitavuudella ja toistettavuudella. Kattavuudella tarkoitetaan sitä, että aineisto analysoidaan tarpeeksi laajasti. Lisäksi dokumentoimalla kaikki syntyvä materiaali ja tutkimuksen eri vaiheet, annetaan mahdollisuus ulkopuoliselle arvioijalle tehdä päätelmiä tutkimusaineistosta jälkikäteen. (Kananen 2009, 93.) Työni on edennyt vaihe vaiheelta eteenpäin, arviointikeskustelun ja kyselytutkimuksen jälkeen tuotteistamiseen. Olen informoinut tutkittavia vaiheen aikana ja vaiheen päätyttyä. Arviointikeskustelun jälkeen esittelin Avainryhmälle esille nousseet asiat. Arviointikeskustelussa todettiin, että palvelua tarvitaan ja toimintaa kehitettiin edelleen. Esittelin haastavat tilanteet vammaispalveluissa- kyselyrunon Avainryhmän perustajalle, ja pyysin häntä arvioimaan vastaavatko kysymykset asioihin, joita halusimme tietää. Kävin kyselyn tulokset läpi Avainryhmän ja yksiköiden kanssa. Kyselyn jälkeen toimintaa kehitettiin jälleen. Suunnittelin tuotteistamisprosessin ja esittelin sen Avainryhmälle. Tutkittava ilmiö eli Avainryhmä on ollut mukana koko opinnäytetyöprosessin ajan. Ryhmän jäsenet ovat vahvistaneet tutkimustuloksia kommentoimalla ja tekemällä ehdotuksia aina eri vaiheiden jälkeen. Tutkimuksen aikana ei ole esiintynyt ristiriitaisia tulkintoja aiheesta.

Toimintatutkimuksen saama kritiikki liittyy saatuun tietoon, mikä on yhteydessä ihmissuhteisiin ja rooleihin työyhteisössä. Oleminen liian sidoksissa omaan työhön voi ehkäistä näkemästä ilmiötä laajemmin. (Kananen 2009, 100.) Luotettavuuteen alentavasti vaikuttava tekijä on se, että toimin itse yhtenä ryhmän jäsenenä. Tutkimuksen aikana minun oli toimittava mahdollisimman neutraalisti ja tuotava esiin myös ryhmän toimintaa heikentäviä tekijöitä ja ryhmän toiminnasta esitettyjä kriittisiä huomioita (ks. kappale 8).

Tunnen oman tehtäväni Avainpalvelussa ja Avainpalvelun toiminnan tarkoituksen. Pelkkä oma tunteminen ei riitä, palvelusta saadaan toimiva sitten kun asiakkaat tiedostavat palvelun olemassaolon

ja tarkoituksen. Kanasen (2009, 101) mukaan tiimityöskentely ja itseohjautuvuus lisääntyvät työpaikoilla. Työntekijöitä valtuutetaan järjestämään työnsä itse, tehokkaasti ja tuloksekkaasti. Toimintatutkimus mahdollistaa työpaikalla tapahtuvan suunnittelun ja saamaan samalla muutosta aikaiseksi. (Kananen, J. 2009, 101.) Toimimme yhdessä tiiminä Avaimessa. Avain on pystynyt kehittämään toimintaansa arviointikeskustelun ja kyselyn jälkeen, ja tuloksellisesti, sillä uusia asiakastapauksia on tullut tämän opinnäytetyön aikana.

Toimintatutkimuksen onnistuneisuutta voivat arvioida vain tutkimuksessa mukana olleet. Toimintatutkimuksessa täytyy saada aikaan muutos. Lopputulosta verrataan tutkimuksen tavoitteisiin. Jos lopputulos on tavoitteiden mukainen, toimintatutkimus on ollut onnistunut (Kananen 2009, 99.) Tämän opinnäytetyön tavoite oli tuotteistaa Avainpalvelu ja tehdä siitä yksi palvelu Saarikan palvelutarjontaan. Onnistuin palvelun kehittämässä ja kuvaamisessa tuotteistamisen avulla. Otin mukaan tuotteistamisprosessiin Avainpalvelua tuottavat henkilöt ja asiakkaat. Esittelen tuotteistetun palvelun Avaimelle kevään 2019 aikana. Opinnäytetyöni sai näkyvyyttä Avainpalvelulle. Tuotteistamisen aikana Avainpalvelu tuli tutuksi Avaimen asiakkaille. Kynnys tuoda asiakastapauksia Avaimen käsittelyyn madaltui, kun Avain siirsi palaverinsa pidettäväksi vammaispalveluiden yksiköihin. Lisäksi Avaimen asiakaskontaktit lisääntyivät. Avaimen toiminnassa tapahtui siis muutoksia tuotteistamisprosessin aikana.

Jotta opinnäytetyöni olisi vastannut täysin tavoitteita, olisi minun pitänyt vielä kerran kerätä aineistoa Avainpalvelun jäseniltä ja asiakkailta, esimerkiksi siitä kuinka he kokevat Avainpalvelun tuotteistamisprosessin jälkeen. Toisaalta, olen havainnoinut, että Avaimen jäsenet ja Avaimen asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä muutoksiin ja hyvää palautetta on tullut (ks. kappale 7.1)

Merkittävää tuotteistamisprosessin aikana oli se, että kaikkia Avainpalvelun jäsenet sitoutuivat tuotteistamiseen ja muutoksiin. Opinnäytetyöni osoitti, että Avainpalvelua tarvitaan ja nyt sen tarve on helpommin perusteltavissa.

9.1.1 Business Model Canvasin hyödyntäminen sosiaalialalla

Business Model Canvasia on hyödynnetty monissa opinnäytetöissä liiketalouden puolella. Esimerkiksi Tarja Vornanen (2016) hyödynsi Business model Canvasia ravintola Ehtan liiketoimintamallin suunnittelussa. Vornanen kiteytti Ehtan sen hetkisen liiketoiminnan ja kehitti liiketoimintaa edelleen Canvasin avulla. Vornanen pyysi kehittämistyöhönsä osallistujia pienryhmissä täyttämään liiketoimintamalli Canvasin tiedot kahteen eri kertaan. Vornanen vertasi pienryhmien tuotoksia, teki niistä yhteenvedon, josta syntyi lopullinen liiketoimintamalli ravintola Ehtalle. (Vornanen 2016, 16-17.) Tässä opinnäytetyössä olen hyödyntänyt arviointikeskustelua ja kyselyä tuotteistamisprosessissa, jonka lopputulos on Avainpalvelun Business Model Canvas.

Business Model Canvasia opinnäytetyössään hyödynsi myös Promise Nwagu (2016) rakentaessaan virtuaalisia palvelukonsepteja ikäihmisille ja Marianne Leimo (2016) selvittäessään millaista virtuaali-

hoivan ansaintalogiikka voisi olla vanhusten hoivatyössä. Leimo käytti Business Model Canvasia kuvaamaan hoiva- ja insinööriyön yhdistelmän yritysmallia.

Lankinen Katariina (2018) sosiaalialan koulutusohjelmasta, on käyttänyt Business Model Canvasia luodessaan palvelukuvauksen kuntouttavan työtoiminnan menetelmästä talli- ja maatilaympäristössä. Lankinen (2018, 32) piti Canvasin heikkoutena sitä, ettei se ole kovin asiakaslähtöinen menetelmä, joten hän lisäsi palvelukuvaukseen asiakaslähtöisempiä osa-alueita. Lankinen toteaa kuitenkin, että Canvasin käyttö tuki palvelukuvauksen sisällön kuvaamista ja helpotti uuden liiketoiminnan kehittämistä ja suunnittelua. (Lankinen 2018, 32.) Omassa opinnäytetyössäni otin asiakasnäkökulman huomioon toteuttamalla kyselyn Avainpalvelun asiakkaille ja huomioimalla kyselyn tulokset tuotteistamisprosessissa. Vaikka Business Model Canvas työkaluna tulee liiketoiminnan puolelta niin sitä on käytetty myös sosiaali- ja terveysalan opinnäytteissä. Liiketoiminnan ja sosiaalialan tulee tehdä tiivistä yhteistyötä, jotta sosiaalipalveluista saataisiin kustannustehokkaampia, laadukkaampia ja selkeämpiä.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ANTTILA, Pirkko. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 10.3.2019.] Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#top>
- ANDERSSON, Paul ja TIKKA, Heikki. 1997. Mittaus- ja laatutekniikat. Porvoo. WSOY
- EKLUND, Irina ja KEKKONEN, Heidi. 2016. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. Helsinki. SanomaPro Oy
- ESKOLA, J. & SUORANTA, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino OY
- FRENCH, Steven. 2009. Action research for practising managers. Journal of Management Development. [Viitattu 21.4.2018.] Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/235278074_Action_Research_for_Operations_Management
- GRÖNROOS, Christian. 2015. Palvelujen markkinointi ja johtaminen. Helsinki. Talentum.
- HELMINEN, Jari 2017. Asiakkaan moniammatillinen ohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa. Keuruu. Otavankirjapaino Oy
- HILTUNEN, Merja, KARJALAINEN, Timo, MANNIO, Lauri, PÄTTINIEMI, Pekka, PÖTRY, Jukka, SAVOLAINEN, Anita, TAINIO, Jukka, TIRKKONEN, Tuula ja VÄLKE, Riitta. 2007. Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas, ammatinharjoittajasta yrittäjäksi. Tallinna. Tietosanoma oy.
- JAAKKOLA, Elina, ORAVA, Markus ja VARJONEN, Virpi. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.
- JUNNILA, Maija-Liisa, HIETAPAKKA Laura ja WHELLAMS, ANNE. 2016. Hallintoalamaisesta aktiiviseksi valitsijaksi: valinnanvapaudenmuodostuminen sote-palveluissa. Helsinki. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos
- JÄMSÄ, Kaisa ja MANNINEN, Elsa. 2000. Osaamisen tuotteistaminen sosiaalialalla. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi
- JÄRVI, Katriina, LEHTONEN, Mikko, MARTINSUO, Miia, TUOMINEN, T. & Valtamo, J. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja, osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. [Verkkojulkaisu] Aalto-yliopiston julkaisusarja, tiede + teknologia. Saatavissa:

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

KANANEN, Jorma. (2009). Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- Sarja. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print

KUPIAS, Päivi, PELTOLA, Raija ja PIRINEN Jorma. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro

LANKINEN, Katariina. 2018. Tallilla työkykyiseksi : talli- ja maatilaympäristössä toteutettavan kuntouttavan työtoiminnan palvelukuvaus. Turun ammattikorkeakoulu, sosiaalialan koulutusohjelma. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 9.3.2019.] Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/158613/lankinen_katariina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

LEIMO, Marianne. 2016. Virtuaalihoivan ansaintalogiikka vanhusten hoivatyössä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 9.3.2019.] Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116611/Leimio_Marianne%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

LEHTINEN, Uolevi ja NIINIMÄKI, Satu. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

LUOMA, Antti. 2019. Toiminnan suunnittelua Business Model Canvasin avulla. [Viitattu 9.3.2019.] Saatavissa: <https://gofore.com/toiminnan-suunnittelua-business-model-canvas-tyokalulla/>

MCADAM, R., MASON, B. & MCCRORY, J. 2007. Exploring the dichotomies within the tacit knowledge literature: towards a process of tacit knowing in organizations. Journal of knowledge management. Emerald group publishing limited.

MANNERHEIMIN LASTENSUOJELULIITTO. 2013. Hyvällä mallilla- foorumi. Opas arviointikeskustelun ohjaajalle. [Viitattu 12.2.2018.] Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/documents/849803/6e92d823-305f-4eea-9eff-6b4bb729649b>

NWAGU, Promise. 2016. Creating Service Concepts for Finnish Elderly Care. Metropolia ammattikorkeakoulu, degree programme in International Business and Logistics. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 9.3.2019.] Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/111109/Promise_Nwagu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITOLAHTI, Jarmo. 2014. Kehittämistyönmenetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanomapro Oy.

OSTERWALDER, Alexander ja PIGNEURS, Yves. 2010. Business model generation. A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers. [Verkkokirja]. [Viitattu 9.2.2019.] Saatavissa: <https://www.dawsonera.com/readonline/9780470901038>

OSTERWALDER, Alexander. 2004. The Business model ontology. A proposition in a design science approach. [Viitattu 9.2.2019.] Saatavissa: http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf

OTALA, Leena-Maija. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY: Porvoo.

PARANTAINEN, Jari. 2007. Tuotteistajan nimiopas. Helsinki. Talentum.

PARANTAINEN, Jari. 2007. Sissimarkkinointi. Helsinki. Talentum.

PERUSTURVALIIKELAITOS SAARIKKA. Sote kuntayhtymän strategia ja palvelujen järjestämissuunnitelma 2018-2021. [Viitattu 12.2.2018.] Saatavissa: <http://saarikka.fi/download/noname/%7B5F4B680A-731F-4F3F-A9BC-7984EEA01EE2%7D/66386>

PERUSTURVALIIKELAITOS SAARIKKA. Arvot. [Viitattu 12.2.2018.] Saatavissa: http://www.saarikka.fi/fi-FI/Saarikka/Tapamme_toimia/Arvot

POHJOLA, Anneli ja VIINAMÄKI, Leena. 2016. Sosiaalialan T-osaaminen Soteuudistuksessa. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 13.3.2019.] Saatavissa: <https://uasjournal.fi/tyoelama/sosiaalialan-t-osaaminen-sote-uudistuksessa/>

RAATIKAINEN, Leena. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita.

SIPILÄ, Jorma. 1999. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo: WSOY

SIPILÄ, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

STRATEGYZER AG 2019. [Viitattu 9.2.2019]. Saatavissa: <http://www.businessmodelgeneration.com>

TUURALA, Timo. 2010. Laatuakatemia. [Viitattu 7.4.2018]. Saatavissa: <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>

VIITALA, Riitta. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

VORNANEN, Tarja 2016. Liiketoimintamalli. Ehta. Savonia-ammattikorkeakoulu. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 9.3.2019.] Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114400/Vornanen_Tanja.pdf?sequence=1

LIITE 1 TUTKIMUSLUPA ANOMUS

TUTKIMUSLUPA-ANOMUS


5.6.2018

Pyydän lupaa tutkia asiantuntijapalveluiden tarvetta Saarikan vammaispalveluissa opinnäytetyötäni varten. Opiskelen sosiaalian ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Savonia ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyöni aihe on Avainryhmän tuotteistaminen Saarikan vammaispalveluissa. Opinnäytetyössäni arvioin Avainryhmän toiminnan Mannerheimin lastensuojeluliiton Hyvällä mallilla foorumin mukaisesti. Lisäksi teen Webropolilla kyselytutkimuksen vammaispalveluiden työntekijöille asiantuntijapalveluiden tarpeesta. Kyselyssä kartoitetaan millaisia asiantuntijapalveluita yksiköt ovat käyttäneet ja millaista tukea yksiköt tarvitsevat kohdatessaan haastavia tilanteita asiakkaiden kanssa.

Ystävällisin terveisin Heidi Tarvainen

heidi.tarvainen@saarikka.fi

Tutkimuslupa myönnetty X

5.6.2018  NOORA HEIKKINEN, vs. palveluvastaava

Päivämäärä ja allekirjoitus

LIITE 2 AVAINRYHMÄTOIMINNAN ARVIOINTI

Avainryhmän toiminnan arviointi 6.3.2018



- Mikä innostaa minua mukaan Avainryhmän toimintaan?
- Mitä hyötyä Avainryhmästä on? Vastaavatko tulokset toiminnan tavoitteisiin?
- Mikä Avainryhmän toiminnassa herättää epävarmuutta?
- Onko Avainryhmän toiminnalla muitakin vaikutuksia mitä tavoitteissa ei ole huomattu?
- Mitä Avainryhmän ei pidä tehdä?
- Mitä Avainryhmän toiminnassa pitäisi kehittää?
- Muita huomioita, esimerkiksi Avainryhmän aikaansaamista tuloksista?

(MLL hyvällä mallilla- foorumi)

LIITE 3 KYSELYLOMAKE



Haastavat tilanteet vammaispalveluissa

Haastavat tilanteet vammaispalveluissa voivat johtua esimerkiksi kommunikaation ongelmista, toiminnanohjauksen häiriöistä tai asioista liittyen asiakkaan itsemääräämisoikeuteen. Haastavat tilanteet voivat näkyä arjessa esimerkiksi aggressiivisena käytöksenä, vaikeutena suunnitella, aloittaa ja suorittaa toimintoja, vaikeutena säädellä tunteita, pakkotoimintoina, tai itsemääräämisoikeuden rajoittamisena. Asiakas ei tule ymmärretyksi tai hän ei ymmärrä vastapuolen viestiä haastavissa tilanteissa. Haastava tilanne voi olla hetkellinen tai kestää pidemmän ajanjakson.

Tässä kyselyssä kartoitetaan millaisia haastavia tilanteita Saarikan vammaispalveluiden yksiköt kohtaavat arjessa ja kuinka ne ovat ratkaistu. Lisäksi kartoitetaan millaista tukea yksiköt kaipaavat haastaviin tilanteisiin. Tarkoituksena on kehittää Saarikan vammaispalveluiden Avainryhmää vastaamaan paremmin yksiköiden tarpeisiin.

1. Kohtaatko työssäsi haastavia tilanteita asiakkaiden kanssa *

- Vuosittain
- Kuukausittain
- Päivittäin
- Harvemmin kuin vuosittain
- Viikottain

2. Kuvaile asiakkaiden kanssa kohtaamiasi haastavia tilanteita *

3. Oletteko pystyneet ratkaisemaan haastavat tilanteet työyksikössänne? *

- Kyllä
- Ei
- Osittain

4. Kuvaile millaisia keinoja haastavissa tilanteissa on käytetty: *

5. Oletteko saaneet työyksikön ulkopuolista apua haastaviin tilanteisiin? Esimerkiksi osaamis- tai tukikeskuksista? *

Kyllä

Ei

6. Auttoiko yksikön ulkopuolinen apu ratkaisemaan haastavan tilanteen asiakkaan kanssa? *

Kyllä

Ei

7. Jos haastava tilanne ei ratkennut ulkopuolisella avulla, niin lievenikö haastava tilanne ulkopuolisen avulla?

Kyllä

Ei

8. Millaista tukea yksikkönne tarvitsisi haastaviin tilanteisiin asiakkaiden kanssa sinun mielestäsi? *

Vammaispalveluiden Avainryhmä tarjoaa vammaispalveluiden yksiköille ohjaus ja neuvontapalvelua silloin kun yksiköt kohtaavat haastavia tilanteita asiakastyössä, kun yksikön asiakkaalla on pulmia kommunikoinnissa tai toiminnanohjauksessa tai kun itsemäärämisoikeusasiat mietittyvät.

9. Onko työyksikkösi hyödyntänyt Saarikan vammaispalveluiden Avainryhmää haastavissa tilanteissa? *

Kyllä

Ei

10. Miten yksikkösi on hyödyntänyt Avainryhmää? *

11. Jos yksikkösi ei ole käyttänyt Avainryhmää, kuvaile millaisissa asioissa yksikkösi voisi hyödyntää Avainryhmää tulevaisuudessa? *

Kiitos vastauksestasi!

LIITE 4 AVAIMEN TIEDOTE



TIEDOTE

Avaimen palaverit siirtyvät pidettäviksi vammaispalveluiden yksiköihin

Avain (entinen avainryhmä) kehittää toimintaansa ja haluaa vastata paremmin yksiköiden esille tuomiin tarpeisiin. Yksiköiden toiveita selvitettiin Haastavat tilanteet vammaispalveluissa –kyselyssä kesällä 2018. Kyselyn tuloksissa toivottiin mm. ulkopuolista näkökulmaa haastaviin tilanteisiin ja useassa vastauksessa toivottiin tukea itsemääräämisoikeuteen liittyviin pulmiin. Jatkossa Avain pitää palaverinsa aina Saarikan vammaispalveluiden yksiköissä. Me toivomme, että mahdollisimman moni henkilöstöstä pääsisi osallistumaan palavereihin, jotta hyviä käytäntöjä tulisi jaettua puolin ja toisin. Tervetuloa mukaan!

Avain yksiköissä:

20.11.2018 klo 08.00 Einarintien toimintakeskus

26.11.2018 klo 08.00 Touhula

4.12.2018 Klo 15.00 Karstulan toimintakeskus

10.12.2018 klo 09.00 Kotikivi

8.1.2019 klo 13.00 Kolmikon palveluasunnot

15.1.2019 klo 13.00 Einarintien asuntola

Ensimmäisten yhteisten palaverien lopussa sovitaan aika seuraavalle tapaamiselle jokaiseen yksiköön.

Terveisin Avain –tiimi, Saarikan vammaispalvelut