

Laura Alhomäki

MITTAREIDEN KEHITTÄMINEN ESSO- TEN KOTIIN VIETÄVILLE TUKIPALVE- LUILLE

Opinnäytetyö

Tradenomi

Liiketalous

2022



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

| | |
|-----------------|--|
| Tutkintonimike | Tradenomi |
| Tekijä/Tekijät | Laura Alhomäki |
| Työn nimi | Mittareiden kehittäminen Essoten kotiin vietäville tukipalveluille |
| Toimeksiantaja | Etelä-Savon sosiaali- ja terveystyöpalvelujen kuntayhtymä |
| Vuosi | 2022 |
| Sivut | 55 sivua, liitteitä 4 sivua |
| Työn ohjaaja(t) | Kristiina Kinnunen |

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena on mittareiden kehittäminen Essoten kotiin vietäville tukipalveluille. Kotiin vietävät tukipalvelut ovat vanhus- ja vammaispalvelujen yksikkö, joka tuottaa palveluja turvalliseen kotona asumiseen. Työ on rajattu koskemaan turva-, ateria- ja kauppapalveluja. Työn tutkimusongelma oli, millaisia tukipalveluihin liittyviä taloudenmittareita yksikössä tulisi olla käytössä eli mitä suorituksia tukipalveluissa pitäisi mitata ja millaisilla mittareilla. Työn tavoite oli kehittää toimivat taloudenmittarit tukipalveluille johtamisen tueksi ja tehdä mittaristotyökalu, johon mittarit keskitettiin.

Tutkimuksellinen lähestymistapa oli konstrukttiivinen tutkimus ja tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Aineistoa kerättiin teemahaastattelulla. Tutkimukseen haastateltiin kotiin vietävien tukipalvelujen työntekijöitä ja esimiestä sekä ennakoivien palvelujen esimiestä ja yhtä talouspalveluiden työntekijää. Yhteensä haastateltavia oli kahdeksan henkilöä. Haastattelussa kartoitettiin mittaamisen ja mittareiden nykytilaa sekä koettuja ongelmia ja kehitystarpeita. Näiden lisäksi kysyttiin tarvetta mittareille, jollaisia ei vielä ole käytössä.

Tulosten ja niistä tehtyjä johtopäätösten perusteella muotoiltiin Excel-pohjainen mittaristotyökalu, johon keskitettiin tukipalveluille tärkeimmät mittarit. Tulosten perusteella mittariston yksi merkittävimmistä hyötyjä on se, että se kerää tiedon yhteen paikkaan useista eri järjestelmistä sekä mittaa toiminnan kehittymistä aikaisempaan ajankohtaan tai tavoitteisiin verrattuna. Tuloksissa vahvasti esille noussut laadullinen mittaaminen on otettu mukaan mittaristoon. Tarkemman mittaamisen avulla voidaan yksikössä kehittää myös tiedolla johtamista.

Asiasanat: talouden mittaaminen, laadun mittaaminen, mittari, tietojohdaminen

| | |
|------------------|---|
| Degree | Bachelor of Business Administration |
| Author (authors) | Laura Alhomäki |
| Thesis title | Developing measurements for the Essote's Support Services Offered at Home |
| Commissioned by | The South Savo Social and Health Care Authority |
| Time | 2022 |
| Pages | 55 pages, 4 pages of appendices |
| Supervisor | Kristiina Kinnunen |

ABSTRACT

The subject of this thesis was to develop measures to the Essote's Support services offered at home. This is a unit of Essote's Services for the elderly and disabled people. The study is limited to security services, food services and grocery services. The research problem was to develop measurements related to support services to be used in the unit. In other words, the thesis studied what performance should be measured in support services and with what kind of indicators. The objective of this work was to develop working measurements for support services and to create a tool that would include all the indicators.

The exploratory approach was constructive, and the study used a qualitative method of research. The research material was collected through semi-structured interviews. Eight unit employees were interviewed for the study. Another perspective was also obtained from financial services and managers. The interviews were about current state of measurement and indicators, experienced problems and development needs. The interviewees were also asked about the need for new indicators.

With the help of Excel, a measurement tool was created based on the results of the interviews and conclusions. The main benefits of the tool are the compilation of information in one place from multiple systems and measuring development against the targets. Qualitative measuring is included in the measurement tool because it stood out in the results. With more accurate measurement, the unit can improve knowledge-based management.

Keywords: measurement of economic, measurement of quality, indicator, knowledge-based management

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 2 | MITTARIT JA MITTAAMINEN | 7 |
| 2.1 | Talouden mittaaminen | 7 |
| 2.2 | Laadun mittaaminen | 13 |
| 2.2.1 | Palvelun laadun mittaaminen..... | 14 |
| 2.2.2 | Asiakaskokemuksen mittaaminen..... | 15 |
| 3 | TIETOJOHTAMINEN..... | 17 |
| 3.1 | Tiedolla johtaminen..... | 17 |
| 3.2 | Tiedolla johtaminen ja sen haasteet sosiaali- ja terveysalalla..... | 19 |
| 4 | TOIMEKSIANTAJA..... | 21 |
| 4.1 | Toimeksiantaja, sen toiminta ja toimintaympäristö..... | 22 |
| 4.2 | Toiminnan vertailua käsiteperustassa esitettyyn teoretietoon ja -malleihin..... | 23 |
| 5 | TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO..... | 25 |
| 5.1 | Laadullinen tutkimus tutkimusmenetelmänä | 25 |
| 5.2 | Aineiston hankinta ja analyysi..... | 28 |
| 5.3 | Tutkimuksen toteutus..... | 29 |
| 6 | TUTKIMUKSEN TULOKSET | 31 |
| 6.1 | Haastattelut | 31 |
| 6.1.1 | Mittaamisen nykytila ja mittareista saatu hyöty | 31 |
| 6.1.2 | Mittareihin ja mittaamiseen liittyvät ongelmat..... | 32 |
| 6.1.3 | Olemassa olevien mittareiden kehittäminen | 34 |
| 6.1.4 | Uusien mittareiden kehittäminen..... | 35 |
| 6.2 | Mittaristotyökalu..... | 36 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 43 |
| 7.1 | Tuloksiin perustuvat johtopäätökset ja kehittämissuositukset | 43 |
| 7.2 | Työn luotettavuuden arviointi..... | 49 |
| 8 | LOPUKSI | 51 |

| | |
|--------------|----|
| LÄHTEET..... | 53 |
|--------------|----|

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Tietosuojailmoitus

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Etelä-Savon sosiaali- ja terveystieteiden Kuntayhtymän yksikkö nimeltä *kotiin vietävät tukipalvelut*. Tällä hetkellä kotiin vietäviin tukipalveluihin sisältyvät turvapalvelut, ateriapalvelut, kauppa- ja asiointipalvelut ja hygieniapalvelut, mutta tukipalveluita kehitetään Essotessa aktiivisesti ja tulevaisuudessa palvelujen määrä laajenee. Tässä työssä käsittely rajataan turva-, ateria- ja kauppapalveluihin. Työn aiheena on mittareiden kehittäminen Essoten kotiin vietäville tukipalveluille. Työn tarkoituksena on helpottaa talouden suunnittelua ja seurantaa sekä työn suunnittelua. Työssä selvitettiin yksikössä käytössä olevat mittarit ja niiden hyödyllisyyden sekä henkilöstön ja hallinnon näkemyksen perusteella muotoiltiin työpaikalle sopivat sisäiseen käyttöön tarkoitetut mittarit.

Työn aihe on toimeksiantajalle tärkeä, sillä yksikkö on vasta erotettu omaan ja sen johtamiseen liittyvät toiminnot kehityksessä. Mittaamiseen tarvittava data on erittäin hajallaan, ja sen hyödyntäminen päivittäisessä johtamisessa on työlästä ja aikaa vievää. Opinnäytetyön tekijän ollessa harjoittelussa toimeksiantajalla, tämä kehittämisen kohde nousi toistuvasti esille ja oli näin ollen luonnollinen valinta opinnäytetyön aiheeksi.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on, millaisia tukipalveluihin liittyviä mittareita yksikössä tulisi olla käytössä eli mitä suorituksia tukipalveluissa pitäisi mitata ja millaisilla mittareilla. Työn tavoitteena on kehittää toimivat taloudenmittarit tukipalveluille johtamisen tueksi ja tehdä mittaristotyökalu, johon mittarit keskitetään. Työkalun avulla toimintaa voidaan tarkastella, johtaa ja kehittää. Mittareista saadun tiedon ja sen analysoimisen avulla kehitetään tiedolla johtamista työpaikalla. Lopputuloksena syntyvää työkalua voi tarpeen mukaan hyödyntää myös muissa palveluissa organisaation sisällä.

Työn tutkimuksellinen lähestymistapa on konstrukttiivinen tutkimus. Menetelmä sopii työn tarkoitukseen, koska työn lopputuloksena syntyy konkreettinen tuote eli mittaristo. Työssä teoria luo vahvasti pohjan tutkimukselle. Työssä toteutetaan ratkaisu eli mittaamisen työkalu.

Empiiristä aineistoa kerätään laadullisilla menetelmillä. Tarkoitukseen sopiva menetelmä on haastattelu, joka toteutetaan puolistukturoituna haastatteluna. Tutkimukseen haastatellaan kotiin vietävien tukipalvelujen työntekijöitä ja esimiestä sekä ennakoivien palvelujen esimiestä ja yhtä talouspalveluiden työntekijää. Yhteensä haastateltavia on 8 henkilöä. Haastatteluista yksi toteutetaan sähköpostihaastatteluna ja loput kasvotusten.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään talouden mittareita sekä laadullisia mittareita ja mittaamista sekä tiedolla johtamista. Teoriaosuudessa käsitellään myös tiedolla johtamista sosiaali- ja terveystaloutta tuottavassa organisaatiossa. Keskeisiä käsitteitä työssä ovat talouden mittaaminen, laadun mittaaminen, mittarit, mittaristot ja tietojohdaminen.

2 MITTARIT JA MITTAAMINEN

Johtaminen edellyttää mittaamista, koska mittareiden avulla saadaan tietoa johdettavista syy-seuraussuhteista eli kausaliiteeteista. Mittareista saadun tiedon avulla tehdään johtopäätöksiä siitä, toimivatko kausaliiteetit suunnitellusti ja tavoiteltuun suuntaan. Mittareiden avulla osoitetaan organisaatiolle merkittävät asiat ja kulloisellakin strategiakaudella tärkeänä pidetyt osa-alueet. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

2.1 Talouden mittaaminen

Laasonen ym. (2018, 6) määrittelevät tärkeimmät mittaamiseen liittyvät käsitteet seuraavasti:

- **Mittarilla** tuotetaan tietoa asiasta tai ilmiöstä, joka on suoraan mitattavissa oleva tekijä tai sellaisten yhdistelmä. Mittarin muodostaa usein laskentakaava, johon laitetaan luvut esimerkiksi mitta- tai tilastotuloksista. Mittarilla saadaan laskettua tunnusluku eli indikaattori.
- **Indikaattori** kuvaa mitatun asian tilaa ja kehitystä. Indikaattori voi olla tilastollinen tunnusluku tai mitata asiaa laadullisesti. Indikaattorit tiivistävät suuria tietomääriä helposti hyödynnettävään muotoon. Indikaattorien ei tule olla tulkinnanvaraisia vaan antaa mahdollisimman yksiselitteinen lopputulos.
- **Mittaristo** on kokonaisuus, joka koostuu useista indikaattoreista. Mittaristoa hyödynnetään päätöksenteossa syy- ja seuraussuhteiden määrittelyssä ja tavoitteiden asettamisessa ja seuraamisessa.

Steffansson ym. (2019, 139) kehottavat mittareita valitessa kiinnittämään huomiota siihen, että valittu mittari kuvaa tavoitteen mukaista muutosta. Toimiva mittari kuvaa muutosta aina samalla tavoin ja systemaattisesti riippumatta arvioijasta. Niemelä ym. (2008, 101) painottavat, että hyvien ja toimivien mittareiden tulee olla yhteydessä yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja keskittyä mitaamaan avainprosesseja organisaation kaikilla tasoilla.

Pellinen (2017, 44–45) jakaa mittareiden määrittelyn kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään suoriutumisalue, joka voi olla esimerkiksi kustannukset tai laatu. Seuraavassa vaiheessa asetetaan mittarille tavoitetaso. Tavoitetaso voi mittarista riippuen koskea esimerkiksi tuotekohtaisia kustannuksia tai tavoitteena olevaa virheellisten tuotteiden määrää määritellyssä kokonaismäärässä. Kolmannessa vaiheessa määritellään, kuinka asetetun tavoitteen saavuttamista mitataan. Tässä vaiheessa haasteeksi muodostuu usein se, että kaikkia asioita, kuten laatua, ei voida mitata suoraan.

Mittaustulos täytyy aina suhteuttaa tavoitteeseen, jotta sitä voidaan arvioida. Toimivia vertailukohtia ovat organisaation mittaustulokset vertailuajanjaksona, toisen vertailukelpoisen organisaation mittaustulokset, organisaation etukäteen (ex ante) tai jälkikäteen (ex post) tekemät arviot odotetusta tuloksesta tai vertailu vaadittuun välttämättömään suoritustasoon tavoitteiden saavuttamiseksi. (Pellinen 2017, 47.)

Mittarilla saavutetun tiedon laadukkuuteen vaikuttaa se, millainen mittari valitaan ja miten saatua tietoa käsitellään. Mittaria valitessa tulisi pohtia, mitä mitataan ja miksi, miten ja millä mitataan. Mittausominaisuudet tulee arvioida tarkkaan. Mittausominaisuuksia ovat esimerkiksi pätevyys eli validiteetti, toistettavuus ja luotettavuus eli reliabiliteetti sekä kyky havaita muutos herkästi. (Steffansson ym. 2019, 139–140.)

Vilkkumaa (2005, 38–39) pitää mittareiden keskeisinä vaatimuksina relevanttutta, edullisuutta, validiteettia, reliabiliteettia ja luotettavuutta. Päätöksen teon tukena olevien mittaustulosten tulee mitata oikeaa asiaa sekä olla oikeellisia ja riittävän tarkkoja. Mittaustulosten edullisuutta voidaan määrittää mittauksen vaatiman ajan, työmäärän, vaivan tai vaihtoehtoiskustannusten avulla. Kaikista tärkein vaatimus on tiedon luotettavuus. Vaikka kaikki muut vaatimukset

täytyisivät, mutta päätöksentekijä ei luota mittariin, hän ei hyödynnä sen antamaa tietoa.

Talouden mittaamisessa Pellinen (2017, 45–46) tarkastelee mittaamisen kohteita kolmesta eri näkökulmasta. *Vaikuttavuus* merkitsee sitä, että mitattava asia vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. *Tehokkuus* liittyy tavoitteiden saavuttamisen ja siihen tarvittavien resurssien käytön väliseen suhteeseen. *Taloudellisuus* huomioi käytettyjen resurssien kustannukset. Vaikuttavuuden, tehokkuuden ja taloudellisuuden mittaamiseen on vakiintunut yleisesti käytettyjä mittareita. Rahamääräiset mittarit ovat käytetyin tapa, sillä ne ovat helppoja, standardoituja ja edullisia. Luonnollisestikaan kaikki organisaatiot eivät hyödy kaikista mittareista ja mittareiden tarve vaihtelee ajoittain.

Kun mittarit otetaan käyttöön organisaatiossa, ne tulee ottaa mukaan päivittäiseen työhön. Mittarit tulisi huomioida organisaation kokouskäytännöissä, raportoinnissa, suunnittelussa ja tavoitteiden asetannassa. Operatiivisen tason toiminnan suunnittelun tulee perustua mittareiden tavoitteisiin. On tärkeää muistaa, että mittareiden käyttötarkoitus on suorituksen parantamisessa, ei huonosta suoriutumisesta rankaisemisessa. Yleisesti voisi sanoa, että mittarit täytyy integroida organisaatiokulttuuriin. (Niemelä ym. 2008, 113–114.) Stefanonin ym. (2019, 139–140) mukaan hyvä mittari on helppokäyttöinen osa arkityötä ja kuvaa muutosta yhdellä lukuarvolla eli indikaattorilla. Mittaria tulee käyttää sovitun mukaisesti ja tulokset kirjata systemaattisesti, jotta tieto on vertailukelpoista.

Niemelä ym. (2008, 97–100) kehottavat pitämään mielessä, että mittarit eivät tee muuta, kuin antavat tarvittavat tiedot. Mittareiden tuottamaa tietoa tulee hyödyntää tekemällä päätöksiä ja toimenpiteitä sen pohjalta. Oikeat mittarit voivat auttaa tehostamaan prosesseja, suuntaamaan resursseja oikein, selkiyttämään strategian ja tavoitteet henkilöstölle ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. On myös tärkeää määrittää vastuu mittareista oikealle ihmiselle. Jos vastuuta ei ole määritelty tai määrittely on epämääräinen, voi käydä niin, ettei kukaan ota vastuuta mittareiden tulosten mukaisten toimenpiteiden toteutuksesta.

Usein mittaamisen haasteena on, että mittaaminen nousee itsetarkoitukseksi. Mittareiden määrä saattaa kasvaa liialliseksi, eivätkä ne mittaa oleellisia asioita. Mittaristosta huolimatta hyödyllisen tiedon määrä jää vähäiseksi. Tällaisissa tilanteissa pahimmillaan mittareiden hyöty jää pienemmäksi kuin niiden ylläpitoon tarvittavat resurssit ja kustannukset. Myös mittareiden määrittelyssä organisaatio saattaa tehdä valintoja, joiden takia mittarit eivät tuota hyödyllistä tietoa. Jos mittareita ei ole kytketty strategiaan, niille asetetut tavoitteet eivät kuljeta organisaatiota oikeaan suuntaan. Tavoitetasot mittareille tulee myös olla asetettu oikein. Esimerkiksi tulisi selvittää ja käytännössä testata, kannattaako mittarin tavoitetaso olla 100 % vai riittäisikö 80 %. Kuinka suuri merkitys ja arvo viimeisellä kahdellakymmenellä prosentilla on ja kuinka paljon resursseja sen täyttämiseen vaaditaan. (Niemelä ym. 2008, 97–100.)

Balanced Scorecard

Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin kehittämä Balanced Scorecard eli tasapainotettu tuloskortti tarkastelee organisaation tavoitteita ja toimintaa eri näkökulmien kautta. Taulukossa 1 on esitelty viisi yleensä käytettyä ulottuvuutta. Organisaatio voi itse valita myös muita näkökulmia näiden tilalle tai lisäksi sen mukaan, mitä se pitää tärkeinä menestymisensä kannalta. (Vilkkumaa 2005, 349.)

Taulukko 1. Viisi yleisintä ulottuvuutta organisaation toiminnan tarkasteluun (Vilkkumaa 2005, 350)

| Ulottuvuus | Näkökulma, josta toimintaa tarkastellaan |
|---------------------------------|--|
| Asiakasulottuvuus | Yritystä tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta ja painotetaan asiakkaan odotuksia yritykselle sekä sitä, miten yritys vastaa näihin odotuksiin. |
| Sisäisten prosessien ulottuvuus | Yrityksen prosesseja tarkastellaan niiden tehokkuuden ja tuottavuuden osalta. |
| Kehittymisen ulottuvuus | Painotetaan innovatiivisuutta ja oppimista, joilla on merkittävä rooli yrityksen toimintakykyyn tulevaisuudessa. |

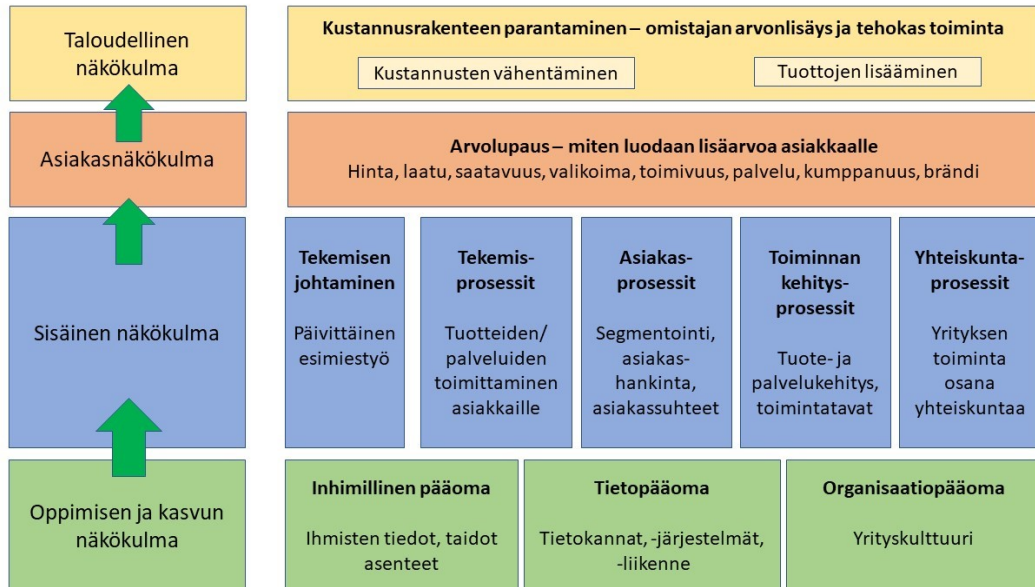
| | |
|--------------------------|---|
| Henkilöstöulottuvuus | Henkilöstön osaamista tarkastellaan ja verrataan sen tasoa yrityksen tavoitteisiin. |
| Taloudellinen ulottuvuus | Asioita katsotaan omistajien näkökulmasta ja painotetaan niitä asioita, jotka hyödyttävät yrityksen omistajia |

Tasapainotettu tuloskortti yhdistää organisaation strategisen tason ja operatiivisen toiminnan tason toisiinsa. Strategian pohjalta organisaatio valitsee näkökulmat ja määrittää tavoitteet. Operatiivisen toiminnan pohjalta valitaan tekeminen ja toimintasuunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden saavuttamista ja siihen tähtäävää tekemistä mitataan erilaisilla mittareilla. Mittareille valitaan tavoite, joka on linjassa organisaation strategian kanssa ja toimii sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Nämä mittarit muodostavat tasapainotetun tuloskortin. (Vilkkumaa 2005, 350–351.)

Vuorisen (2013, 56) mukaan mittariston kehittäjät suosittelivat valitsemaan noin viisi mittaria jokaiseen näkökulmaan, mutta Vilkkumaa (2005, 353) nostaa tasapainotetun tuloskortin yleiseksi ongelmaksi mittareiden liiallisen määrän ja ehdottaa määräksi vain 1–2 mittaria jokaista näkökulmaa kohti. Jos mittareita on liian paljon, toiminnan tehokkuus kärsii ja mittareista saatetaan saada ristiriitaisia tuloksia.

Mittaristoa tulee arvioida ja kehittää jatkuvasti. Kun mittaristo on luotu, tulee sitä käyttää johtamisessa ja operatiivisen tekemisen ohjaamisessa. Mittariston säännöllinen hyödyntäminen ja seuraaminen tuottaa myös sen edun, että mittariston puutteet ja kehitystarpeet havaitaan helpommin. Henkilökunta tulee osallistaa mittariston suunnitteluun ja kehittämiseen, jotta strategiatason tavoitteet sisäistetään ja toteutetaan paremmin. (Vilkkumaa 2005, 354–355.)

tavoitteena ovat tyytyväiset omistajat ja asiakkaat, tehokkaat prosessit ja motivoitunut, osaava henkilöstö. (Niemelä ym. 2008, 53–54; Vilkkumaa 2005, 356.)



Kuva 2. Strategiakartta (mukaillen Vuorinen 2013, 84 & Vilkkumaa 2005, 357)

Kuva 2 on esimerkki strategiakartan rakenteesta. Oppimisen ja kasvun näkökulma ja sisäisen toiminnan näkökulma vastaavat kysymykseen, miten saavutetaan taloudellisen näkökulman ja asiakasnäkökulman tavoitteet, eli miten toteutetaan omistajien ja asiakkaiden vaatimukset ja toiveet. Toisaalta taloudellinen näkökulma kertoo sen, miten hyvin asiakkaiden odotukset täyttyvät. (Vilkkumaa 2005, 356.)

2.2 Laadun mittaaminen

Koetulla laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen laatu, joka liittyy lopputulokseen ja toiminnallinen laatu, joka liittyy prosessiin. Näitä laadun ulottuvuuksia voidaan soveltaa sekä tuotteissa että palveluissa. (Grönroos 2020, 5. Palvelujen laadun johtaminen.) Näiden lisäksi Kihn (2015, 293) nostaa esille missä-ulottuvuuden, joka koskee palvelutapahtuman fyysistä ympäristöä sekä taloudellisen laadun ulottuvuuden, joka pätee erityisesti yritysten välisessä kaupankäynnissä.

Laadun mittaamisessa on Saarijärven ja Puustisen (2020, Asiakaskokemuksen mittaaminen) mukaan hyvä yhdistää määrällisiä mittareita ja laadullista ymmärrystä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkailta kerättävässä palautteessa käytetään määrällisiä (numeraalisia) mittareita ja avointa, sanallista palautetta selittämään niiden arvoja.

2.2.1 Palvelun laadun mittaaminen

Grönroosin (2020, 5. Palvelujen laadun johtaminen) mukaan palvelun laadussa on kyse asiakkaan odotuksien ja kokemusten välisestä erosta, eli siitä onko odotuksia vahvistettu vai kumottu. Asiakkaan odotuksiin vaikuttaa merkittävästi yrityksen asiakkaille antama palvelu- eli asiakaslupaus (Korkiakoski 2019, 2. Asiakaskokemus, sen selvittäminen ja mittaaminen). Palvelun laatua voidaan mitata attribuuttipohjaisilla mittareilla, jotka mittaavat palvelun ominaisuuksia, sekä kvalitatiivisilla mittareilla, joita ovat esimerkiksi kriittisten tapahtumien menetelmä (Grönroos 2020, 4. Palvelujen ja asiakassuhteiden laatu).

Grönroos (2020, 4. Palvelujen ja asiakassuhteiden laatu) nimeää tärkeimmäksi attribuuttipohjaiseksi mittariksi kvantitatiivisen SERVQUAL-menetelmän. Menetelmä on saanut alkunsa jo 1980-luvulla, mutta sitä on kehitetty ajan myötä. Nykyään SERVQUAL-menetelmässä palvelun laatu on jaettu viiteen eri osa-alueeseen: konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Näitä viittä osa-aluetta kuvataan yleensä 22 attribuutilla, joita asiakkaat arvioivat seitsemän kohdan asteikolla (täysin samaa mieltä, täysin eri mieltä). Odotusten ja kokemusten välisiä poikkeamia tarkastelemalla voidaan laskea kokonaislaatua kuvaava tulos.

Kvalitatiivisista menetelmistä palvelun laadun mittaamiselle Grönroos (2020, 4. Palvelujen ja asiakassuhteiden laatu) nostaa kriittisten tapahtumien menetelmän. Menetelmässä asiakas arvioi palveluprosessia sekä lopputulosta ja nostaa sieltä esiin ne kohdat, joissa koki myönteisen tai kielteisen poikkeaman. Näitä poikkeamia kutsutaan kriittisiksi tapahtumiksi. Tutkija analysoi vastauksia ja tekee päätelmiä laatupoikkeamien syistä. Menetelmän avulla saadaan hyvin tietoa yrityksen vahvuuksista ja kehitystarpeista sekä usein myös hyvin konkreettisia keinoja kehittää palvelua.

2.2.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Korkiakoski (2019, 2. Asiakaskokemus, sen selvittäminen ja mittaaminen) kehottaa asiakaskokemuksen mittaamisessa erottamaan mittarit ja mittaamisen toisistaan. Ensin on tunnistettava liiketoiminnan kannalta merkittävät tavoitteet asiakaskokemukselle ja määriteltävä niille mittarit. Sen jälkeen suunnitellaan, kuinka mittaaminen käytännössä tapahtuu.

Virtanen ym. (2011, 41) jakavat asiakkaita koskevan tiedon kahteen osaan: asiakkaalta saatavaan tietoon ja asiakkaista saatavaan tietoon. Asiakkaalta saatavaa tietoa ovat esimerkiksi erilaisten kyselyiden ja haastattelujen avulla saatu tieto sekä asiakaspalaute. Asiakkaista saatu tieto on esimerkiksi tieto- ja viestintäteknologian kehityksen myötä saatavilla olevaa tietoa, kuten kaupunginosan tarkkuudella saatavat demografiset tiedot.

Taulukko 2. Asiakastiedon ja tiedon lähteiden luokittelu (Virtanen ym. 2011, 41–42)

| Tiedon taso | Tiedon lähde | Esimerkkejä |
|--------------|---|---|
| Perustieto | Olemassa oleva, helposti saatava ja jatkuvasti täydentyvä data | Henkilötiedot, potilastiedot, palaute, reklamatiotiedot |
| Informaatio | Johdettu tieto, joka syntyy perustietojen yhdistämisestä | Asiakastieto, palveluiden käyttöhistoria, palvelukäyttämistieto |
| Tietämys | Kokemusperäisesti syntyvä tieto | Työntekijöiden 'hiljainen tieto', asiakasvuorovaikutustilanteessa syntynyt asiakastieto |
| Ennustetieto | Yhdistelee perustietoa, informaatiota, tietämystä ja ulkopuolisten tietolähteiden tietoa (teoria) | Trenditutkimukset, tulevaisuudentutkimus, ennakointi, skenaarioanalyysit |

Virtanen ym. (2011, 41–42) luokittelevat asiakastietoa myös taulukon 2 mukaisesti. Asiakaskokemuksen kannalta kokemusperäisen tiedon (tietämys) kerää-

minen on tärkeää. Asiakkaan kokemus vaikuttaa hänen mielikuviinsa ja odotuksiinsa palveluun liittyen ja sitä kautta käyttäytymiseensä palvelun käyttäjänä. Asiakkaan odotuksien ja palvelumielikuvien ymmärtäminen auttaa kehittämään palveluja oikeaan suuntaan. Samaa tarkoittavat Saarijärvi & Puustinen (2020, Asiakaskokemuksen mittaaminen) erottaessaan asiakaskokemuksen mittaamisen kolme tasoa: asiakaskokemuksen, sen vaikutukset asiakastyytyvyyteen ja -käyttäytymiseen sekä näistä seuranneet vaikutukset organisaation kasvuun ja kannattavuuteen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, Asiakaskokemuksen mittaaminen.)

| Asiakaskokemus | Vaikutukset asiakaskäyttäytymiseen | Seuraukset liiketoimintaan |
|--|---|--|
| <p>Asiakaspolku ja kosketuspisteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Millainen asiakaskokemus oli? - Asiakkaalle tärkeimmät kosketuspisteet ja niissä onnistuminen. | <p>Asiakastyytyväisyys</p> <p>Asiakasuskollisuus</p> <p>Asiakassuosittelu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kuinka tyytyväinen asiakas oli? - Jatkaako asiakas asiointia tulevaisuudessa? - Mitä asiakas kertoo muille yrityksestä? | <p>Kasvu ja kannattavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miten asiakaskäyttäytyminen vaikuttaa yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen? |

Kuva 3. Kolmen tason mittaaminen (mukaillen Saarijärvi & Puustinen 2020)

Kuva 3 havainnollistaa kolmen tason mittaamista. Saarijärven ja Puustisen (2020, Miten asiakaskokemusta tulisi mitata?) mukaan asiakaskokemuksen mittaamisessa tavoitteena on rakentaa tasapainotettu mittaristo, jossa on huomioitu kaikki kolme mittaamisen tasoa sekä yrityksen strategiset tavoitteet asiakaskokemuksen suhteen. Mittareita voivat olla esimerkiksi responsiivisuusmittarit, asiakkaan kokema vaiva tai tunteet, palvelun laatu, onnistuminen eri kanavissa, Happyornot-mittari, asiakaspysyvyys, asiakas vuoto tai –kato (churn rate) tai NPS (net promoter score).

Korkiakosken (2019, 2. Asiakaskokemus, sen selvittäminen ja mittaaminen) mukaan asiakaskokemuksen mittareiden tulisi perustua hyvän asiakaskoke-

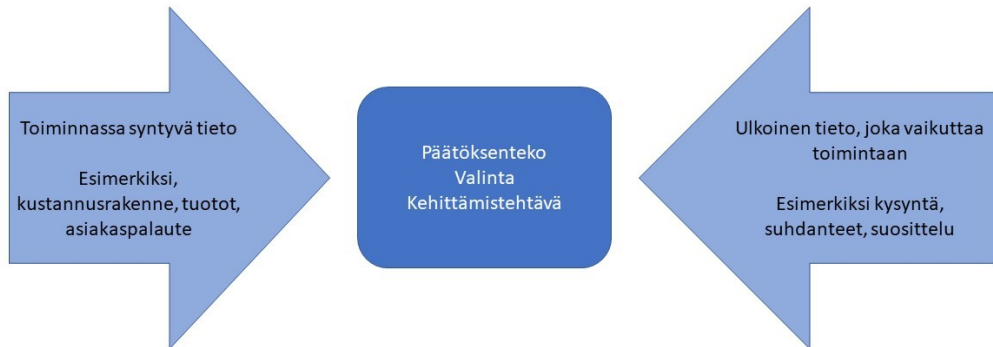
muksen elementteihin eli tehokkuuteen, helppouteen ja tunteeseen. Kor-kiakosken (2019, 2. Asiakaskokemus, sen selvittäminen ja mittaaminen) mielestä suomalaisissa yrityksissä mitataan ennen kaikkea tehokkuuteen ja helppouteen liittyviä kokemuksia, mutta tunnekokemusten mittaaminen jää vähäiseksi. Tunteiden merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa on kuitenkin merkittävä. Kuten muussakin mittaamisessa, tunteiden osaltakin täytyy yrityksessä ensin asettaa tavoitteet: millaisia tunteita haluamme asiakkaassa eri kohtaamisten yhteydessä herättää? Mitatessa tulee selvittää, ovatko asiakkaan kokemat tunteet saman suuntaisia kuin asetetut tavoitteet.

3 TIETOJOHTAMINEN

Tietojohtamisella tarkoitetaan prosesseja ja toimintoja, joiden avulla kerätään ja jalostetaan tietoa, jota sitten hyödynnetään sekä organisaation sisällä että organisaatioiden välisessä kommunikoinnissa (Laasonen ym. 2018, 13–14). Tietojohtaminen voidaan jakaa kahteen eri käsitteeseen: tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen. Tiedon johtaminen viittaa enemmän järjestelmiin. Se tarkoittaa tiedon luomista ja tietovarastojen ja -virtojen hallintaa. Tiedolla johtaminen on toimintatapa, johon liittyy tiedon jalostaminen ja sen hyödyntäminen johtamisessa. (Leskelä ym. 2019, 15.)

3.1 Tiedolla johtaminen

Johtaminen ei voi perustua mututuntumaan, vaan kaiken päätöksenteon tulee pohjautua tietoon. Kun organisaation strategia on kunnossa ja tavoitteet selvillä, tiedolla johtamisen strategia voidaan ottaa käyttöön johtamisessa. Pitkän aikavälin tavoitteiden avulla määritellään tietotarpeet johtamiselle sekä koko organisaatiolle. Tietotarpeiden pohjalta voidaan määritellä käytännöt ja prosessit tiedonhankintaan ja tiedon jalostamiseen mahdollisimman helposti käytettävään muotoon. (Leskelä ym. 2019, 16.)



Kuva 4. Sisäisen ja ulkoisen tiedon merkitys tiedolla johtamisessa (mukaillen Kosonen 2019)

Kuva 4 havainnollistaa tiedolla johtamiseen tarvittavan tiedon alkuperää. Tiedolla johtamisessa tulisi hyödyntää sekä organisaation toiminnasta syntyvää tietoa että ulkopuolelta saatavaa tietoa. Toiminnasta syntyvää sisäistä tietoa ovat esimerkiksi strategiaan liittyvä tieto, tunnusluvut ja erilaisista tietojärjestelmistä saatava tieto. Ulkoinen tieto voidaan jakaa markkinatietoon, toimialatietoon ja yrityskohtaiseen tietoon. Markkinatieto voi olla yleisesti liiketoimintaympäristöön liittyvää tietoa tai liittyä lainsäädäntöön, talouteen tai politiikkaan. Toimialakohtaista tietoa saadaan erilaisista tilastoista, trendejä seuraamalla, kysyntä- ja tarjontatiedoista sekä suosittelujärjestelmien kautta. Yrityskohtainen tieto liittyy kilpailutilanteeseen sekä yrityksen sidosryhmiin. (Kosonen 2019.)

Kososen (2019) mukaan tiedolla johtamisen tavoitteet voidaan jakaa neljään kategoriaan

- **kuvaileva** analyysi ottaa selvää, mitä on tapahtunut
- **diagnosoiva** analyysi selvittää, miksi jotakin tapahtunut
- **ennakoiva** analyysi yrittää arvioida, mitä tulee tapahtumaan
- **ohjaileva** analyysi arvioi, millaisia toimenpiteitä tulisi tehdä.

Kuvailevassa ja diagnosoivassa analyysissä tarkastellaan jo tapahtuneita asioita, kun taas ennakoiva ja ohjaileva analyysi keskittyvät tulevaisuuteen.

Niemelä ym. (2008, 20) nostavat keskeisimmäksi tieto-ongelmaksi käytettävissä olevan tiedon määrän jatkuvan kasvamisen tiedonvälitysteknologian kehittyessä. Yrityksissä ongelmaksi saattaa muodostua tietotulva, josta voi olla hankala tunnistaa oleellinen tieto, jota tarvitaan päätöksenteon tueksi tai toimialan syvällisemmän ymmärtämisen rakentamiseen. Myös Kosonen (2019) nostaa esille informaation ylitarjonnan ja luettelee lisäksi tieto-ongelmiksi tiedon puutteesta johtuvan epävarmuuden, tiedon hankinnan monimutkaisuuden, tiedon tulkintaan liittyvän epäselvyyden ja tiedon monitulkintaisuuden.

Yritys, joka pystyy ennakoimaan tietoa, muokkaamaan tiedon tietämykseksi ja liittämään sen toimintaympäristöön liittyväksi näkemykseksi ja vielä hyödyntämään näin syntyneitä osaamista kilpailijoitaan nopeammin, on saavuttanut kilpailuedun. Toimintaympäristön muutoksien ennakoimista varten yrityksellä tulee olla oikea-aikaista tietoa sekä ulkoisista että sisäisistä tietolähteistä. (Niemelä ym. 2008, 20.)

3.2 Tiedolla johtaminen ja sen haasteet sosiaali- ja terveysalalla

Liiketalouden näkökulmasta katsottuna sosiaali- ja terveyspalvelut voittoa tavoittelemattomina organisaatioina eroavat voittoa tavoittelevista yrityksistä. Kun yrityksen tuloslaskelmasta voi löytää rivin *voitto* tai *tappio*, voittoa tavoittelemattoman organisaation tuloksessa puhutaan *yli- tai alijäämästä*. Hyvän kuvan yrityksen taloudellisista toimintaedellytyksistä muodostavat *kannattavuus*, *maksuvalmius* ja *vakavaraisuus*. Kestävän talouden kulmakivet voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa ovat *kokonaistaloudellisuus*, *rahoitusasema* ja *riittävä tulorahoitus*. (Niskavaara 2017, 3. Miten menestystä mitataan.)

Sosiaali- ja terveyspalvelut rahoitetaan pääasiassa julkisella rahoituksella, joten palveluiden kysyntää ei voida ennustaa pelkän asiakaskysynnän perusteella. Ennusteissa tulee huomioida esimerkiksi verovaroin kartutettu budjetti sekä lainsäädäntö asiakkaiden tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta. Tulevaisuuden kysyntään vaikuttaa myös tämänhetkinen palveluvalikoima. Ennaltaehkäiseviin palveluihin panostamalla voidaan vähentää tulevaisuudessa raskeampien palveluiden kysyntää. Sosiaali- ja terveysalalla johtamisen kannalta oleellista tietoa ovatkin kansalaisten hyvinvoinnin kehitys sekä palveluiden

tarve tulevaisuudessa. Tietojen saaminen yhteen mahdollistaisi palvelurakenteen ja -verkoston kehittämisen kokonaisuutena. (Sosiaali- ja terveystietojärjestelmien tietojohdantamisen käsikirja 2014, 11.)

Sosiaali- ja terveystietojärjestelmiä suunniteltaessa tärkeintä on tietojärjestelmien laadusta ja vaikuttavuudesta. Eniten tulisi panostaa niihin tietojärjestelmiin, jotka lisäävät eniten hyvinvointia. Laadun ja vaikuttavuuden mittaaminen on haastavaa, ja usein joudutaan käyttämään välillisiä mittareita sekä tekemään oletuksia laadusta. Mittaaminen kohdistuu usein vain osakokonaisuuksiin, sillä tietojärjestelmien kokonaisuusmittaaminen on hankalaa. (Sosiaali- ja terveystietojärjestelmien tietojohdantamisen käsikirja 2014, 12.)

Sosiaali- ja terveystietojärjestelmien haasteena on Leskelän ym. (2019, 17) mukaan tiedon pirstaloituminen useisiin eri tietolähteisiin, kun tietojärjestelmät, tiedon luokittelu ja kirjaustavat ovat moninaiset. Laasonen ym. (2018, 15) tuovat esiin haasteet tiedon hyödyntämisessä, kun on olemassa vahva tietoperusta, mutta käytännössä tieto on erittäin hajautunutta ja keskenään koordinoimatonta ja päällekkäisen työn määrä on merkittävä. Sosiaali- ja terveystietojärjestelmien tietojohdantamisen käsikirja (2014, 9) mainitsee haasteeksi toimintokohtaisen mittauksen, usein mitataan vain operatiivisen toiminnan tehokkuutta. Olemassa olevaa tietoa ei sellaisenaan voi hyödyntää strategisen päätöksenteon tukena, vaan se tulee ensin kerätä yhteen, yhteismitallistaa sekä analysoida. Lisäksi suuren tietomäärän seasta tulisi voida poimia oleelliset asiat.

Tietojohdantamisen osalta tulisi huomioida, että tietojohdantaminen ei ole erillinen tehtävä vaan osa organisaation strategiaa ja vaikuttaa näin ollen moniin osaluokkiin. Parhaimmillaan tiedon tehokas käyttö johtamisessa johtaa siihen, että samojen prosessien toistaminen ja päällekkäiset työvaiheet karsiutuvat pois. Toimintatapojen standardisointi yksinkertaistaa ja yhdenmukaistaa työtä. Asiantuntijuuden hyödyntäminen helpottuu esimerkiksi yhdenmukaisen kirjautumistavan avulla. Arvokkaita resursseja, kuten aikaa ja rahaa, säästyy. Tietojohdantaminen tulisi olla sosiaali- ja terveystietojärjestelmien organisaatioiden ydinosaamisena. Tähän päästäkseen organisaatioiden tulisi määritellä tietojohdantamisen malli toiminnassaan sekä operatiiviseen toimintaan että tavoitteiden asettamiseen liittyen. (Pattanaik & Pradhan 2020.)

Tehokkaammalla tietojohdamisella sosiaali- ja terveysalalla saavutettaisiin ennakointia parantavaa, kokonaiskuvan luovaa tietoa päätöksenteon tueksi ja tehtyjen päätösten vaikutusten arvioimiseksi. Sosiaali- ja terveystietojohdamisen käsikirjassa (2014, 31–37) on esitelty Sitran johdolla toteutettu hanke, jonka lopputuloksena luotiin malli tiedolla johtamisen edistämiseksi sosiaali- ja terveyspiireissä. Mallissa tarkastellut näkökulmat ovat tulevaisuuden palveluiden kysynnän ennustaminen, asiakasanalyysi ja nykyisillä resursseilla tuotettavien palveluiden laatu, kohdentuminen ja vaikuttavuus.

Tiedolla johtamisen kansalliset ohjeistukset sote-alalla

Sote-järjestämislakiin ja maakuntalakiin on kirjattu kansallinen tiedolla ohjaamisen prosessi. Sitra ja sosiaali- ja terveysministeriö ovat koonneet kansalliset sote-tietopaketit avuksi tiedolla johtamiseen ja työkaluksi sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämiseen maakunnissa. Tavoitteena on tuottaa luotettavaa ja vertailukelpoista tietoa päätöksenteon tueksi. Sote-tietopaketteihin on määritetty laatu- ja vaikuttavuusmittarit, jotka toimivat osana maakunnan ohjausjärjestelmää yhdessä taloutta ja toimintaa kuvaavien tunnuslukujen kanssa. Saadun arviointitiedon avulla on tarkoitus voida tehdä vertailua ja arviointia eri alueiden ja palveluntuottajien välillä. (Steffansson ym. 2019, 140.)

Leskelä ym. (2019, 46) kritisoivat kansallisen tason tietojohdamisen ohjeistusta sote-alalle liian yleistäväksi. Tarvittaisiin konkreettisempia tavoitteita ja mittareita. Esimerkiksi palvelun laadun vaikuttavuuden mittarit tulisi olla tarkemmin määritettyjä, jotta organisaatioissa voisi verrata omia tuloksia muiden toimijoiden tuloksiin. Vaikutuksen arvioinnissa omien tietojen vertaaminen muihin on ainoa keino saada relevanttia tietoa vaikuttavuudesta. Myös palvelujen laadun osalta mittarit on määritetty vajavaisesti, ainoa vaadittu mittari tähän liittyen on palvelujen saatavuus. Mittarit tulisi ottaa käyttöön myös yksityisellä sektorilla, jotta palveluiden kokonaisvaltainen vertailu olisi mahdollista.

4 TOIMEKSIANTAJA

Opinnäytetyö tehdään Etelä-Savon sosiaali- ja terveystietojohdamisen kuntayhtymälle (Essote). Essote kehittää sosiaali- ja terveystietojohdusta Hirvensalmen, Juvan, Kangasniemen, Mikkelin, Mäntyharjun, Pertunmaan ja Puumalan alueilla.

Erikoissairaanhoidon osalta palvelujen piiriin kuuluvat myös Pieksämäki ja Joroinen. Organisaationa Essote jakautuu terveystalveihin, vanhus- ja vammais- palveluihin, perhe- ja sosiaalipalveluihin sekä konsernihallinto ja konserni- palveluihin. (Jäsenkunnat 2016; Organisaatio 2022.)

4.1 Toimeksiantaja, sen toiminta ja toimintaympäristö

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Essoten yksikkö nimeltä *kotiin vietävät tukipalvelut*. Kotiin vietävät tukipalvelut sijoittuvat organisaatiossa vanhus- ja vammais- palveluiden ennakoihin palveluihin. Tällä hetkellä kotiin vietäviin tukipalveluihin sisältyvät *turvapalvelut, ateriapalvelut, kauppa- ja asiointipalvelut ja hygieniapalvelut*, mutta tukipalveluja kehitetään Essotessa aktiivisesti ja tulevaisuudessa palvelujen määrä laajenee. Työssäni rajaan käsittelyn koske- maan turva-, ateria- ja kauppapalveluja.

Turvapalveluita tarjotaan asiakkaille koko Essoten toiminta-alueella. Turvapalveluiden laitteet ja turvapuhelinkeskusjärjestelmä ostetaan järjestelmäpalveluntuottajalta, mutta palvelu toteutetaan omana toimintana. Turvalaitteiden ohjelmoinnit, asennukset ja huollot tekee turvapalveluiden asennus- ja huolto- tiimi. Turvapuhelut ohjautuvat turvapuhelinkeskukseen, jossa turvapuhelin- päivystäjät käsittelevät hälytykset sekä välittävät auttajatehtävät. Yöaikaan turvahälytyksiä käsittelee Essoten tilannekeskus. Auttajatehtävät suorittaa tehtävän luonteesta riippuen kotihoito tai ensihoito. Joissakin kunnissa tehtäville lähtee yöaikaan ensivaste.

Myös ateriapalveluita tarjotaan koko Essoten toiminta-alueella, mutta asiakkaan valinnanvaraan vaikuttaa asuinpaikka. Koko alueella saatavana on Essoten ateriapalvelu eli Menu-mat-ateria-automaatti. Laitteeseen kuuluu pakastin sekä kiertoilmahuuuni ja ateriat ovat raakapakasteita. Mikäli asiakkaan tulot jäävät vuosittain määritellyn tulorajan alle, hänelle voidaan myöntää ateriapalveluseteli. Ateriapalveluseteliä voi käyttää Menu-matiin tai Essoten sopimus- palveluntuottajien ateriapalveluihin. Palveluntuottajat määrittelevät itse oman toimitusalueensa kotiin kuljetettaville aterioille. Puumalassa toimii kunnan järjestämä ateriapalvelu, jota Puumalassa asuvat asiakkaat voivat käyttää.

Kauppapalveluiden palveluntuottajia ei ole jokaisessa Essoten alueen kunnassa, joten palvelu ei kata koko toimialuetta. Alueella, jossa Essoten kauppapalvelua ei ole, asiakkaat ohjataan yksityisten palveluntuottajien asiakkaiksi. Kauppapalvelussa kotihoito tekee kauppatilauksen yhdessä asiakkaan kanssa ja palveluntuottajana toimiva kauppa keräilee tilauksen sekä toimittaa sen asiakkaalle joko itse tai alihankkijan välityksellä.

Nykyinen trendi sosiaali- ja terveysalalla on kehittää kotihoidon palveluita niin, että kotihoidon toiminnoista poistetaan mahdollisimman paljon ei-hoidollista työtä. Tämän seurauksena kotiin vietävät tukipalvelut on erotettu kotihoidosta omaksi yksikökseen vuoden 2021 alussa. Tukipalvelut yksikkönä on siis uusi ja sen toiminta nopeasti kehittyvää.

4.2 Toiminnan vertailua käsiteperustassa esitettyyn teoretietoon ja -malleihin

Essotessa on tehty strategiakartta vuonna 2020. Kartassa määritellään strategian painopisteet, avaintavoitteet, strategiset tavoitteet sekä niiden mittarit tavoitearvoineen ja se koskee koko organisaatiota.

| | | | |
|---|--|--|---|
| Visio | Muutoksella tulevaisuuteen eteläsavolaisten kanssa | | |
| Missio | Yhdessä uudistaen synnyttämme hyvinvointia:toimimme ennakoiden ja tilannejohdetusti.Jokainen on uudistaja ja kehittäjä. | | |
| Strategian painopisteet | Kansallisesti tunnustettu toimija ja aktiiviset kumppanuudet | Vaikuttavat palvelut | Uudistumistaitoinen henkilöstö |
| Avaintavoitteet | Vetovoimainen ja hyvän imagon Essote halutaan luotettavaksi kumppaniksi. Sote-uudistuksessa Essote on aktiivinen toimija ja hyviä käytäntöjä jaetaan muille maakunnille. | Teknologiaa käytetään rohkeasti uudessa palveluverkossa. Asiakkaita palvellaan oikea-aikaisesti ja taloudellisesti. Mikkelisä on laajasti päivystävä sairaala. Palvelemme lisääntyvästi myös kausiasukkaita. | Henkilöstö osaa perustehtävänsä ja toimii hyvällä asenteella. Henkilöstön ammattitaito ja hyvä johtaminen vievät uudistukset maaliin. |
| Palveleva – Osaava – Vaikuttava - Innostava | | | |

Kuva 5. Essoten strategiakartta (Strategiakartta 2020).

Kuvassa 5 on visuaalisesti esitetty Essoten strategia. Ylös on kirjattu organisaation visio ja missio, joihin strategia perustuu. Niiden pohjalta on valittu strategian painopisteet sekä muotoiltu painopisteille avaintavoitteet. Alarivin sanat *palveleva, osaava, vaikuttava ja innostava* ovat Essoten arvot.

| | Strateginen tavoite | Käytettävä mittari | Tavoitearvo |
|--------------------------------|---|--|--|
| Asiakas | Ensiluokkainen asiakaspalvelukokemus | NPS-mittari | Tavoitetaso 50 asteikolla 0-100 |
| Talous | Tasapainoinen talous suhteessa palvelutarpeeseen ja rahoitukseen | 1. Sosiaali- ja terveydenhuollon tarvevakioidut menot 2. Sosiaali- ja terveydenhuollon menojen vuosittainen kasvuprosentti | 1. Tarvevakioitu menoindeksi 98 (=2018 taso) 2. Menojen kasvuprosentti on enintään valtakunnallinen soten kasvuprosentti |
| Palvelu-prosessi | Peruspalvelupainotteisuus Palvelutuotannon tuotteistus Rakennusinvestointien seurauksena 10% tuottavuuden kasvu | Peruspalvelujen suhteellinen osuus vrt. erityispalveluihin Tuotteistus tehty ja omakustannushinnat laskettu Tuotettujen suoritteiden määrä suhteessa henkilöstömäärään | Peruspalveluiden euromääräinen osuus kasvaa Valmis vuoden 2020 loppuun mennessä Uusissa tiloissa suoritteiden määrä 10% korkeampi suhteessa henkilöstömäärään vuoden 2020 loppuun mennessä verrattuna rakentamispäätöksen tilanteeseen |
| Organisaation osaaminen | Johtaminen tuottaa tuloksia ja hyvinvointia | 1. Talousmittarit (ks. Talous) 2. Asiakastytyväisyysmittari (ks. Asiakas) 3. Työhyvinvointikysely | 1. Ks. Talous 2. Ks. Asiakas 3. Työhyvinvointikyselyn tulos paranee |

Kuva 6. Essoten strategiakartta (Strategiakartta 2020)

Kuvassa 6 on esitelty Essoten strategiakartta. Strategiset tavoitteet ja tavoitearvot koskevat koko organisaatiota. Kotiin vietävissä tukipalveluissa näistä mittareista on yksikkökohtaisesti käytössä NPS-mittari turvapalvelun asiakkaille sekä vuosittainen työhyvinvointikysely henkilöstölle.

Strategiakartassa (2020) on määritetty tavoitteita myös organisaation eri osille. Vanhus- ja vammaispalveluiden osalta tavoitteet on määritetty asiakasnäkökulman, sisäisten prosessien näkökulman ja osaamisen näkökulman osalta.

Asiakasnäkökulman tavoitteet koskevat keskitettyä asiakasohjausta, jonka kautta asiakkaat ohjautuvat myös tukipalveluiden piiriin. Välillisesti tukipalveluita koskevat esimerkiksi sähköisten asiointikanavien yhteydenottoja koskevat kasvutavoitteet. Näihin tukipalveluissa voidaan vaikuttaa hyvällä viestinnällä ja asiakasneuvontaan panostamalla. (Strategiakartta 2020.)

Palveluprosessin tavoitteet koskevat palvelutuotannon ja rakenteen keventämistä. Mittarina toimii yli 75-vuotiaita alueella asuvia koskeva jaottelu, jonka tavoitetila vuoteen 2025 mennessä on, että yli 75-vuotiaista

- 94 % asuu kotonaan
- 11–12 % saa säännöllistä kotihoitoa
- 7 % saa omaishoidon tukea
- 4–5 % asuu tehostetussa palveluasumisessa
- 2 % asuu tavallisessa palveluasumisessa. (Strategiakartta 2020.)

Essoten talous ja muutosohjelmaan 2018–2022 (2018) on kirjattu palvelurakennepaketin kehittämistavoitteeksi ennakoivien ja varhaisen vaiheen palveluiden sekä kotiin annettavien ja kotona asumista tukevien palveluiden korostaminen. Iäkkäiden asiakkaiden osalta on tärkeää tukea ja lisätä toimintakykyä sekä lykätä säännöllisten palveluiden alkua. Palvelurakenteen muutoksen läpiviennin auttaa tiedolla johtaminen, asiakaskokemuksen kuunteleminen ja palveluiden räätälöinti (Talousarvio 2021 2020).

Osaamisen näkökulmaan vanhus- ja vammaispalveluiden tavoitteeksi strategiakartassa (2020) on kirjattu omavalvontasuunnitelmien täyttyminen kaikissa yksiköissä. Seurantaan käytettävä mittari on kahdesti vuodessa tehtävä omavalvontakysely ja tavoitearvona kyselyn tuloksiin perustuva omavalvontasuunnitelman toteutuminen 80–100 prosenttisesti. Kotiin vietävät tukipalvelut tarkistaa omavalvontasuunnitelmansa säännöllisesti ja päivittää sen sovitusti.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO

Tässä luvussa kerrotaan laadullisesta tutkimuksesta tutkimusmenetelmänä, aineiston hankinnasta ja analysoinnista sekä tämän tutkimuksen toteutuksesta.

5.1 Laadullinen tutkimus tutkimusmenetelmänä

Vilkan (2021, 5. Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tarkastelun keskiössä on merkitysten maailma, jonka hän kertoo olevan ihmisten välinen ja sosiaalinen. Merkitykset ovat ihmislähtöisiä ja niillä saadaan käsitys ihmisten omasta kuvauksesta heidän kokemastaan todellisuudesta. Puusan ym. (2020, 4. Laadullisen tutkimuksen olemus)

mukaan keskeistä laadullisessa tutkimuksessa on, että se perustuu ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin.

Laadullisessa tutkimuksessa ei luoda teorioita vaan sen sijaan tehdä teoreettisia yleistyksiä saatujen tietojen ja tehtyjen tyypittelyjen perusteella, ja käytetään näitä teorioiden tavoin tutkimuksessa. (Puusa ym. 2020, 4. Laadullisen tutkimuksen olemus.) Tavoitteena ei siis ole löytää totuuksia asiasta, jota tutkitaan, vaan tutkimuksen myötä muodostaa tulkintoja asioista, jotka ovat välittömien havaintojen saavuttamattomissa. Nämä tulkinnat ovat usein tutkittavien subjektiivisia kokemuksia ja käsityksiä. (Vilkkä 2021, 5. Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on tärkeää aina huomioida konteksti. Kaikki tutkimuksessa kuvattavat asiat ja ilmiöt täytyy liittää kontekstiin, kuten sosiaalisiin, ammatillisiin tai kulttuurisiin yhteyksiin. Myös tutkimustilanne tulee kuvailla. (Vilkkä 2021, 5. Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi alkaa jo aineiston keräämisen vaiheessa. Analyysiin vaikuttaa vahvasti tutkijan oma esiyymmärrys aiheesta ja arvojen vaikutus tulkinnassa. Aineiston keräämisen jälkeen aineistoa luetaan ja luokitellaan. Luokittelun tai teemoittelun avulla aineistosta nostetaan esille tutkimusongelman kannalta merkittävät aiheet. Aineistoa myös peilataan tutkimuksen pohjana olevaan teoriaan. (Puusa ym. 2020, IV Laadullisen aineiston analyysi.)

Aineiston laatuun vaikuttaa merkittävästi se, miten tutkija osaa tulkita ja ymmärtää tutkinnan kohteena olevaa asiaa tai ilmiötä. Analyysin tavoite on tulkita, tutkia ja ymmärtää ilmiötä. Aineisto tulee kuvailla tarkasti, painottaen kontekstia. Analyysissä täytyy löytää pienet yksityiskohdat, jotka tutkija yhdistää osaksi suurempaa kokonaisuutta. (Puusa ym. 2020, IV Laadullisen aineiston analyysi.)

Puusa ym. (2020, IV Laadullisen aineiston analyysi) luettelevat tärkeiksi asioiksi laadullisen tutkimuksen analysoinnissa tutkijan kyvyn

- käsitellä jokaista tapausta kokonaisuutena ja perehtyä niihin huolellisesti

- tarkastella tapauksia monista eri näkökulmista
- lopuksi tarkastella tapausten yhteneväisyyksiä ja eroja.

Analyysin tavoite on kerätä tulkinnoista kokonaisuus, jonka avulla voidaan tehdä perusteltuja johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Täytyy luoda myös ymmärrettävä kuvaus tutkimusprosessista. Pelkkä tulosten esittely ei ole analyysi, vaan onnistuneet tulokset ovat tutkimuksen tärkeä päämäärä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voi kerätä monilla eri tavoilla. Yhdistävä tekijänä aineistoilla on, että ne ovat ihmisten tuottamia ja kuvaavat kokemuksia ja käsityksiä. Yleisimpiä aineiston keruutapoja ovat haastattelut, joista yleisin lienee teemahaastattelu (puolistrukturoitu haastattelu). (Vilkkä 2021, 5. Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä.)

Tutkimuksellinen lähestymistapa: Konstruktiivinen tutkimus

Ojasalon ym. (2015, 65–68) mukaan konstruktiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi, kun tutkimuksen tuloksena syntyy jonkinlainen tuotos, kuten suunnitelma, mittari tai malli. Tässä lähestymistavassa tavoitteena on löytää tutkimusongelmaan teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka myös tuo uutta tietoa liiketoimintaan. Konstruktiivisessa tutkimuksessa on tärkeää yhdistää sekä käytännön ongelma että sen ratkaisu teoreettiseen tietoperustaan. Toimintatutkimuksen tavoin konstruktiivinen tutkimus pyrkii muuttamaan organisaation käytännön toimintaa. Ero toimintatutkimukseen korostuu siinä, että konstruktiivisessa lähestymistavassa ongelmanratkaisuun tarvitaan poikkeuksetta teoreettista tietämystä.

Ojasalo ym. (2015, 65–68) painottavat konstruktiivisen tutkimuksen vaiheiden dokumentointia sekä käytettyjen metodien perustelua. Tutkimuksen lopussa ratkaisuvaihtoehdot esitellään ja arvioidaan ja valittu vaihtoehto perustellaan. Kehitetyn ratkaisun toimivuutta testataan ja arvioidaan organisaation sisällä. Joissakin tapauksissa, kuten opinnäytetöissä, ratkaisun testaus ja arvioiminen tapahtuvat vasta tehdyn tutkimusraportin palauttamisen jälkeen.

5.2 Aineiston hankinta ja analyysi

Teemahaastattelussa teemat ja kysymykset valitaan sen perusteella, miten hyvin niillä saadaan vastauksia tutkimusongelmaan (Vilka 2021, 5. Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä). Kaikki haastateltavat vastaavat samoihin kysymyksiin, mutta haastattelija voi vaihtaa kysymysten järjestystä tai tarkkoja sanamuotoja, jättää tilanteeseen sopimattomia kysymyksiä väliin sekä kysyä haastattelun aikana mieleen nousevia kysymyksiä (Ojasalo ym. 2015, 108). Teemahaastatteluun voi kysymysten vastaamisen lisäksi liittyä erilaisia tehtäviä ja haastattelut voidaan toteuttaa myös ryhmähaastatteluina (Vilka 2021, 5. Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä).

Vilkan (2021, 5. Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä) mukaan teemahaastattelussa tulisi välttää kysymyksiä, joihin voi vastata kyllä tai ei. Sen sijaan kysymysten asettelu tulisi muotoilla niin, että vastaaja kuvailee tekemisiään, ajatuksiaan jne. vastauksessaan. Haastattelija voi pyytää vastaajaa myös kertomaan käytännön esimerkkejä kysymyksiin liittyen.

Tutkimuksessa vastausten määrä ei ole tärkeintä vaan niiden laatu, koska laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitteena ole yleistettävyyttä. Hyvinkin pienestä näytteestä voidaan saada hyviä tuloksia, jos analyysi tehdään hyvin. Harkinnanvaraisen näytteen valintakriteerejä täytyy aina peilata tutkimusongelmaan ja tutkimuksen tavoitteisiin. (Vilka 2021, 5. Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä.) Ruusuvuori ym. (2010, Haastattelun analyysin vaiheet) muistuttavat, että haastateltavat eivät suoraan vastaa tutkimusongelmaan. Haastattelukysymysten tulee olla erilaisia kuin itse tutkimusongelma.

Mikäli haastattelu on nauhoitettu, tulee se litteroida, jotta tutkija saa sen paremmin käsiteltävään muotoon. Litterointi on hyvä tapa tutustua aineistoon paremmin. Litteroinnin kohdalla aineistoa voi myös vielä rajata jättämällä tutkimuksen kannalta merkityksettömät asiat litteroimatta. (Ruusuvuori ym. 2010, Haastattelun analyysin vaiheet)

Analyysin vaiheita ovat aineistoon tutustuminen, järjestäminen ja luokittelu tai koodaus, analysointi ja tulkinta (Ruusuvuori ym. 2020, Haastattelun analyysin

vaiheet). Analysointivaiheessa aineisto ensin hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja lopuksi kootaan uudella tavalla kokonaisuudeksi. Analyysin tarkoituksena on muokata aineisto selkeään muotoon, jotta siitä on helpompi tehdä johtopäätöksiä. Analyysi voidaan jakaa sisällön analyysiin, jossa tunnistetaan erilaisia merkityksiä tekstistä, ja sisällön erittelyyn, jossa aineistosta tuotetaan erilaisia määrällisiä tuloksia, esimerkiksi laskemalla kuinka monta kertaa jokin tietty asia aineistossa mainitaan. (Ojasalo ym. 2015, 119)

Luokittelussa aineisto käydään läpi tutkimusongelman, keskeisten käsitteiden ja lähtökohtien määrittämällä tavalla. Luokittelun tavoitteena on löytää yhtäläisyyksiä ja eroja eri haastatteluiden välillä. Näistä tutkijan tekemistä luokituksista voidaan koota aineistokoosteita, joita voidaan luokitella edelleen. Näiden luokkien vertailulla ja yhtäläisyyksiä löytämällä alkaa analyysistä löytyä esitettäväksi tuloksia. (Ruusu vuori ym. 2010, Haastattelun analyysin vaiheet.)

Tutkimuksen tulosten analysoinnin jälkeen tuloksista tehdään tulkintoja ja johtopäätöksiä. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta alkaa käytännössä yleensä jo tutkimusongelman määrittelyssä ja jatkuu läpi koko tutkimusprosessin. Tutkija muodostaa aineiston perusteella synteesejä, joissa keskeiset tulokset yhdistyvät ja jotka antavat perustellun vastauksen asetettuun kysymykseen. Näiden synteesien perusteella laaditaan tutkimuksen lopussa johtopäätökset ja kehittämisehdotukset. (Ojasalo ym. 2015., 119)

5.3 Tutkimuksen toteutus

Tässä työssä tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla henkilöstölle. Haastateltavien valinta oli yksinkertaista, sillä yksikössä työskentelee melko vähän ihmisiä. Tutkimukseen saatiin näkökulma myös Essoten talouspalveluista. Tutkimukseen haastateltiin kotiin vietävien tukipalvelujen työntekijöitä ja esimiestä sekä ennakoivien palvelujen esimiestä ja yhtä talouspalveluiden työntekijää. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan.

Haastattelukysymykset (liite 1) muotoiltiin työn tutkimusongelman sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelujen tarkoituksena oli kartoittaa mittaamisen nykytilaa ja mittaamiseen ja mittareihin liittyviä ongelmia sekä hankkia tietoa siitä, millaisia mittareita henkilöstö pitäisi tärkeinä.

Yksi haastatteluista toteutettiin sähköpostin välityksellä, muut kasvotusten. Yksi työntekijöiden haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, jossa haastateltavia oli kolme. Kaikki haastattelut äänitettiin.

Haastattelut tehtiin työajalla työnantajan tiloissa. Käytössä olivat työntekijöiden omat toimistot, kokoustilat ja hiljaisen työn tila. Ryhmähaastattelu tehtiin joulukuussa 2021 ja loput haastattelut tehtiin maaliskuussa 2022. Haastatteluja pohjustettiin kertomalla haastateltaville opinnäytetyön ja haastattelujen aiheesta ja tarkoituksesta sekä käsitteistä. Haastateltavat saivat opinnäytetyötä varten tehdyn tietosuojailmoituksen (liite 2) ja heille kerrottiin heidän tietojensa käsittelystä ja säilyttämisestä. Haastatteluissa kerätty aineisto, äänitteet sekä niiden pohjalta tehdyt muistiinpanot, säilytetään asianmukaisesti ja hävitetään kuukauden kuluttua tutkimuksen valmistumisesta. Haastateltaville kerrottiin, että heihin viitataan valmiissa työssä ainoastaan tehtävänimikkeellä ja he saivat itse vaikuttaa siihen, millaisella termillä heihin työssä viitataan.

Teemahaastattelun mallin mukaisesti kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset. Haastattelujen aikataulu suunniteltiin kuitenkin niin, että työntekijät haastateltiin ensin ja esimiehet viimeisenä. Näin työntekijöiden haastatteluissa esille nousseita asioita voitiin tuoda tarvittaessa esille esimiesten haastatteluissa.

Ryhmähaastattelu litteroitiin analysointivaiheessa, muista haastatteluista tehtiin vapaammat muistiinpanot äänitteiden pohjalta. Aineiston analysointivaiheessa äänitteiden pohjalta tehtyjä muistiinpanoja luettiin monta kertaa. Aineistoa analysoidessa haastattelut kerättiin yhteen Word-tiedostoon. Vastauksia analysoitiin luokittelemalla ja niistä löydettiin yhtäläisyyksiä ja eroja. Vastauksille tehtiin myös visuaalista analysointia käsitekarttojen avulla. Analysoinnin yhteydessä erilaisten vastaajaryhmien vastausten yhtäläisyydet sekä toisalta erot toiseen ryhmään ohjasivat tekemään johtopäätöksiä jo analysointivaiheessa.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tuloksena esitellään haastattelun tulokset sekä tukipalveluille tehty mittaristotyökalu.

6.1 Haastattelut

Haastattelukysymyksiä (liite 1) oli yhteensä seitsemän ja ne käsittelivät mittaamisen nykytilaa ja mittareista saatua hyötyä, mittaamiseen liittyviä ongelmia, nykyisten mittareiden kehittämistä sekä uusien mittareiden tarvetta.

6.1.1 Mittaamisen nykytila ja mittareista saatu hyöty

Kysymyksissä 1–3 kartoitettiin mittaamisen nykytilaa ja mittareiden koettua hyödyllisyyttä. Kaikki haastateltavat vastasivat käyttävänsä mittareita työssään, joko niitä seuraten tai täyten tai sekä että. Esimiehet seuraavat mittareita laajimmin ja heillä on enemmän mittareita käytössään kuin työntekijöillä. Esimiesten mittareiden käyttämiseen vaikuttaa paljon myös se, mikä asia milloinkin on ajankohtainen. Talouspalveluissa mittarit ovat tärkeä osa päivittäistä työtä. Tukipalveluiden työntekijöillä mittareiden käyttö on kirjaamista ja tilaintointia sekä laskujen tarkistamista. Esimiehet, talouspalvelut sekä yksi tukipalveluiden työntekijä käyttävät mittareita myös muissa kuin kotiin vietäviin tukipalveluihin liittyvissä töissä.



Kuva 7. Haastateltavien käyttämiä järjestelmiä

Kuvaan 7 on kerätty järjestelmiä, joita haastateltavat kertovat käyttävänsä mittaamiseen liittyen. Exreport-taloudenseurantajärjestelmä on käytössä esimiehillä ja talouspalveluilla ja se nousi esille monta kertaa. Myös palveluseteliportaali Effector, toiminnanohjausjärjestelmä SBM ja esimiesten tekemä neljännesvuosikatsaus mainittiin useamman haastateltavan toimesta.

Kaikki kotiin vietäviin tukipalveluihin liittyvät mittarit ovat haastateltavien mukaan digitaalisessa muodossa ja löytyvät järjestelmistä. Mittarit eivät kuitenkaan laske automaattisesti kaikkea haluttua tietoa, joten niiden jatkokäsittelyä tehdään paljon manuaalisesti. Ennakoivien palvelujen esimiehellä on eräänseen toiseen palveluun liittyen vielä asiakastiedot pelkästään paperilla kansioon arkistoituna. Esimerkiksi asiakasmäärät täytyy palvelun osalta laskea käsipelillä. Asiakastietojen siirtäminen yhteen olemassa olevaan järjestelmään on suunnitteilla.

Mittareiden koetaan olevan hyödyllisiä, mutta niissä olisi kehitettävää. Mittareista haastateltavat kertovat saavansa hyötyä tiedolla johtamiseen ja päätöksentekoon. Työntekijät eivät koe saavansa hyötyä mittareista yhtä paljon kuin esimiehet. Työntekijöiden haastatteluissa nousee hyötykysymyksen kohdalla esille laadullisista mittareista saatu hyöty sekä laadullisten mittareiden tarve.

6.1.2 Mittareihin ja mittaamiseen liittyvät ongelmat

Neljännessä kysymyksessä käsiteltiin mittareihin ja mittaamiseen liittyviä ongelmia. Kaikki haastateltavat kokivat, että kohtaavat työssään mittareihin ja mittaamiseen liittyviä ongelmia.

Talospalveluiden tekemät raportit koettaisiin luottaviksi ja sitä kautta tuleva raportointi helpottaisi mittaamiseen liittyvää ajankäytön ongelmaa.

Työntekijöiden keskuudessa ongelmaksi koettiin se, ettei mittareita juurikaan ole. Työntekijät tekevät myös paljon välillistä työtä, jota ei tilastoida mihinkään eikä sitä mitata missään. Toisaalta se koettiin ongelmaksi, mutta toisaalta todettiin, ettei aikaa kaiken kirjaamiselle tai tilastoimiselle edes olisi. Myös esimiestasolla mietittiin sitä, ettei työhön käytettyä aikaa pystytä mittareiden avulla mittaamaan. Mittarit kertovat hyvin vähän siitä, miten paljon aikaa esimerkiksi yhden asiakkaan kohdalla asiakasprosessi vie.

Mittareita kuvailtiin sanoilla *epäluotettava*, *epätarkka* ja *antaa väärää tietoa*. Merkittävimmät syyt näille ovat haastateltavien mukaan, että mittareita ei ole mietitty loppuun asti, oman osaamisen puute järjestelmien käytössä, sekä ihmisten tekemät virheet kirjaamisessa ja kulujen kohdistamisessa. Mittareita moitittiin myös siitä, että niillä voidaan katsoa vain yhtä asiaa, eikä niissä ole huomioitu kokonaisuuksia. On myös paljon tietoa, joita mittarit eivät laske valmiiksi, vaan tietoa täytyy manuaalisesti jatkojalostaa.

Koko organisaatiota koskevalla tasolla esiin nousi henkilöstökyselyiden määrä. Henkilöstölle suunnattuja laadulliseen mittaamiseen liittyviä kyselyitä on ollut melko paljon ja uuden hyvinvointialueen myötä niitä tulee jatkossakin olemaan. Ongelmaksi nostettiin se, ettei kyselyiden laatijoilla tunnu olevan tuntumaa työntekijöiden arkeen ja käytännön työhön. Kyselyissä olisi tärkeää kysyä oikeita asioita sellaisella tavalla, jonka työntekijät ymmärtävät oikein.

6.1.3 Olemassa olevien mittareiden kehittäminen

Haastattelun viidennessä kysymyksessä haastateltavat kertoivat, kuinka olemassa olevia mittareita voisi heidän mielestään kehittää ja parantaa. Esimiehillä oli enemmän kehitysehdotuksia kuin työntekijöillä.

Työntekijöiden haastatteluissa yhdellä ei ollut kehitysideoita mittareille ja toisella taas todella konkreettisia ajatuksia järjestelmään tehtävistä muutoksista,

jotka helpottaisivat kirjaamista sekä toiminnan kehittämistä. Laadullisten mittareiden ja asiakaspalautteen keräämisen tarve nousi esille työntekijöiden haastatteluissa tämänkin kysymyksen kohdalla.

Talouspalveluiden työntekijä korostaa, että mittareita kehittäessä tulisi lähteä tarpeesta. Ensin tulisi miettiä, mitä halutaan mitata ja mihin tarkoitukseen ja tämän jälkeen kehittää sopiva mittari. Esimiesten näkemys on, että mittareilla tulisi saada tietoa käytettävämmässä muodossa ja osan raportoinnista voisi automatisoida, kuten neljännesvuosiraportin muodostumisen. Yhteistyö talouspalveluiden ja esimiesten välillä on yksi tärkeä kehittämisen kohde esimiesten näkökulmasta.

Työtä helpottaisi merkittävästi se, että järjestelmät keskustelisivat keskenään. Tällöin tieto ei olisi niin hajallaan ja tiedon hankinnan vaivalloisuus vähenisi. Myös kirjaamisen ja tilastoinnin merkitystä korostetaan, sillä ne vaikuttavat suoraan mittareiden antaman tiedon tarkkuuteen.

Esille nousi, että SBM-toiminnanohjausjärjestelmän raportointia tulisi kehittää ja hyödyntää enemmän. Järjestelmä kerää monipuolisesti tietoa esimerkiksi tukipalveluprosessien määrästä ja kestosta, mutta raportointiominaisuuksia ei ole hyödynnetty. Nämä mittarit antaisivat tärkeää tietoa asiakaslaadusta. Toiminnanohjausjärjestelmään kirjatuista asiakaskontakteista voisi myös hakuehtoja lisäämällä saada tarkempaa tietoa, josta olisi hyötyä toiminnan kehittämisessä.

6.1.4 Uusien mittareiden kehittäminen

Viimeisissä kysymyksissä haastateltavat kertoivat, millaisista mittareista kokisivat hyötyvänsä ja mitä heidän mielestään olisi hyödyllistä mitata. Vastauksissa nousi esiin sekä laadullisia että talouden mittareita.

Työntekijöiden haastatteluissa hyödyllisimmiksi uusiksi mittareiksi nousivat laadulliset mittarit. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen koettiin erittäin tärkeäksi mittariksi toiminnan kehittämisessä. Myös asiakaspalautteen kerääminen koettiin tärkeäksi. Myös muiden hyvinvointialueiden vastaavan toiminnan mit-

taritulosten näkeminen ja tietojen vertailu koettaisiin hyödyllisenä. Konkreettisine ehdotuksina laatumittareille ideointiin reaaliaikaista Happyornot-tyyppistä asiakastyytyväisyyden mittaamista turvapalveluiden asennuskäynneistä ja asiakaspalautekyselyä ateriapalveluissa sekä palveluseteliasiakkaille että palveluntuottajille. Myös henkilöstön tyytyväisyyden mittaaminen tuli esille. Esso-ten vuosittaisen työhyvinvointikyselyn rinnalle voisi tehdä oman yksikkökohtaisen ”fiilismittarin”, joka olisi lyhyt, säännöllinen kysely henkilöstökokemuksesta.

Esimiesten haastatteluissa korostuivat talouden mittarit ja järjestelmien kehittäminen. Järjestelmien ja mittareiden integroiminen ja se, että eri järjestelmät keskustelisivat keskenään, olivat merkittäviä kehityskohteita. Myös raporttien muodostumisen automatisointi koettiin tärkeäksi. Uusina mittareina kaivattiin erilaisia resursoinnin mittareita. Talouden mittareissa olisi myös paljon kehitettävää, esimerkiksi todellisten kustannusten sekä säästöjen osalta. Todettiin, että tietoa on paljon, mutta tiedon hankinta koetaan vaikeaksi ja aikaa vieväksi.

Konkreettisina ideoina mittaamiselle esimiesten puolelta nousi turvapalveluissa yhden uuden asiakkuuden käsittelemiseen kuluva aika. Muutamien asiakkaiden kohdalla tehtävän mittaamisen pohjalta voisi laskea keskielettaman yhteen asiakkaaseen kuluvaan aikaan. Tilastoitujen asiakaskäyntien lisäksi tähän laskettaisiin mukaan kaikki välillinen työ sekä siirtymät. Erilaiset työaikaan ja työtehokkuuteen liittyvät mittarit kiinnostivat esimiestä myös oman työnsä osalta.

Talouspalveluiden työntekijä sanoo, että hänelle tulee mieleen useitakin asioita, joiden mittaamisesta olisi hänen työssään hyötyä, mutta painottaa, että pelkkä mittaaminen ei auta, jos ennalta määritettyjen tavoitteiden ja mittaritulosten perusteella ei toimita.

6.2 Mittaristotyökalu

Haastattelujen tulosten ja teoreettisen viitekehyksen perusteella kotiin vietäville tukipalveluille tehtiin Excel-pohjainen mittaristotyökalu tiedolla johtamisen

tueksi. Työkalussa käsitellään turvapalveluita, ateriapalveluita ja kauppapalveluita.

| Tiimi | Tammi | | Muutos ed.vuoteen | Helmi | | Muutos ed.vuoteen |
|------------------------|------------|------------|-------------------|------------|------------|-------------------|
| | 2021 | 2022 | | 2021 | 2022 | |
| Hirvensalmi kotihoito | 22 | 1 | -95 % | 13 | 5 | -62 % |
| Juva | 54 | 204 | 278 % | 53 | 126 | 138 % |
| Kangasniemi | 29 | 18 | -38 % | 25 | 30 | 20 % |
| Mikkeli eteläinen | 147 | 154 | 5 % | 132 | 89 | -33 % |
| Mikkeli Graani | | | | | | |
| Mikkeli Haukivuori | 22 | 25 | 14 % | 30 | 18 | -40 % |
| Mikkeli itäinen | 139 | 115 | -17 % | 172 | 97 | -44 % |
| Mikkeli läntinen | 115 | 120 | 4 % | 81 | 88 | 9 % |
| Mikkeli Pietarinpirtti | | | | | | |
| Mikkeli pohjoinen | 172 | 141 | -18 % | 123 | 121 | -2 % |
| Mikkeli Ristiina | 56 | 42 | -25 % | 54 | 44 | -19 % |
| Mäntyharju Kylätiimi | 69 | 106 | 54 % | 78 | 89 | 14 % |
| Mäntyharju Taruvuori | 24 | 17 | -29 % | 6 | 19 | 217 % |
| Pertunmaa kotihoito | 7 | 12 | 71 % | 10 | 3 | -70 % |
| Puumala kotihoito | 13 | 5 | -62 % | 16 | 3 | -81 % |
| Yhteensä | 869 | 960 | 10,5 % | 793 | 732 | -7,7 % |

Kuva 9. Turvapalvelun kirjattujen auttajäkäyntien määrät mittaristotyökalussa

Turvapalvelut toteutetaan yksikössä omana toimintana, joten niistä on eniten mitattavaa dataa saatavilla. Kuvassa 9 esimerkkinä turvapalveluita koskeva mittari kotihoidon kirjaamien auttajäkäyntien määrien kehittymisestä. Turvapalveluita käsitellään mittaristossa laite- ja asiakasmäärien, turva-auttajäkäyntien, asennus- ja huoltokäyntien sekä hälytysmäärien osalta.

| Hälytykset toimenpiteittäin | Tekijä: PNC Analysis of calls by action | Toimenpide | Maaliskuu | | | | Muutos ed. kuukauteen %-yks. |
|-----------------------------|--|---------------------------|-------------|------------|-------------|--------------|------------------------------|
| | | | Saapuva | Ulosmenevä | Yhteensä | % puheluista | |
| | | toimenpidettä ei valittu> | 104 | 3 | 107 | 1,2 % | 0,06 % |
| | | 1. Välitä Secapp | 887 | 76 | 963 | 11,2 % | -0,10 % |
| | | 2. Ei Toimenpiteitä | 6364 | 720 | 7084 | 82,2 % | 0,04 % |
| | | 3. 112 | 17 | 1 | 18 | 0,2 % | -0,20 % |
| | | 4. Ensivaste | 10 | 1 | 11 | 0,1 % | 0,03 % |
| | | 5. Soitto Auttajalle | 313 | 124 | 437 | 5,1 % | 0,17 % |
| | | Mobile Despatched | 0 | 0 | 0 | 0,0 % | 0,00 % |
| | | Yhteensä | 7695 | 925 | 8620 | | |

Kuva 10. Hälytysdata kerätään PNC-turvapuhelinkeskusjärjestelmästä

Työkaluun kerättiin tiedot eri järjestelmistä, jolloin tietojen löytäminen on nopeampaa, kun kaikki on nähtävissä yhdessä paikassa. Tarve mittareiden keskitämiselle nousi vahvasti esiin haastatteluissa. Käytettyjä järjestelmiä olivat taloudenseurantajärjestelmä Exreport, turvapuhelinkeskusjärjestelmä PNC, turvapalvelun laitehallintaohjelmisto DMP, paikantavien turvapuhelimien hallinnon Navigil-portaali ja toiminnanohjausjärjestelmä SBM. Mittarin otsikkoon

lisättiin kommenttina, mistä raportista mittarin tiedot ovat peräisin (kuva 10). Tämä helpottaa mittarin käytettävyyttä myös jatkossa.

| Kustannuspaikka | Palvelu | Muutos | | |
|--|-------------------------|--------------|---------------|---------------|
| | | Maaliskuu | ed. vuoteen | Muutos ed. kk |
| 3221 Hsalmi kotihoito | Paikantava turvapuhelin | 1 | | -50 % |
| 3221 Hsalmi kotihoito | Turvapuhelin | 49 | | 2 % |
| 3221 Hsalmi kotihoito | Yhteensä | 50 | -9 % | 0 % |
| 3222 Juva kotihoito | Paikantava turvapuhelin | 12 | | -8 % |
| 3222 Juva kotihoito | Turvapuhelin | 116 | | -2 % |
| 3222 Juva kotihoito | Yhteensä | 128 | -9 % | -2 % |
| 3223 Kniemi kotihoito | Paikantava turvapuhelin | 13 | | -7 % |
| 3223 Kniemi kotihoito | Turvapuhelin | 120 | | 0 % |
| 3223 Kniemi kotihoito | Yhteensä | 133 | 2 % | -1 % |
| 3224 Mli kotihoito | Paikantava turvapuhelin | 74 | | -6 % |
| 3224 Mli kotihoito | Turvapuhelin | 822 | | 0 % |
| 3224 Mli kotihoito | Yhteensä | 896 | -1 % | -1 % |
| 3225 Mju kotihoito | Paikantava turvapuhelin | 19 | | 0 % |
| 3225 Mju kotihoito | Turvapuhelin | 133 | | 1 % |
| 3225 Mju kotihoito | Yhteensä | 152 | 10 % | 1 % |
| 3226 Pmaa kotihoito | Paikantava turvapuhelin | 2 | | -33 % |
| 3226 Pmaa kotihoito | Turvapuhelin | 46 | | 2 % |
| 3226 Pmaa kotihoito | Yhteensä | 48 | -4 % | 0 % |
| 3227 Puumala kotihoito | Paikantava turvapuhelin | 10 | | 11 % |
| 3227 Puumala kotihoito | Turvapuhelin | 46 | | 0 % |
| 3227 Puumala kotihoito | Yhteensä | 56 | -7 % | 2 % |
| 3236 Ristiina-Sniemi-Mli kotihoito | Paikantava turvapuhelin | 1 | | 0 % |
| 3236 Ristiina-Sniemi-Mli kotihoito | Turvapuhelin | 117 | | 0 % |
| 3236 Ristiina-Sniemi-Mli kotihoito | Yhteensä | 118 | -6 % | 0 % |
| 3307 Mli-Graani, muu palveluasumine | Turvapuhelin | 3 | | 0 % |
| 3307 Mli-Graani, muu palveluasumine | Yhteensä | 3 | 0 % | 0 % |
| 3689 Pmaa keh.vamm.ryhmäkoti | Turvapuhelin | 5 | | 0 % |
| 3689 Pmaa keh.vamm.ryhmäkoti | Yhteensä | 5 | 0 % | 0 % |
| | Yhteensä | 1 589 | -1,2 % | -0,5 % |

Kuva 11. Turvapalvelun asiakasmäärien kehittyminen alueittain vertaillaan edelliseen vuoteen ja edelliseen kuukauteen

Mittaristo laskee erilaisia lukuja valmiiksi, kuten avainlukujen kehittymistä vertailtavaan ajanjaksoon nähden, mitä järjestelmät eivät tällä hetkellä tuota automaattisesti. Vertailuajanjakso riippuu mittauksen kohteesta. Kuvan 11 mittarissa seurataan turvapuhelimien määriä. Vuodenvaihteessa tehdyn hinnoittelumallin muutoksen takia edelliseen vuoteen vertailua voidaan tehdä vain laitteiden yhteismäärästä, sillä laitteita ei ollut järjestelmässä eroteltu eri palveluiksi vielä edellisen vuoden tiedoissa. Vuoden 2022 kuukausitasolla laitekoh- taista kehitystä voidaan jo seurata.

| Turvapalveluprosessin läpimenoaika (hakemuksesta maksupäätökseen) | | Tammikuu | Muutos ed. kuukauteen (pvä / lkm) | Helmikuu | Muutos ed. kuukauteen (pvä / lkm) |
|---|--|-------------|-----------------------------------|-------------|-----------------------------------|
| Näkökulma: koko prosessi | Prosessin läpimenoaika KA Tapausten lukumäärä | 25 19:47:24 | -3 | 16 00:26:02 | -9 |
| palveluohjaus ja turvapalvelut | | 43 | 4 | 36 | -7 |
| Turvapalveluprosessin kesto myönteisestä päätöksestä asennukseen | | Tammikuu | Muutos ed. kuukauteen (pvä / lkm) | Helmikuu | Muutos ed. kuukauteen (pvä / lkm) |
| Näkökulma: | Myönt.päät. asennukseen KA Tapausten lukumäärä | 13 23:26:27 | -1 | 9 15:29:20 | -4 |
| asennus, turvapalvelut | | 43 | 4 | 37 | -6 |
| Turvapalveluprosessin kesto hakemuksesta asennukseen | | Tammikuu | Muutos ed. kuukauteen (pvä / lkm) | Helmikuu | Muutos ed. kuukauteen (pvä / lkm) |
| Näkökulma: asiakas | Hakemuksesta asennukseen KA Tapausten lukumäärä | | | | |

Kuva 12. Turvapalveluprosessin kestoa mittaavat mittarit

Mittareita sisäisten prosessien ja asiakkaan näkökulmasta saadaan toiminnanohjausjärjestelmän tukipalveluprosessien kestoa mittaavista raporteista. Kuvassa 12 näkyy turvapalveluita koskevia prosessin kestoa mittaavia mittareita. Prosessiin osallistuvat palveluohjaajat sekä turvapalveluiden työntekijät. Kesto hakemuksesta asennukseen -mittariin saadaan tiedot, kunhan järjestelmätoimittaja on korjannut raportin parametrit oikeellisiksi. Vastaavanlaiset mittarit löytyvät myös turvapalveluiden huollolle sekä ateria- ja kauppapalveluiden prosesseille. Näissä mittareissa otsikon alle on selvitetty, millaisesta näkökulmasta mittaria olisi hyvä tarkastella.

| Kauppapalvelun käynnit, palvelua käyttäneet asiakkaat ja käynnit per asiakas keskiarvo | Tiimi | Tammi | | Käynnit/asiakas |
|--|-----------------------|------------|------------|-----------------|
| | | Käynnit | Asiakkaat | |
| | Juva eteläinen | 58 | 18 | 3,2 |
| | Juva itäinen | | | |
| | Kangasniemi eteläinen | 50 | 11 | 4,5 |
| | Kangasniemi itäinen | 26 | 6 | 4,3 |
| | Mikkeli eteläinen | 117 | 31 | 3,8 |
| | Mikkeli Haukivuori | 49 | 14 | 3,5 |
| | Mikkeli itäinen | 151 | 39 | 3,9 |
| | Mikkeli läntinen | 128 | 35 | 3,7 |
| | Mikkeli pohjoinen | 136 | 33 | 4,1 |
| | Mikkeli Ristiina | 25 | 6 | 4,2 |
| | Mäntyharju Kylätiimi | 45 | 13 | 3,5 |
| | Mäntyharju Taruvuori | 47 | 10 | 4,7 |
| | Pertunmaa kotihoito | 30 | 11 | 2,7 |
| | Puumala kotihoito | 22 | 7 | 3,1 |
| | Yhteensä | 884 | 234 | 3,8 |
| Palvelua käyttäneet asiakkaat / palvelusuunnitelma-asiakkaat | Tammikuu | 88 % | | |
| | Helmikuu | 83 % | | |
| | Maaliskuu | 78 % | | |
| | Huhtikuu | #JAKO/0! | | |
| | Toukokuu | #JAKO/0! | | |
| | Kesäkuu | #JAKO/0! | | |
| | Heinäkuu | #JAKO/0! | | |
| | Elokuu | #JAKO/0! | | |
| | Syyskuu | #JAKO/0! | | |
| | Lokakuu | #JAKO/0! | | |
| | Marraskuu | #JAKO/0! | | |
| | Joulukuu | #JAKO/0! | | |

Kuva 14. Kauppapalvelut mittaristotyökalussa

Mittaristossa on hyödynnetty myös taloudenseurantajärjestelmän valmiiksi laskemia mittareita, kuten kauppapalveluiden kohdalla käyntejä per asiakas (kuva 14). Tällaisten valmiiden mittareiden siirtämisestä keskitettyyn mittaristoon saadaan se hyöty, että myös työntekijät, jotka eivät työssään käytä tai osaa käyttää kyseistä järjestelmää, saavuttavat mittarin työkalun avulla suoraan tukipalveluiden verkkoasemalta.

| Asennuskäynnin keskimääräinen pituus | Tiimi | Helmi | | Maalis | |
|--|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 |
| | Hirvensalmi kotihoito | | | 27,0 | |
| | Juva eteläinen | | 16,0 | | |
| | Juva itäinen | | | 23,0 | |
| | Juva pohjoinen | | 19,0 | | |
| | Kangasniemi eteläinen | 15,0 | | | |
| | Kangasniemi itäinen | 52,0 | | 45,0 | |
| | Mikkeli eteläinen | 31,0 | 32,0 | 32,0 | 31,0 |
| | Mikkeli Haukivuori | | | 4,0 | |
| | Mikkeli itäinen | | | | 26,0 |
| | Mikkeli läntinen | | | | |
| | Mikkeli pohjoinen | 40,0 | | | |
| | Mikkeli Ristiina | | | 15,0 | |
| | Mäntyharju Kylätiimi | 41,0 | 10,0 | 40,0 | |
| | Mäntyharju Taruvuori | 10,0 | | | 17,0 |
| | Pertunmaa kotihoito | | | | |
| | Puumala kotihoito | 21,0 | | | |
| | Yhteensä | 32,0 | 31,0 | 31,0 | 31,0 |

Kuva 15. Asennuskäyntien keskimääräinen pituus

Toinen esimerkki taloudenseurantajärjestelmän valmiiksi laskemista mittareista on kuvassa 15 nähtävä asennuskäyntien keskimääräistä pituutta laskeva mittari. Vuonna 2022 asennus- ja huoltokäynnit pyritään keskittämään kotihoidolta turvapalveluille, jotka kirjaavat käynnit Mikkeli eteläinen -alueelle. Koska asennuskäynnit kuuluvat turvapalveluiden kuukausimaksuun, mittaria tulee tarkastella ennen kaikkea sisäisten prosessien ja asiakkaan näkökulmasta. Vaikka kaikkien alueiden yhteensä laskettu käyntien pituus ei ole muuttunut vuosia vertailtaessa, voidaan päätellä, että asiakkaat saavat nyt yhdenvertaisempaa palvelua alueesta riippumatta. Huomion arvoista on myös se, että kotihoito on usein hoitanut käynnit tavallisten kotihoidon käyntien yhteydessä, jolloin niistä ei ole tehty erillistä kirjausta asennuskäyntinä.

| Päätösten määrä | Kustannuspaikka | Palvelu | Huhtikuu | | |
|---------------------|------------------------------------|-------------------------|--------------|-------------|-----------|
| | | | Päätökset | Laite määrä | Erotus |
| | 3221 Hsalmi kotihoito | Paikantava turvapuhelin | 1 | 1 | 0 |
| verrattuna | 3221 Hsalmi kotihoito | Turvapuhelin | 49 | 49 | 0 |
| laitemäärään | 3222 Juva kotihoito | Paikantava turvapuhelin | 11 | 11 | 0 |
| | 3222 Juva kotihoito | Turvapuhelin | 119 | 117 | 2 |
| | 3223 Kniemi kotihoito | Paikantava turvapuhelin | 12 | 13 | -1 |
| | 3223 Kniemi kotihoito | Turvapuhelin | 119 | 125 | -6 |
| | 3224 Mli kotihoito | Paikantava turvapuhelin | 74 | 79 | -5 |
| | 3224 Mli kotihoito | Turvapuhelin | 827 | 795 | 32 |
| | 3225 Mju kotihoito | Paikantava turvapuhelin | 17 | 17 | 0 |
| | 3225 Mju kotihoito | Turvapuhelin | 128 | 129 | -1 |
| | 3226 Pmaa kotihoito | Paikantava turvapuhelin | 2 | 2 | 0 |
| | 3226 Pmaa kotihoito | Turvapuhelin | 51 | 47 | 4 |
| | 3227 Puumala kotihoito | Paikantava turvapuhelin | 10 | 9 | 1 |
| | 3227 Puumala kotihoito | Turvapuhelin | 47 | 58 | -11 |
| | 3236 Ristiina-Sniemi-Mli kotihoito | Paikantava turvapuhelin | 1 | 1 | 0 |
| | 3236 Ristiina-Sniemi-Mli kotihoito | Turvapuhelin | 118 | 115 | 3 |
| | | Yhteensä | 1 586 | 1568 | 18 |

Kuva 16. Turvapalveluiden maksupäätöksiä ja laitemääriä vertaileva mittari

Mittari, jota voidaan tarkastella suoraan talouden näkökulmasta, on kuvassa 16 näkyvä turvapalveluiden päätöksiä ja laitemääriä vertaileva mittari. Turvapalveluiden asiakaslaskutus hoidetaan potilastietojärjestelmään tehtävien maksupäätösten perusteella. Laitetoimittajat laskuttavat turvapalveluja laitehallintajärjestelmissä käytössä olevien laitteiden määrän perusteella. Mittarin luotettavuuteen liittyy kuitenkin ongelmia. Kun päätösten määrää ja asiakaslaskutusta seurataan kuukausitasolla, ovat laitehallintajärjestelmien laitemäärät täysin reaaliaikaisia päivätasolla. Lisäksi joissakin kunnissa on turvapalveluiden laitteita käytössä asumispalveluyksiköissä, joiden asukkaat eivät maksa laitteista kuukausimaksua turvapalveluille. Mittarista saadaan kuitenkin suuntaa antavaa tietoa ja asiakkuuksia voidaan tarvittaessa ryhtyä tutkimaan alueittain tarkemmin, mikäli poikkeamien määrä kasvaa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään edellisessä luvussa läpikäytyjen tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset ja kehittämissuhteet sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

7.1 Tuloksiin perustuvat johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Haastatteluissa nousi esille se, että mittaaminen ja mittarit ovat tutumpi käsite esimiehille ja talouspalveluille kuin tukipalveluiden työntekijöille. Esimiehet ja talouspalvelut käsittelevät työssään laajempia kokonaisuuksia ja talouden mittarit ovat heille tuttuja työkaluja. Työntekijöiden työnkuva on rajatumpi ja usein

keskitty enemmän vain yhteen tai joihinkin palveluihin. Työnkuvan lisäksi myös koulutus- ja työtausta vaikuttivat merkittävästi siihen, miten mittaaamisen kokonaisuus ymmärrettiin. Oma osaaminen ja mielenkiinnon kohteet vaikuttivat paljon myös mittareiden kehitystarpeita kysyessä. Siinä missä toinen arveli, että se olisi ”it-puolen hommia” toinen luetteli monta konkreettista ideaa siitä, mitä järjestelmässä pitäisi korjata sen käytettävyyden parantamiseksi.

Haastateltavilla oli eri käsityksiä siitä, mikä miellettiin mittariksi. Haastateltavista puolet epäröi ennen haastattelua, osaisivatko vastata haastattelukysymyksiin ja saisiko heidän vastauksistaan hyötyä tutkimukseen. Työntekijät mielsivät mittarit ehkä paljon konkreettisempina asioina kuin esimiehet ja tulospalvelut. Työntekijöiden näkökulmasta mittaaminen sisälsi lähes pelkästään kirjaamiset ja tilastoinnin. Työntekijöillä ei ole yhtä laajaa pääsyä kaikkiin mittaaamisiin sisältäviin järjestelmiin, joten heillä ei ole mahdollisuutta seuratakaan mittareita samalla tasolla kuin esimiehet, eikä se heidän työnkuvaansa kuulukaan. Mittareiden seuraaminen työntekijöillä riippuu varmasti paljon heidän omasta mielenkiinnostaan mittaamiseen liittyen ja itseohjautuvuudesta.

Tukipalveluille tehty mittaristotyökalu on tarkoitettu kaikkien yksikön työntekijöiden yhteiseen käyttöön ja se on kaikkien saavutettavissa tukipalveluiden yhteisellä verkkoasemalla. Keskitettyjen mittareiden etu on siinä, ettei niiden tarkasteluun vaikuta työntekijän koneelle asennetut ohjelmat tai myönnetyt käyttöoikeudet. Myöskään työntekijän osaaminen järjestelmien käytössä ja raporttien luomisessa ei ole esteenä mittareiden tutkimiselle, kun ne ovat valmiiksi luotuna mittaristotyökalussa.

Merkittäväksi ongelmaksi mittaamiseen liittyen nousi ajankäyttö. Mittareiden täyttämiseen ja seuraamiseen, mukaan lukien kirjaamiset ja tilastoinnit, koettiin olevan aikaa liian vähän. Työajan mittaamisella voisi saada tietoa mittaamisen vaatimasta ajasta ja tätä tietoa hyödyntämällä voisi suunnitella omaa työtään ja varata aikaa mittareiden käyttöön.

Työntekijöiden haastatteluissa nousi esiin näkökulma, että mittaamista tehdään työnantajaa varten. Tässä yhteydessä tämä tarkoittanee organisaation määrittelemiä mittareita, joiden antamaa tietoa esimies hyödyntää. Haastatel-

tavat miettivät, mitä työnantaja haluaisi heidän kirjaavan työstään ja mitä tietoa työnantaja tarvitsisi. Tästä päätellen mittaaminen on aika vieras käsite, eikä mittaamista mielletä keinoksi kehittää itse omaa työtään.

Niemelän ym. (2008, 113–114) mukaan mittaaminen tulisi istuttaa organisatiokulttuuriin. Sen tulisi olla luonnollinen osa päivittäistä työtä ja mukana kokouksissa, raportoinnissa, suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa. Mittareiden antamaa tietoa kannattaisikin jakaa ja analysoida yhdessä työntekijöiden kanssa palaverissa ja arkisissa tilanteissa ja näin tehdä mittareita tutummaksi henkilöstölle. Operatiivisen tason työntekijöiden merkitystä mittaustuloksille ja tavoitteiden saavuttamiselle tulisi korostaa työntekijöille. Mittaristotyökalun avulla voi madaltaa työntekijöiden kynnystä hyödyntää mittareista saatavaa tietoa työssään. Mittaristoa voi tulevaisuudessa hyödyntää palaverissa ja kokouksissa sen lisäksi, että työntekijät voivat käyttää sitä itsenäisesti omassa työssään.

Työntekijöiden vastauksissa korostui laadun mittaaminen. Laadun mittaamiseen suhtauduttiin erittäin positiivisesti ja laatumittareita pidettiin sopivina tukipalveluille. Asiakastyötä tekevien kohdalla asiakastyytyväisyyden mittaamista ja asiakaspalautteen keräämistä pidettiin tärkeimpinä mittareina ja hyvinä keinoina kehittää omaa toimintaa. Talouden mittaamiseen suhtauduttiin jopa hieman negatiivisesti. Talouden mittareita rinnastettiin työtehon mittareihin, jotka eivät heidän mielestään sovi asiakastyöhön. Tärkeitä asiakaskokemuksen osa-alueita ovat kuitenkin esimerkiksi palvelun nopeus, saatavuus ja erilaiset odotusajat (Saarijärvi & Puustinen 2020). Vaikka työntekijän näkökulmasta nämä saattavat tuntua tehokkuuden mittaamiselta, asiakkaan näkökulmasta ne mittaavat asiakastyytyväisyyttä ja ovat siten laadullisia mittareita. Mittaristotyökaluun onkin joidenkin mittareiden osalta merkitty näkyviin näkökulmaksi asiakas, jotta mittariston käyttäjälle käy helpommin selville, mitä mittari oikeastaan mittaa (kuva 12). Kehitysehdotuksena mittaristotyökaluun liittyen voisi ajatella eri mittareiden kohdalle kirjoitettuja selkeitä määritelmiä sille, mitä mittari tarkalleen tekee ja mitä se mittaa. Näin mittarin käyttäjän virheellistä tulkintaa ja siitä mahdollisesti syntyviä vääriä johtopäätöksiä voisi vähentää.

Sen lisäksi, että työntekijät pitivät laadun mittaamista tärkeänä, heillä oli myös konkreettisia ideoita mittausten toteuttamiseen. Mikäli mittauksia tukipalveluissa aletaan tehdä, niiden tulokset siirretään myös mittaristotyökaluun.

1. **Turvapalveluiden asennuskäyntien** Happyornot-tyylistä mittaamista ideoitiin innokkaasti ja sen pohjalta voisi tehdä myös jatkokyselyä palvelun käytön myötä asiakkaalle. Saarijärven ja Puustisen (2020, Miten asiakaskokemusta tulisi mitata?) mukaan Happyornot reaaliaikaisena asiakaskokemuksen mittarina on helppoudessaan yliverlainen. Organisaatioissa voidaan seurata kulloinkin mitattavan asian muutosta päivätai viikkotasolla. Asiakaskokemuksen reaaliaikainen mittaaminen vaikeuttaa myös henkilöstöön ja motivoi ohjaamaan käytöstä tavoiteltuun suuntaan.
2. **Ateriapalvelusetelistä** olisi hyödyllistä tehdä kyselyä sekä asiakkaille että palveluntuottajille. Seteli on ollut käytössä jo viisi vuotta, eikä yhtään kyselyä ole tehty. Kyselyiden tuloksista saisi tietoa jaettavaksi ja vertailtavaksi myös hyvinvointialueelle siirryttäessä.
3. **Henkilöstökokemuksen mittaamiseen** liittyvä fiilismittari toisi myös hyvää tietoa yksikön henkilöstön tyytyväisyydestä sekä oman työn kokemisesta. Fiilismittarilla kysyttäisiin sekä säännöllisiä että mahdollisesti vaihtuvia ajankohtaisia kysymyksiä, jotka keräisivät tietoa esimiehen hyödynnettäväksi. Nopea ja lyhyt kysely onnistuisi Webropol-ohjelmalla, jossa on myös helppo raportointiominaisuus tuloksille. Kyselyyn vastattaisiin nimettömänä ja sen tuloksista tehtäisiin yhteenveto tukipalvelujen henkilöstölle. Parhaimmillaan hyvä fiilis saataisiin leviämään. Korkiakoski (2019, 3. Henkilöstökokemus, sen kehittäminen ja mittaaminen) sanoo, että kerran vuodessa tehtävä henkilöstön tyytyväisyysmittaus ei ole menettänyt merkitystään, mutta se ei yksistään enää riitä. Mittaamisen tulisi olla monipuolisempaa ja siinä tulisi huomioida myös arkiset hetket. Organisaation johdon on hyvä olla perillä työntekijöiden arjesta ja sen tunnelmasta. Kyselyt myös näyttävät työntekijöille, että heidän hyvinvointinsa kiinnostaa. Kyselyt auttavat johtoa ymmärtämään työpaikalla vallitsevaa tunnelmaa. Helppo, nopea ja rohkeasti erilaisia mittaamisen keinoja käyttävä kysely motivoi henkilöstöä vastaamaan.

Esimiehet ja talouspalvelut korostivat kirjaamisten ja tilastointien oikeellisuuden merkitystä mittareiden tarkkuuteen. Se, että työntekijät toivat vastauksissaan esille myös kirjaamisen ja tilastoinnin, kertoo siitä, että he ymmärtävät näiden tärkeyden mittaamisessa. Huoli kirjaamisen unohtamisesta kertoo, että kirjaamisen merkitys mittareille ymmärretään. Kirjaamisen oikeellisuuden merkitys näkyy myös mittaristotyökalussa. Monet indikaattorit ovat puhtaasti kirjatujen tapahtumien määriä. Mikäli tapahtumia jää kirjaamatta, on mittarin lukema epäluotettava. Mittareita tulkitessa onkin muistettava ja hyväksyttävä, että ihmisten tekemät virheet vaikuttavat mittaustuloksiin.

Kirjauksissa tapahtuvien virheiden lisäksi myös järjestelmien ongelmat voivat vääristää mittaustuloksia. Esimerkiksi turvapuhelinkeskusjärjestelmä tilastoi hälytyksen perusteella tehtävää jatkotoimenpidettä valitessa tehdyn väärän valinnan, vaikka se olisi korjattu heti. Jos päivystäjä valitsee ensin vahingossa turva-auttajatehtävän välityksen ja korjaa sen sitten valinnalla ”ei toimenpiteitä”, tilastoituvat molemmat valinnat. Tämän takia raportoinnissa välitettyjen auttajatehtävien määrä on suurempi kuin todellisuudessa.

Esimiesten vastauksissa esille noussut järjestelmien määrä on ongelmana vähintään valtakunnallinen. Leskelän ym. (2019, 17) mukaan sosiaali- ja terveyspalveluiden tiedolla johtamisen yhtenä suurimpana vaikeutena nähdään tiedon pirstaloituminen eri järjestelmiin. Yksikötasolla näihin järjestelmiin liittyviin ongelmiin ei saada aikaiseksi muutosta. Kuten ei myöskään siihen, että kulut kohdistuisivat taloudenseurantajärjestelmässä oikeille kustannuspaikoille.

Jos mittareiden antama tieto olisi oikeellista ja luotettavaa, voisi palkitsemisesta ottaa mallia yksityisen sektorin puolelta, jossa palkitseminen perustuu usein tulokseen ja mittareihin. Jos mittarina olisi esimerkiksi työtunnit per asiakas ja mittarista huomattaisiin, että toiminta on tehostunut, voisi sen perusteella palkita henkilöstöä. Organisaation nykyisessä mallissa tavoitteiden saavuttamisessa tai esimerkiksi kirjaamisen oikeellisuudessa ei ole käytössä kannustimia. Niemelän ym. (2008, 152) mukaan palkitseminen tulisi perustua tavoitteiden saavuttamiseen. Pellinen (2017, 47) kirjoittaa, mittaustulosta ei voi arvioida, ellei sitä ole suhteutettu tavoitteeseen. Mittaristotyökalu voisi olla apuna tavoitteisiin sidotussa palkitsemisessa, sillä mittaristotyökalussa halutuille osa-alueille lasketaan muutosprosentit esimerkiksi edelliseen vuoteen verrattuna, jotta kehityksen arvioiminen onnistuu. Mittareille voidaan myös asettaa tavoitearvoja, joiden toteutumista työkalu laskee.

Niemelän ym. (2008, 97) mukaan mittareiden tavoitteet tulisi olla johdettu strategiasta, jotta yrityksen toimintaa saadaan ohjattua haluttuun suuntaan. Tuki- palveluilla ei ole omaa yksikkökohtaista strategiaa, joten mittaristotyökalun luomisessa löyhän pohjan on muodostanut Essoten strategia. Tarkkaan laaditun strategian puuttumisen takia mittaristoa ei ole myöskään muotoiltu teoriassa esitetyn tasapainotetun tulokortin mukaisesti. Mittaristossa on kuitenkin

huomioitu tasapainotetun tuloskortin mukaiset näkökulmat talouteen, asiakkaaseen ja sisäisiin prosesseihin. Henkilöstöön liittyviä mittareita tulisi kehittää tukipalveluissa, jotta tämäkin näkökulma saataisiin mukaan mittaukseen. Vuonna 2021 tukipalveluiden henkilöstömäärä oli niin pieni, ettei Essoten tyytyväisyyskyselyn tuloksia käsitelty yksikkökohtaisesti tukipalveluiden osalta, vaan ainoastaan ennakoivien palveluiden tulosten seassa.

Osassa mittaristotyökalun mittareista, kuten turvapalveluiden hälytyksiä koskevassa osiossa, mittaamista hankaloittaa se, ettei edellisvuoden tietoja ole saatavilla yhtä monipuolisesti kuin nyt. Koska turvapuhelinkeskus on otettu omaksi toiminnaksi vuoden 2022 alusta, olisi toiminnan arvioimisen ja kehittämisen kannalta erittäin hyödyllistä vertailla mittaustuloksia aiempaan ajankohtaan.

Järjestelmien kehittyessä sekä erilaisten järjestelmien integraatioissa myös raportointi kehittyy. Uudet järjestelmät tuovat mukanaan uudenlaista tietoa. Tulevaisuudessa mahdolliset uudet mittarit on tarkoitus integroida osaksi mittaristotyökalua. Esimerkki mittarista, jolle olisi tarve, on turva-auttajatehtävien vasteaikoja mittaava mittari. Eli kuinka kauan asiakas odottaa turvahälytyksen jälkeen, kunnes auttaja tulee paikalle.

Mittaristotyökalua kehitetään ja parannetaan jatkossa käyttökokemusten myötä. Mittareita voidaan muuttaa ja niitä voidaan tarpeen mukaan lisätä tai poistaa. Mittareiden visuaalista ilmettä voidaan muokata, erityisesti luettavuuden parantamiseksi. Excel-pohjaiseen työkaluun on helppo lisätä tarpeen mukaan erilaisia kaavioita helpottamaan kehityssuunnan hahmottamista. Tulevaisuudessa mittaristoa voidaan laajentaa ottamalla mukaan myös muita tukipalveluita. Toimiessaan työkalua voidaan muokattuna hyödyntää myös organisaation muissa yksiköissä.

7.2 Työn luotettavuuden arviointi

Vilkan (2021, 7. Tutkimuksen arviointi) mielestä tutkimuksen tekijän rehellisyys vaikuttaa eniten tutkimuksen luotettavuuteen. Laadullisen tutkimuksen voi sanoa olevan luotettava, kun tutkijan tekemät tulkinnat vastaavat tutkittavien ihmisten käsityksiä.

Luotettavuus

Puusan ym. (2020, V Laadullisen tutkimuksen luotettavuus) mukaan tutkijalla tulee olla uskottavat perusteet vakuutukselleen siitä, että hän on tutkimuksen kaikissa vaiheissa käyttänyt oikeita lähestymistapoja ja menetelmiä tutkimusongelman ratkaisemiseen. Tutkimuksen eteneminen on kuvattava sellaisena, kuin se todellisuudessa on toteutunut.

Toistettavuus

Tutkimusta ei voi käytännössä toistaa, koska eri tutkijat päätyisivät todennäköisesti erilaisiin johtopäätöksiin. Kuitenkin erilaisten tulkintojen lisäksi tulisi muiden tutkijoiden löytää osittain myös samoja tulkintoja kuin tutkimuksen tekijä. Myös lukijan tulisi päätyä osin samoihin tulkintoihin tutkijan kanssa. Jos näkemykset eroavat merkittävästi toisistaan, voidaan epäillä, että tutkija ei ole käyttänyt onnistuneesti luokittelu- ja tulkintasääntöjä tai ei osaa esittää tutkimuskäytäntöjä ymmärrettävästi. (Vilka 2021, 7. Tutkimuksen arviointi.)

Puolueettomuus

Puolueettomuusnäkökulma on tärkeä, sillä usein tutkija on itse osa tutkimaansa yhteisöä. On hyvä pohtia tutkijan omien arvojen vaikutusta tulosten tulkintaan. Tutkimukseen vaikuttavien arvojen esille tuominen onkin tärkeää, sillä se lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä. (Vilka 2021, 7. Tutkimuksen arviointi.)

Eettisyys

Eettisten periaatteiden noudattaminen tutkimuksen jokaisessa vaiheessa on tärkeää. Tutkimuksen pyrkimyksenä tulee olla ainoastaan hyvien asioiden aikaansaaminen sen kohteena oleville ihmisille. Tutkittavien elämä ei saa vaarantua tutkimuksen myötä, etenkin, jos aihealueen voidaan sanoa olevan arkaluontoinen. Tutkimus- ja analyysitapojen tulee olla sellaisia, että ne voisivat

olla hyväksytyjä tapoja minkä tahansa tutkimuksen kohdalla. (Puusa ym. 2020, V Laadullisen tutkimuksen luotettavuus.)

Työn tutkimuksellinen lähestymistapa oli konstrukttiivinen tutkimus. Menetelmä sopii työn tarkoitukseen, koska työn lopputuloksena syntyi konkreettinen tuote eli mittaristo. Työssä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, joka sopii tutkimuksen luonteeseen hyvin. Aineiston keräämisen menetelmäksi valittiin haastattelu, joka toteutettiin teemahaastatteluna.

Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa henkilöä, joka on riittävä määrä työyksikön kokoon nähden. Kaikki, joilta haastattelua pyydettiin, suostuivat haastateltavaksi. Haastateltavat edustavat sekä työntekijöitä että esimiehiä ja näkökulma saatiin myös talouspalveluiden työntekijältä. Haastattelut tehtiin yhtä lukuun ottamatta kasvotusten. Yksi haastattelu tehtiin sähköpostihaastatteluna, mikä estää haastattelijaa esittämästä lisäkysymyksiä sekä havainnoimaan haastateltavan äänenkäyttöä ja eleitä. Kasvotusten tehdyt haastattelut äänitettiin, mikä lisäsi luotettavuutta analysointivaiheessa.

Tutkimuksen eteneminen on kuvattu sellaisena kuin se todellisuudessa oli. Ryhmähaastattelu tehtiin joulukuussa 2021 ja loput haastattelut maaliskuussa 2022. Tuloksiin vaikuttaa se, että turvapalveluihin liittyvät järjestelmät ja toimintamallit ehtivät tuolla välillä muuttua merkittävästi.

Työ on toistettavissa, sillä haastattelukysymykset ovat liitteenä ja työn eteneminen on kuvattu todenmukaisesti. Toistettavuuteen saattaa vaikuttaa se, että tutkimuksen tekijällä on ymmärrys ja käytännön osaaminen esimerkiksi työpaikalla käytössä oleviin mittareihin. Tämän takia tutkimuksen tekijä on saattanut tehdä johtopäätöksiä, joihin täysin ulkopuolinen tutkija ei päätyisi. Tutkimuksen tekijä on myös tuttu haastateltaviensa kanssa, joten tällä saattaa olla vaikutusta haastatteluissa saatuihin vastauksiin. Samojen näkökulmien takia tutkimuksen tekijällä saattaa olla puolueellinen suhtautuminen joihinkin asioihin, vaikka puolueellisuutta on tietoisesti yritetty tutkimusta tehdessä välttää.

Tätä työtä varten tehtiin tietosuojailmoitus, joka löytyy liitteestä 2. Haastateltavia informoitiin työn aiheesta ja tarkoituksesta ja kerrottiin heille heidän tieto-

jensa käsittelystä. Haastateltaviin viitataan työssä vain tehtävänimikettä käyttäen haastateltavan toiveiden mukaan. Haastatteluissa kerätty aineisto, äänitteet sekä niiden pohjalta tehdyt muistiinpanot, säilytetään asianmukaisesti ja hävitetään kuukauden kuluttua tutkimuksen valmistumisesta. Toimeksiantajalta pyydettiin lupa käyttää kuvaa, jossa esitellään Essoten strategiakartta (kuva 5). Käytettyihin lähteisiin on viitattu asianmukaisesti. Tutkimus ja aineiston analyysi on tehty sellaisella tavalla, joka voisi olla hyväksytysti käytössä missä tahansa toisessa tutkimuksessa.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimivat taloudenmittarit tukipalveluille tiedolla johtamisen tueksi. Lopputuloksena syntyi Excel-pohjainen mittaristotyökalu, johon mittarit keskitettiin. Opinnäytetyön tutkimusongelma oli, millaisia tukipalveluihin liittyviä mittareita yksikössä tulisi olla käytössä eli mitä suorituksia tukipalveluissa pitäisi mitata ja millaisilla mittareilla. Tutkimusongelmaan ei ole yksiselitteistä ratkaisua, mutta haastattelujen tulosten sekä teoreettisen viitekehityksen perusteella mittaristotyökaluun kerättiin mittareita, jotka hyödyttäsivät tukipalveluja eniten. Mittaristotyökalun merkittävin hyöty on tiedon löytäminen yhdestä paikasta sekä valmiiden kaavojen avulla nopeasti saatava tieto toiminnan kehittymisestä. Työkalu on tallennettu tukipalveluiden verkkoasemalle ja on siellä kaikkien yksikön työntekijöiden saatavilla. Sen tarkoitus on kuitenkin ennen kaikkea toimia esimiesten apuvälineenä tiedolla johtamisessa. Mittariston avulla yksikön toimintaa on helpompi ja nopeampi tarkastella, johtaa ja kehittää.

Mittareita voidaan muuttaa ja kehittää, kun nähdään miten ne käytännössä toimivat ja millaista tietoa niiden perusteella saadaan ja voitaisiin saada. Uusien järjestelmien ja niissä olevien ominaisuuksien myötä saatetaan saada uutta tietoa toiminnasta, joka voidaan hyödyllisiltä osin liittää mittaristoon. Jos jokin mittari koetaan epäkäytännölliseksi, voidaan mittari jättää pois mittaristosta. Mittaristoa voidaan laajentaa myös koskemaan uusia palveluja sitä mukaa, kun niitä kehitetään.

Mittaristotyökalun arvioiminen ja kehittäminen tulevat tapahtumaan varsinaisen opinnäytetyöprosessin päätyttyä. Sen toimivuus ja vaikutukset tulevat näkymään vasta käytännössä. Eriytyisen tärkeää mittariston toimivuuden kannalta on se, miten se otetaan mukaan organisaatiokulttuuriin ja millaisia toimenpiteitä sen perusteella tehdään.

Työstä on hyötyä koko työyksikölle, sillä sen toimintaa voidaan jatkossa tarkastella helpommin kuin ennen. Helppouden myötä mittareiden seuranta mahdollisesti tulee tiiviimmin osaksi päivittäistä työtä. Myös asiakkaat voivat saada mittaristosta välillistä hyötyä, sillä usein pelkkä mittaamisen aloittaminen saa työntekijät muuttamaan käytöstään tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta oikeaan suuntaan.

Opinnäytetyöprosessi oli erittäin hyödyllinen tutkimuksen tekijälle sekä opiskelutaitojen ja oman ammatillisen kehittymisen näkökulmasta että myös työyksikössä työskentelyn näkökulmasta. Tekijä pääsi syventymään tiedolla johtamiseen sote-alalla ja oman yksikkönsä raportoinnin työkaluihin vielä työtehtäviään laajemmalla tasolla. Prosessi sujui lähes ongelmitta, ainoat ongelmat liittyivät tekijän ajankäyttöön. Tekijän aluksi suunnittelema aikataulu osoittautui jo alkuvaiheessa epärealistiseksi, mutta yhdessä ohjaajan kanssa suunnittelussa aikataulussa työ saatiin valmiiksi.

Jatkoa ajatellen sote-alalla on paljon tutkimus- ja kehittämistyötä tiedolla johtamisen saralla. Kotiin vietävien tukipalveluiden osalta tämän työn kaltaista työtä voisi tehdä uudestaan vuoden päästä, kun organisaatio muuttuu uuden hyvinvointialueen myötä. Samankaltaista mittaamiseen ja mittareihin liittyvää kehittämistä voisi tehdä myös organisaation muissa yksiköissä. Haastatteluissa esille nousseet palkitsemisen ja työajan mittaamisen teemat olisivat myös erinomaisia tutkimuksen ja kehittämisen kohteita tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Grönroos, C. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <http://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.3.2022].

Jäsenkunnat. 2016. Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä. Päivitetty 18.10.2016. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://essote.fi/tietoa-meista/hallinto-ja-paatokseteko/jasenkunnat/> [viitattu 18.2.2022].

Kihn, L. 2015. Laatu kolmesta tarkastelunäkökulmasta: tekninen, kaupallinen ja palveluun liittyvä laatu. Teoksessa af Ursin, K., Pekkola, E. & Stenvall, J. (toim.) Felix byrokraatia? Julkinen hallinto kaiken huomioimisen taitona. Tampereen yliopiston 50-vuotisen hallintotieteellisen opetuksen ja tutkimuksen sekä julkishallinnon emeritusprofessori Juha Vartolan juhla-kirja. Tampere University Press. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103679/978-951-44-9851-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 24.4.2022].

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma talent. E-kirja. Saatavissa: <http://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.3.2022].

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Julkaisusarjassa Xamk kehittää 81. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Mikkeli. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://digitalia.xamk.fi/tijoi/> [viitattu 12.2.2022].

Laasonen, V., Antikainen, J., Haanpää, S., Aro, T., Salminen, V., Järvelin, A., Koskinen, J., Laesterä, E. & Huovari, J. 2018. Tiedolla johtaminen aluekehittämisessä - ehdotus aluekehityksen tilannekuvaviitekehikseksi ja -mittaristiksi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2/2018. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160525/2_2018_Tiedolla_johtaminen_aluekehittamisessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 7.10.2021].

Leskelä R., Haavisto I., Jääskeläinen A., Helander N., Sillanpää V., Laasonen V., Ranta T. & Torkki P. 2019. Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42_19_Tulevaisuuden_tietojohtaminen.pdf?sequence=4&isAllowed=y [viitattu 7.10.2021].

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOY.

Niskavaara, E. 2017. Yritystaloutta esimiehille. 3. painos. Helsinki: Alma. E-kirja. Saatavissa: <http://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 22.1.2022].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. E-kirja. Saatavissa: <http://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 2.4.2022].

Organisaatio. 2022. Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymä. Päivitetty 1.2.2022. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://essote.fi/tietoa-meista/hallinto-ja-paatokset/organisaatio/> [viitattu 18.2.2022].

Pattanaik, P. & Pradhan, B. 2020. Knowledge management in healthcare segment. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology* 17(6). PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/1796/1784> [viitattu 7.10.2021].

Pellinen, J. 2017. Talusjohtaminen. 2. painos. Helsinki: Alma. E-kirja. Saatavissa: <http://www.kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 22.1.2022].

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 3.12.2021].

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.12.2021].

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo.

Sosiaali- ja terveystalouden tietojohdantamisen käsikirja. 2014. Sitra. Helsinki: Erweko. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://media.sitra.fi/2017/02/27174607/Sosiaali_ja_terveystalouden_tietojohdantamisen_kasikirja-2.pdf [viitattu 6.2.2022].

Steffansson M., Kettunen A. & Pulliainen M. 2019. Vaikuttavuuden arviointi on haasteellista, esimerkkinä omaishoito. Teoksessa Piirainen, K. & Kivirinta, M. (toim.) Turvaverkkoa paikkaamassa. Diakonia ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 4. Helsinki: Diakonia ammattikorkeakoulu, 137–148. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/169734/DIAK_Tyoelama_16_verkko-versio.pdf?sequence=5&isAllowed=y#page=138 [viitattu 7.10.2021].

Strategiakartta. 2020. Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymä.

Taloustarvio 2021. 2020. Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymä. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.essote.fi/wp-content/uploads/sites/2/2021/01/taloustarvio-2021.pdf> [viitattu 12.2.2022].

Talous- ja muutoshjelma 2018–2022. 2018. Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymä. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.essote.fi/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/talous-ja-muutoshjelma-valtuusto-051218-hyv.pdf> [viitattu 12.2.2022].

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Juva: PS-Kustannus. 5. päivitetty painos. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.12.2021].

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Te- kesin katsaus 281/2011. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.business-finland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf> [viitattu 18.3.2022].

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <http://www.kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 6.2.2022].

Haastattelukysymykset

1. Kun mietit päivittäistä työtäsi, seuraatko tai täytätkö mittareita työssäsi? Millaisia asioita niillä mitataan?
2. Kuinka hyödynnät mittareista saamaasi tietoa työssäsi? Vai koetko, ettet saa mittareista hyötyä?
3. Missä käyttämäsi mittarit sijaitsevat? (Ohjelmisto, tiedosto jne.) Onko käytössäsi sellaisia mittareita, jotka eivät ole vielä digitaalisessa muodossa?
4. Millaisia mittaamiseen/mittareihin liittyviä ongelmia kohtaat työssäsi?
5. Tuleeko mieleesi keinoja, joilla olemassa olevia mittareita voisi kehittää ja parantaa?
6. Kohtaatko työssäsi tilanteita, joissa hyötyisit mittarista, jollaista ei vielä ole käytössä? Kuvaile tilannetta ja mittaria.
7. Tuleeko mieleesi vielä muita asioita, joiden mittaamisesta olisi hyötyä sinulle työssäsi?

Tietosuojailmoitus

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään haastatteluun.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät haastattelun tai peruutat suostumuksen, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tässä tietosuojaselosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään opinnäytetyössä, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

Tämän opinnäytetyön rekisterinpitäjä on
Laura Alhomäki
044 563 8987
alaal001@edu.xamk.fi

2. Opinnäytetyön suorittajat

Laura Alhomäki

3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Tietoja kerätään haastateltavien kontaktointia ja haastatteluiden toteuttamista varten. Haastattelut ovat osa opinnäytetyön *Mittareiden kehittäminen kotiin vietäville tukipalveluille* tutkimusaineistoa. Henkilötietojen keräämisessä pyritään tietojen minimointiin. Valmiissa työssä henkilötietoja ei julkaista, vaan tarvittaessa haastateltaviin viitataan heidän tehtävänimikkeillään.

4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen (EU 679/2016 6.1 a) mukaisella perusteella:

tutkittavan suostumus
rekisterinpitäjän lakisääteisen veloitteen noudattaminen
yleistä etua koskevan tehtävän suorittaminen (tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi tai aineiston arkistointi) rekisterinpitäjälle kuuluvan julkisen vallan käyttäminen
rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen.

5. Opinnäytetyön aihe ja kesto

Opinnäytetyön aihe: Mittareiden kehittäminen Essoten kotiin vietäville tukipalveluille
Opinnäytetyön kesto: 1.9.2021 - 31.5.2022
Henkilötietojen käsittelyn kesto: 30.6.2022 asti

6. Mitä tietoja minusta käsitellään?

A. Haastateltavan nimi, asema organisaatiossa ja tarvittaessa sähköpostiosoite. Näiden lisäksi vain haastateltavan itsensä haastattelussa antamia

tietoja. Valmiissa työssä ei mainita haastateltujen nimiä, vaan haastateltavista käytetään vain tehtävänimikettä tarvittaessa.

A. Kerätäänkö ja käsitelläänkö opinnäytetyössä arkaluonteisia tietoja?

Opinnäytetyössä ei kerätä ja käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

7. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Haastateltavien tiedot (nimi, asema organisaatiossa, sähköpostiosoite) opinnäytetyön tekijä on saanut työyhteisöstä.

8. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Rekisteristä ei luovuteta tietoja kolmansille osapuolille.

9. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?

Tietoja ei käsitellä EU:n tai ETA:n ulkopuolella.

Xamkissa käytetään tallennustilana pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft saattaa siirtää näihin palveluihin tallennettua tietoa tai niiden varmuuskopioita EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta: <https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

10. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden verran eteenpäin eli 30.6.2022 asti. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään.

11. Miten henkilötietoni säilytetään ja suojataan?

Henkilötietoja sisältävät dokumentit ja tallenteet ovat sähköisessä muodossa. Tiedot säilytetään tallennettuna pilvipalvelussa. Pilvipalvelussa aineistot on suojattu opiskelijan käyttäjätunnuksen ja salasanan taakse. Analysointivaiheessa tunnistetiedot, kuten nimet ja sähköpostiosoitteet poistetaan. Äänitallenteista mahdollisia tunnistetietoja ei poisteta, mahdolliset litteroinnit tallennetaan ilman tunnistetietoja.

12. Miten voin käyttää tietosuoja-asetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on: Laura Alhomäki

a. Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

a. Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

a. Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

a. Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)
Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.

a. Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)
Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

a. Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)
Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

13. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavastaava on Markus Häkkinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi