

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

PALVELUJEN TUOTTEISTAMISEN DISKURSSIT

Tutkimuskohteena sosiaalityö

Hallintotiede

Pro gradu - tutkielma

Huhtikuu 2013

Ohjaaja: Risto Harisalo

Anne Murtonen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede
Tekijä:	MURTONEN, ANNE
Tutkielman nimi:	Palvelujen tuotteistamisen diskurssit, tutkimuskohteena sosiaalityö
Pro gradu - tutkielma:	65 sivua, 9 liitesivua
Aika:	Huhtikuu 2013
Avainsanat:	Tuotteistaminen, palvelu, asiantuntijapalvelu, julkinen palvelu, aikuissosiaalityö

Tarkastelen tutkimuksessa palvelujen tuotteistamista sosiaalityön asiantuntijoiden näkökulmasta. Tutkimuksen aineistona ovat kyselylomakkeen vastaukset, jotka olen kerännyt erään eteläsuomalaisen keskisuuren kaupungin palveluksessa olevilta työntekijöiltä. Tutkimuksessa etsin vastausta kahteen kysymykseen: Millainen todellisuus aikuissosiaalityön palvelujen tuotteistamisesta rakentuu? Mikä merkitys tällä todellisuudella on palvelujen tuotteistamiselle?

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, joka kiinnittyy osaksi julkishallinnon uudistusten ja sosiaalityön kehittämisen kenttää. Lähestyn aihetta kuvaamalla tilaaja-tuottajamallia ja New Public Managementia teoreettisena viitekehyksenä, koska ne yhdessä luovat kontekstin tutkimalleni ilmiölle. Tarkastelun keskiössä on palvelujen tuotteistaminen, mutta tutkimuksen tavoitteena ei ole antaa ohjeita tai vastauksia siihen, miten tuotteistaminen käytännössä tulisi toteuttaa.

Tutkimuksessa korostuu kielenkäytön sosiaalista todellisuutta rakentava luonne ja moninaisten merkitysten maailma. Suhtaudun aineistona oleviin teksteihin aktiivisina kielellisinä toimijoina, jotka tuottavat kuvauksia ja selontekoja tuotteistamisen todellisuudesta. Tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt diskurssianalyysiä, jonka avulla tarkastelen syvällisesti kyselylomakkeiden vastauksia eri diskurssien tunnistamiseksi aineistosta.

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena on diskursiivisesti rakentuva palvelujen tuotteistamisen todellisuus. Aikuissosiaalityön palvelujen tuotteistamisen todellisuus rakentuu asiakaslähtöisyyden diskurssin, osaamisen diskurssin, verkostodiskurssin ja resurssien diskurssin kautta. Lisäksi tarkastelen diskurssien rakentaman todellisuuden merkitystä suhteessa palvelujen tuotteistamiseen.

Tutkimuksessa palvelujen tuotteistaminen liittyy puhetapoina aitoon asiakkaan kohtaamiseen, hyvään kohteluun, palvelutarpeen arvioimiseen sekä työntekijöiden ammattitaitoon, koulutukseen, oppimiseen ja menetelmien hallintaan. Kyse on myös eri toimijoiden välisestä yhteistyöstä ja sen edistämisestä sekä työhön tarvittavista resursseista.

Palvelujen tuotteistaminen mahdollistaa julkisen sektorin niukkenevien taloudellisten resurssien ja asiakkaiden tarpeista lähtevän sosiaalityön yhteen sovittamisen, mutta tehokkuutta, tuottavuutta ja vaikuttavuutta korostavassa organisaatiokulttuurissa tulee kuitenkin muistaa säilyttää sosiaalityön profession perinteet.

SISÄLTÖ

I JOHDANTO	5
II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT	8
1 Tutkimuksen päätehtävän asettaminen.....	8
2 Tutkimuksen tieteellisen tavoitteen asettaminen.....	10
3 Tutkimuksen näkökulman määrääminen.....	11
III TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	13
1 Julkishallinnon muutos ja New Public Management	13
2 New Public Management tuotteistamisen taustateoriana	13
3 Teoreettisen lähestymistavan arviointia	16
4 Palvelu ja asiantuntijapalvelu	17
5 Julkinen palvelu.....	18
6 Tuotteistaminen	20
7 Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen	21
8 Aikuissosiaalityö	24
IV TUTKIMUSAINEISTON HANKINTA JA ANALYSOINTI.....	26
1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio.....	26
2 Aineiston hankinta.....	28
3 Kyselylomakkeen vastaustekstit aineistona	29
V DISKURSSIANALYYSI ANALYSOINTIMENETELMÄNÄ.....	31
1 Kielenkäyttö sosiaalisen todellisuuden rakentajana	31
2 Diskurssianalyysi menetelmänä	31
3 Aineistolähtöisen analyysin tekeminen	32
VI AIKUISSOSIAALITYÖN PALVELUJEN TUOTTEISTAMISEN DISKURSSIT	34
1 Diskurssien rakentaminen	34
2 Asiakaslähtöisyyden diskurssi.....	34
3 Osaamisen diskurssi	39

4 Verkostodiskurssi	43
5 Resurssien diskurssi	47
6 Yhteenveto aikuissosiaalityön palvelujen tuotteistamisen diskursseista.....	50
VII RAKENTUNEEN TODELLISUUDEN MERKITYS PALVELUJEN TUOTTEISTAMISELLE	52
1 Standardoitua ja räätälöityä palvelua	52
2 Oppiminen ja osaamisen kehittäminen.....	53
3 Yhteistyön ja verkostoitumisen tarve	53
4 Työn tekemisen resurssit ja asiakkaiden yksilölliset palvelutarpeet	55
VIII JOHTOPÄÄTÖKSET	56
1 Tuotteistamisen todellisuus	56
2 Tuotteistaminen ja prosessiajattelu	56
3 Tuotteistamisen todellisuuden diskurssit ohjaavat arvioimaan	57
4 Julkishallinnon uudistusten ja tuotteistamisen vaikutus aikuissosiaalityöhön	58
5 Tutkimuksen tekeminen	59
LÄHTEET	62
LIITTEET	66

I JOHDANTO

Tuotteistaminen on tullut sosiaalityöhön julkishallinnon uudistusten ja kuntien niukkenevien resurssien seurauksena. Tuotteistaminen on keino uudistaa julkisen sektorin palveluja, mutta sosiaalityössä markkinalähtöiseen ajattelutapaan perustuvaa tuotteistamista on käytetty palvelujen kehittämisessä vähän. Aiheena tuotteistaminen herätti kiinnostukseni, koska se näyttää yhtä aikaa sekä kiehtovana kehittämisen mahdollisuutena että uhkana sosiaalityön perinteille tuomalla McDonald´sin tuotemaailman asiakkaan yksilölliseen kohtaamiseen - mutta mitä palvelujen tuotteistaminen merkitsee sosiaalityön asiantuntijoille ja asiakkaille? Mikä vaikutus palvelujen tuotteistamisella on sosiaalityön organisaatiolle, ja mitä työntekijät ajattelevat tuotteistamisesta?

Tutkimukseni tarkastelee palvelujen tuotteistamista, ja se keskittyy julkishallinnon peruspalveluista sosiaalityöhön¹. Käsitteenä tuotteistaminen yhdistetään tuotteen tai tavaran kehittämiseen ja valmistukseen, jolloin asiakas kuluttajan roolissa valitsee omaa tarvettaan parhaiten vastaavan tuotteen. Tässä tutkimuksessa keskitytään sosiaalityön palvelujen tuotteistamiseen. Tuotteistamisen kautta palveluista kehitetään² selkeitä palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja, joita voidaan tarjota joko sellaisenaan tai räätälöiden asiakkaiden tarpeiden mukaisesti (Sipilä 1995, 12–13). Sosiaalityössä asiakkaan rooli kuitenkin eroaa valintoja tekevästä kuluttajasta, sillä joissakin tilanteissa asiakas ei tunne palveluja eikä pysty arvioimaan palvelutarvettaan.

Kansalaisten hyvinvoinnista huolehtiminen on yksi julkishallinnon perustehtävistä. Hyvinvointipalveluista tärkeimmiksi kansalaisten näkökulmasta tarkasteltuna ovat tulleet sosiaali- ja terveystalut (Kivistö 2003, 8), joissa kuntien niukkenevien resurssien varassa on jouduttu pohtimaan ratkaisuja entistä parempien palvelujen tuottamiseen (Lähdesmäki 2000, 35). Taloudellisen tilanteen kiristymisen ja resurssien niukkuus edellyttävät julkishallinnon organisaatioita uudelleen arvioimaan ja järjehtämään toimintojaan (Koivula & Paavola 1994, 1). Julkisen hallinnon toiminnalle asetetut tavoitteet palvelujen laadun ja kohdentumisen parantamiseksi yhtä aikaa taloudellisen liikkumava-

¹ Sosiaalityö on ammatillinen käytäntö, joka toimii arkielämän jatkuvuutta ja normaalisuutta ylläpitävänä sekä ihmisen toimintamahdollisuuksia laajentavana yhteiskunnan osajärjestelmänä (Sipilä 1996, 61–63).

² Kehittäminen on toimintaa, jonka tavoitteena on pyrkiä muuttamaan olemassa olevia hallinnon ja organisaatioiden rakenteita ja prosesseja. Hallinnon kehittämistä koskevat tavoitteet voidaan jakaa kahteen pääryhmään, ulkoisiin ja sisäisiin tavoitteisiin. Julkisen hallinnon kehittämisen peruspiirteitä ovat epätietoisuus ja epävarmuus, jotka liittyvät kehittämistarpeeseen, kehittämiskohteen historiaan ja nykytilaan, kehittämisen tavoitteisiin ja kehittämisen keinoihin. (Nikkilä 1994, 80–81.)

ran kaventumisen kanssa ovat nostaneet toimintojen tehostamisen vahvasti esille (Nikkilä 1994, 76). Tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, kuvaamista, suunnittelua, kehittämistä, tuottamista ja jatkuvaa tuotteen parantamista (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30). Tuotteistaminen mahdollistaa kehittämisen myös sellaisessa toiminnassa, jossa tuotesuunnittelun käsitteistöä on käytetty vähiten (Sipilä 1995, 16).

Palvelujen tuotteistamisella pyritään muokkaamaan toimintaa siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja organisaation tulostavoitteet saavutetaan mahdollisimman hyvin. Asiantuntijaorganisaation menestymisen kannalta keskeisessä asemassa ovat voimavarat, työntekijäresurssit ja niiden ajankäytön suunnittelu. Tuotteistaminen parantaa toiminnan tehokkuutta, koska systematisoitujen prosessien avulla työt pystytään jakamaan tehokkaasti. (Lehtinen ym. 2005, 31.) Palvelujen tuotteistamista koskevaa tutkimustietoa on saatavilla, mutta aikaisemmin tehdyt tutkimukset paikantuvat julkisen sektorin sijasta yritysmaailmaan, jossa tuotteistamisella pyritään tehostamaan toimintoja ja saavuttamaan kilpailuetua. Julkishallintoa käsittelevät tutkimukset ovat enemmän keskittyneet tarkastelemaan lainsäädäntöä, rakenteita ja strategioita, jotka ohjaavat julkisen sektorin palveluja ja toimijoita.

Tämä tutkimus sukeltaa organisaation pinnan alla olevaan todellisuuteen ja niihin kysymyksiin, jotka kumpuavat sosiaalityön palvelujen tuotteistamisesta. Tutkimuksen aineiston olen kerännyt kyselylomakkeella. Tavoitteenani on hahmottaa sosiaalityön palvelujen tuotteistamista työntekijöiden³ näkökulmasta. Keskiössä ovat työntekijöiden tuottamien tekstien todellisuus ja niistä rakentuvat diskurssit. Tutkimus liittyy osaksi julkisen sektorin palveluista sosiaalityön kehittämistä ja julkishallinnon uudistusten kenttää käsitteleviä teemoja. Aiheen valittu painopiste edellyttää ajoittain sosiaalityön terminologian käyttöä, vaikka kyse on hallintotieteen tutkimuksesta.

Lähestyn aineistoa diskurssianalyysille tyypillisen konstruktionistisen orientaation avulla, ja analyysin keskiössä on kielenkäytön sosiaalista todellisuutta rakentava luonne (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 9). Haluan analyysin kautta hahmottaa, millaiset diskurssit aineistosta muodostuvat. Tulkitsijana en ole asettanut tutkimukseen ennalta sidottuja olettamuksia tai hypoteeseja, vaan olen avoin aineistosta nouseville tulkinnoille. Luotan siihen, että tuotteistamisen todellisuus puhetapoi-
neen rakentuu pala palalta aineiston syvällisen analyysin tuloksena.

³ Sosiaalityön asiantuntijoilla tarkoitan sosiaali-ohjaajia ja sosiaalityöntekijöitä.

Taustoitin tutkimuksen näkökulmaa kuvaamalla tilaaja-tuottajamallia, mutta varsinaisena teoreettisena viitekehyksenä on New Public Management⁴. NPM on uudenlainen tapa ajatella ja järjestää julkista hallintoa (Eräsaari 2006, 89), ja sitä voidaan pitää kuntien hallinnon kehittämisen sekä uudistusten lähtökohtana, erityisesti palvelutuotannon mutta myös politiikan ja hallinnon suhteissa (Lähdesmäki 2000, 36). Uudistusten seurauksena julkishallinnon odotetaan tuottavan entistä vaikuttavampia ja laadukkaampia palveluja aikaisempaa niukemmilla resursseilla (Koski 2003, 17). NPM:n tavoitteena on tuoda julkishallintoon markkinasektorin organisaatiomalleja sekä siirtyä byrokraatiasta joustavampiin organisaatiomuotoihin ja ohjausmenetelmiin (Möttönen 2009, 20).

Ihmisten johtaminen ja työntekijöiden arjen kirjavat todellisuudet ovat kiinnostaneet minua koko hallintotieteen opintojen ajan, sillä työntekijät ovat organisaation voimavara ja innovaatioiden lähde. Ihminen on perusluonteeltaan asioita keksivä ja kehittävä, mutta innovatiivisuus on hyvin henkilökohtaista ja luovat tuotannolliset ideat tekevät tavallisista ihmisistä suuria. Rutiinien sijasta useimmat ihmiset haluavat työltään muutakin, mutta ongelmana on se, että kaikissa organisaatioissa tätä mahdollisuutta ei ymmärretä. (Harisalo & Miettinen 2010, 114.) Tämä tutkimus on suunnattu lukijoille, jotka ovat kiinnostuneita palvelujen tuotteistamisen todellisuudesta sosiaalityön kehittämisen välineenä. Olen koonnut aineiston eteläsuomalaisen keskisuuren kaupungin sosiaalityössä, mutta uskon aineistosta tekemiäni havaintojen kuvaavan paikallista tasoa laajempaa ilmiötä.

Tutkimuksen rakenne on seuraava: Luvussa kaksi kuvaan tutkimuksen päätehtävän, tieteellisen tavoitteen ja määrittelemäni näkökulman. Kolmannessa luvussa avaun tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen ja keskeiset pääkäsitteet. Luvussa neljä kerron tutkimuksen kohdeorganisaatiosta, aineiston hankinnasta ja analysoinnista. Luvussa viisi esittelen tutkimuksen analysointimenetelmän ja luvussa kuusi tulokset, jotka ovat aikuissosiaalityön palvelujen tuotteistamisen diskurssit. Niiden merkitystä palvelujen tuotteistamiselle tarkastelen luvussa seitsemän. Tutkimuksen viimeisessä, kahdeksannessa luvussa käsittelen tutkimuksen johtopäätöksiä ja arvioin omaa oppimisprosessiani.

⁴ New Public Managementista on vakiintunut lyhenne NPM, ja käytän tutkimuksessa rinnakkain kirjoitusasua New Public Management ja lyhennettä NPM.

II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

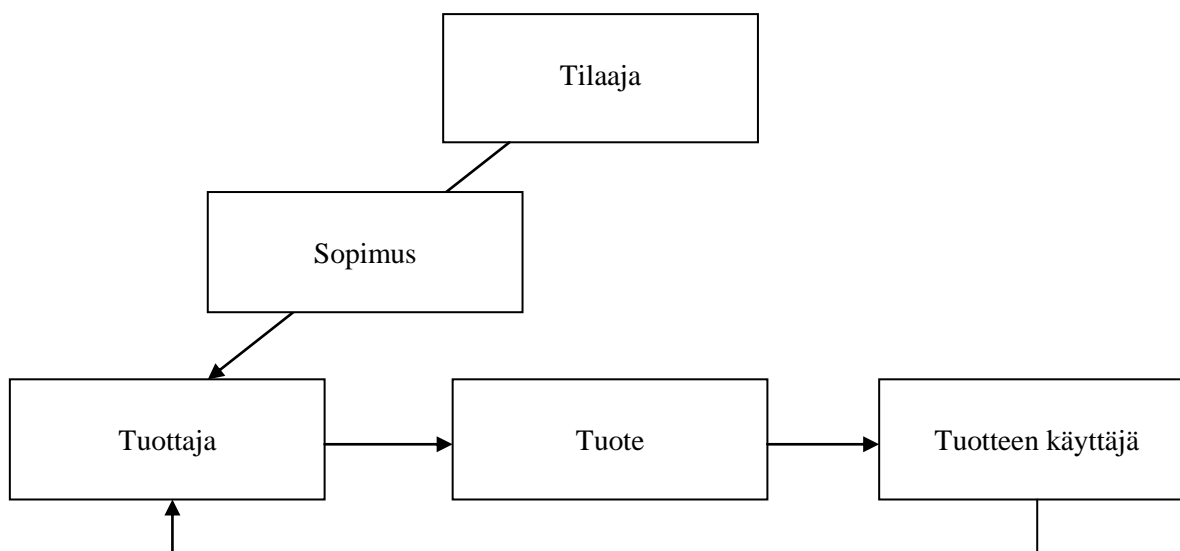
1 Tutkimuksen päätehtävän asettaminen

Tässä luvussa kuvaan tutkimuksen päätehtävän, tieteellisen tavoitteen ja määrittelemäni näkökulman. Hämeenlinnan kaupungilla on käytössä tilaaja-tuottajamalli, joka on yksi esimerkki siitä, kuinka julkishallinnon organisaatiot ovat alkaneet soveltaa yksityisten markkinoiden vaihtoehtoisia palvelujen tuotantotapoja. Tilaaja-tuottajamallin tavoitteena on julkishallinnon kehittäminen, tuotannon tehokkuuden lisääminen ja asiakaslähtöisyyden korostaminen (Kolehmainen 2007, 7). Tilaaja-tuottajamallissa on lähtökohtana kunnallishallinnon viraston pilkkominen tilaajiin eli ostajiin ja tuottajiin eli myyjiin. Lisäksi kunnan tehtävät jaetaan kunnan varsinaisiin tehtäviin eli palvelujen järjestämistehtäviin (tilaajatehtäviin) ja tuotantotehtäviin, joita voivat tuottaa mitkä organisaatiot tahansa. (Möttönen 2009, 23, 32.)

Kunnan perinteisin rooli on toimia palvelujen tuottajana, sillä kunnat ovat pitkään huolehtineet lain-säädännöllä niille asetetuista tehtävistä itse, omien yksikköjensä voimin (Rajala & Tammi 2009, 222). Tilaaja-tuottajamallissa perusajatuksena on, että tilaaja tietää, mitä tuotteita hän ostaa kunta-laisille ja mistä nämä tuotteet ovat hankittavissa. Kunta tilaajana vastaa tehtävien hoitamisesta, eikä vastuuta tältä osin voida siirtää palvelun tuottajille. (Kallio, Martikainen, Meklin, Rajala, & Tammi 2006, 28.) Kunta voi kuitenkin harkita, tuottaako se palvelunsa itse vai yhteistyössä muiden kunnal-listen instituutioiden kanssa vai ostaako se tuotteita kolmannelta sektorilta tai yksityisiltä yrityksiltä (Koskiaho 2008, 193).

Tilaaja-tuottajamalli vastaa pääpiirteissään markkinatalouden myyjä ja ostaja -asetelmaa (Kallio ym. 2006, 28). Malli toimii kunnassa organisaatorakenne- ja tehtävänjakomallina, jolloin se on organisatorinen ratkaisu siihen, miten yksiköt jaetaan tilaajiin ja tuottajiin. Tilaaja-tuottajamallista ollaan luomassa kokonaisjärjestelmää, jolla pyritään parantamaan kuntaorganisaation mahdollisuut-ta vastata toimintaympäristön muutoksiin. Kunnan sisäisessä toiminnassa tilaaja-tuottajamallin so-veltaminen on markkinamekanismin tuomista organisaation ohjausmalliksi, jossa ajatuksena on, että tilaaja ja tuottaja tekevät keskenään sopimuksen. Se muistuttaa niitä sopimuksia, joita tilaaja tekee kunnan ulkopuolisten palveluntuottajien kanssa.

Sopimus määrittelee tuotteet, niiden määrän ja hinnan, joita tilaaja tuotannolta tilaa. (Möttönen 2009, 24–25, 30.) Mallissa tuottajaa ei enää ohjata resursseilla, vaan ohjauksen perustana ovat palvelutuotteet (Kolehmainen 2007, 12). Palvelutuotteiden tilaamiseksi ja tuottamiseksi palvelutarpeet ja palvelujen sisällöt on kyettävä määrittelemään, nimeämään ja täsmentämään eli ne on tuotteistettava, mikä on tilaajan ja tuottajan välisen sopimusohjauksen toteutumisen edellytys. Tilaajalla tulee olla tiedossa palvelujen kysyntä, käytettävissä olevat resurssit ja tuottajan kapasiteetti tuottaa palveluja, minkä jälkeen palvelusopimuksessa tilaaja ja tuottaja sopivat osapuolten vastuista ja velvoitteista. (Kallio ym. 2006, 34; Kuopila 2007, 32.) Alla kuvaan tilaaja-tuottajamallin rakenteen ja peruselementit:



Kuvio 1. Tilaaja-tuottajamallin peruselementit (Kallio ym. 2006, 23)

Tilaaja-tuottajamallista on kehittymässä suurten ja keskisuurten kaupunkien perusorganisaatiomalli, vaikka sitä ei sovelleta yhdenmukaisesti vaan siitä on käytössä erilaisia variaatioita (Möttönen 2009, 32). Sanna Kolehmaisen (2007, 23–24, 28) mukaan tilaaja-tuottajamallista ei ole olemassa tyhjentävästi kuvaavaa määritelmää tai yhtä oikeaa mallia, joka olisi sovellettavissa jokaiseen organisaatioon, mikä saattaa aiheuttaa epäluuloa ja harhakuvitelmia mallia kohtaan. Mallia on kritisoitu sen keinotekoisuudesta, ja keskustelua on herättänyt sen soveltuvuus julkisen sektorin organisaatioihin. Tilaaja-tuottajamallin hyvänä puolena on, ettei sitä voida määrittellä kattavasti, minkä vuoksi mallia voidaan soveltaa niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin organisaatioihin. Kuntien palvelutuotantoon kohdistuu koko ajan uusia vaatimuksia, joiden toteuttamiseksi vanhat toimintatavat eivät riitä. Tämän vuoksi julkisella sektorilla on viime vuosina aloitettu yhä enemmän etsiä ja soveltaa

markkinatalouteen perustuvia toimintatapoja. Kilpailullinen ajattelutapa on noussut kunta-alalla, ja palvelujen ostaminen yksityisiltä markkinoilta on lisääntynyt. Julkisen ja yksityisen sektorin läheneminen onkin kiistan tosiasia. Tilaaja-tuottajamallia on kritisoitu jatkuvasti, samalla kun mallia on yhä enemmän sovellettu kunta-alalla. Koska malli on lähtöisin yritysmaailmasta, on selvää, että sen soveltuvuudesta julkiseen hallintoon voidaan olla montaa mieltä.

2 Tutkimuksen tieteellisen tavoitteen asettaminen

Tutkimuksessa tehtävänä on tarkastella aikuissosiaalityön palvelujen tuotteistamista. Vaikka tuotteistaminen on kuntien palvelutuotannossa ajankohtainen ilmiö, on sosiaalityön ja sen työntekijöiden näkökulmasta tarkastelevaa tutkimustietoa vähän. Aikaisempien tutkimusten painopiste on selkeästi tilaaja-tuottajamalliin keskittyvissä aiheissa. Sanna Kolehmainen (2007, 3) tarkastelee Tuotteistus ja kustannuslaskenta tilaaja-tuottajamallissa -nimisessä tutkimuksessaan markkinasuuntautuneista malleista tilaaja-tuottajamallin soveltamista julkisessa organisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on palvelutuotteiden vaikuttavuuden arviointi sekä kustannuslaskentamallien kehittäminen Tampereen kaupungin sosiaali- ja terveystoimen tuotantoyksikölle.

Jari Stenvall ja Jenni Airaksinen (2009, 3, 7) tarkastelevat ja arvioivat Manse mallillaan -nimisessä raportissaan Tampereen tilaaja-tuottajamallin, pormestarimallin ja asiakaslähtöisen prosessimallin suunnittelua ja käyttöönottoa. Raportin mukaan mallin keskeinen haaste liittyy siihen, että se näyttyy osalle toimijoista sirpaleisena, jopa kaoottisena, koska malli tuo esiin erilaisia voimakkaita vaatimuksia ja antaa tilaa myös erilaisille intresseille. Malli tarjoaa mahdollisuuksia innovatiivisuuden vahvistamiseen mutta edellyttää vuorovaikutukseen perustuvan koordinaation käyttöön ottamista palvelujen eri rajapinnoilla. Olavi Kallion, Juha-Pekka Martikaisen, Pentti Meklinin, Tuija Rajalan ja Jari Tammen (2006, 17) tutkimuksen tavoitteena on muodostaa käsitys kaupungin palvelutuotannon organisoinnista, tilaaja-tuottajamallin tavoitteista ja toimintakulttuurillisista valmiuksista mallin käyttöönotolle Jyväskylän, Tampereen ja Turun kaupunkien uudistushankkeissa. Tutkimuksessa tilaaja-tuottajamallille ei aseteta arviointikriteerejä, eikä siinä varsinaisesti tehdä arviointeja mallin kehittyneisyydestä tai kehittymättömyydestä.

3 Tutkimuksen näkökulman määrääminen

Tässä tutkimuksessa tarkastelen aikuissosiaalityön palvelujen tuotteistamista ja sen todellisuuden rakentumista työntekijöiden näkökulmasta. Diskurssianalyttisen tutkimuksen orientaation mukaisesti kohteena ovat sosiaaliset käytännöt, eivät yksilöt. Tarkastelu paikantuu yksilöiden kielen käyttöön ja niihin laajempiin merkityssysteemeihin, joita he teksteissään tuottavat. Näiden merkitysten katson rakentuvan sosiaalisissa käytännöissä. Diskurssianalyysissä ei tutkita diskursseja⁵ sinänsä vaan selvennetään sitä, miten ne aktualisoituvat erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä. (Jokinen ym. 1993, 28, 37.) Tehtävänä on organisaatiotasolla sukeltaa rakenteiden ja strategioiden pintatasoa syvemmälle palvelujen tuotteistamisen käytännön todellisuuteen ja sen merkityksiin. Tutkimuksessa on tarkoituksena löytää aineiston syvällisen analysoinnin avulla tuotteistamisen diskurssit ja tarkastella näiden puhetapojen merkitystä palvelujen tuotteistamiselle. Tutkimuksessa etsin vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Millainen todellisuus aikuissosiaalityön palvelujen tuotteistamisesta rakentuu?

Mikä merkitys tällä todellisuudella on palvelujen tuotteistamiselle?

Tutkimuksessa aineiston tulkintaprosessi ei ala tyhjiöstä vaan perustuu tulkitsijan aikaisempaan tietämykseen ja ymmärrykseen tutkittavasta aiheesta, sillä tulkintojen pohjana on aina jonkinlainen ennakkokäsitys (Kakkuri-Knuutila 1998, 30). Tulkitsijana olen vuorovaikutteisessa suhteessa analysoimieni tekstien kanssa ja nojaan analyysissä vahvasti aineistoon. Lähestyn tekstejä moninaisten mahdollisuuksien ja merkitysten maailmana ja puhutan aineistoa valitsemani teoreettisen lähestymistavan kautta. (Juhila 1999, 212–213.)

En kuitenkaan jää ennakko-olettamuksieni vangiksi; ennakkokäsitykset aiheesta toimivat esiymmärryksen periaatteen mukaisesti tulkinnan lähtökohtana, eivät sen ennalta määrättyinä lopputuloksena (Kakkuri-Knuutila 1998, 30). Tutkimuksen tavoitteena on tehdä näkyväksi sosiaalityön palvelujen tuotteistamisen merkityssisältöä ja rakentaa ymmärrettävä kokonaisuus tutkimuskohteena olevien tekstien todellisuudesta (Kakkuri-Knuutila 1998, 30). Tutkimuksessa keskityn tarkastelemaan aikuissosiaalityötä ammatilliseen asiantuntijuuteen perustuvana palveluna, jossa kohdataan yksilölli-

⁵ Diskurssi eli puhetapa on tietty kielenkäytön alue, tapa puhua, kirjoittaa tai ajatella, ja diskurssilla tarkoitetaan erityistä tapaa esittää inhimillinen todellisuus jonkinlaisena. Erilaiset diskurssit jakavat maailman merkityksellisiin osiin, ja kieli on järjestelmä, jolla yksilö näitä merkityksiä aktiivisesti tuottaa. (Lehtonen 2004, 31–32.)

siä tilanteita. Nämä tilanteet edellyttävät asiakkaan kuulemista ja asiakkaan tarpeesta lähtöisin olevia ratkaisuja. Tutkimuksessa lähestyn palvelujen tuotteistamista moninaisten merkitysten maailmana ja olen kiinnostunut siitä, miten aikuissosiaalityön palvelujen tuotteistamisen diskurssit ja todellisuus rakentuvat aineiston tulkinnan tuloksena. Oletan, että julkisen sektorin toimintana aikuissosiaalityön palvelujen tuotteistamiseen liittyy etuja mutta myös ongelmia.

III TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

1 Julkishallinnon muutos ja New Public Management

Tässä luvussa avaan tutkimukseni teoreettista taustaa ja viitekehystä sekä määrittelen tutkimuksen pääkäsitteet. Suomen yhteiskunnallinen toimintamalli muuttui 1980–1990-lukujen taitteessa kilpailukykytaloudellisen periaatteen korvatessa suunnittelutaloudellisen ajattelun (Heiskala 2006, 14). Vielä 1980-luvun alkupuolella suomalainen julkishallinto oli pitkälti Max Weberin luoman hallinnon byrokratiamallin mukainen järjestelmä. Byrokratiamallin ei kuitenkaan nähty toimivan asiakaslähtöisesti, koska hallinto puolusti asiakkaiden tarpeiden sijasta byrokratiassa toimivien tarpeita. (Koski 2003, 17.) Muutoksessa julkiselle sektorille ilmaantui aloitteita hallinnon tehokkuuden lisäämiseksi, jolloin siirryttiin juridiikan määrittämästä hallintomallista yritystoiminnan organisaatio-teorian hallintomalliin. Tukea pyrkimyksille haettiin kansainvälisistä vaikutteista, joiden seurauksena julkisella sektorilla kiinnitettiin yhä enemmän huomiota toimintojen tehostamiseen jäljittelemällä yksityisen sektorin toimintoja. (Heiskala ym. 2006, 32.) Hallitusohjelmiin ilmaantuivat yritysmaailman käsitteistä muutos, joustaminen, kannustaminen, kilpailukyky, osaaminen ja innovaatiot, jotka samalla ottivat politiikassa keskeisten ongelmien ja ratkaisumallien paikan (Kantola 2006, 175–176). Samaan aikaan alettiin puhua uudesta julkisjohtamisesta, New Public Managementista, jonka organisointimuotoja ovat muun muassa toimintojen ulkoistaminen, sisäisten markkinoiden luominen ja tuottajakeskeisestä tuotantomallista asiakaslähtöiseen malliin siirtyminen (Kolehmainen 2007, 11–12).

2 New Public Management tuotteistamisen taustateoriana

New Public Management on peräisin Englannista. Margaret Thatcherin ja Ronald Reaganin hallituksia voidaan pitää julkisen sektorin pienentämiseen ja yksityistämisen toiminnan tehokkuuteen liittyvän keskustelun virittäjinä ja esikuvina. (Alasuutari 2006, 49.) Suomessa mallin soveltaminen alkoi 1980-luvun puolivälissä tulosjohtamisena. Mallia markkinoitiin kunnallista palvelutuotantoa tehostavana johtamisoppina, joka suuntaa voimavarat ja huomion toiminnan tuloksiin eikä itse toimintaan. (Möttönen 2009, 21–23.) Tällöin juridisesti määrittynyt hallintopolitiikan puhetapa alkoi saada liiketaloudellisia painotuksia ja hallinnossa alettiin korostaa julkisjohtamista managerialisti-

sen ajattelumallin mukaisesti. Hallitukset pyrkivät vielä 1980-luvun lopulle saakka uudistamaan hallintoa perinteisten rakenteellisten uudistusten avulla, mutta taloudellisen tilanteen vaikeutuminen siirsi painopistettä taloudellisesti määrittyneisiin tavoitteisiin ja ratkaisuja valtiohallinnon ongelmiin ryhdyttiin etsimään markkinaohjauksesta. (Tiihonen 1999, 95, 206.) Hyvinvointivaltioiden hallinnon kriisi pakotti hallitukset etsimään uusia ratkaisuja, mikä mahdollisti managerismin läpimurron 1990-luvulla (vrt. Temmes 1994, 289). New Public Managementin kehityssuunnan mukaisesti julkishallinnon organisaation sisäiseen ohjaukseen on tuotu markkinamekanismeja, kilpailutusta on lisätty, tuotannon tehokkuus on otettu tärkeäksi tavoitteeksi ja sekä hallintoa että päätösvaltaa on hajautettu. Kunnissa on kuitenkin pikemmin raivattu tilaa kilpailulle kuin siirretty toimintoja kilpailutuksen piiriin. Uudistuksia on perusteltu enemmän oman tuotannon tehostamisella kuin kilpailuttamisella. Tilaaja-tuottajamallin lähtökohtana ovat NPM:n mukaiset tavoitteet, joilla pyritään perinpohjaiseen hierarkkisen organisaation ja ohjaustavan muutokseen. (Möttönen 2009, 23, 32.)

Sopimusohjauksessa toiminta perustuu hierarkkisen ohjauksen sijasta sopimuksellisuuteen ja eriaseteiseen kumppanuuteen tilaajan ja tuottajan kesken. Tilaaja-tuottajamallin tarkoituksena on parantaa palvelujen tuloksellisuutta tuottamisen kustannuksia alentamalla tai ylimääräisestä tuotantokapasiteetista luopumalla. Tämä edellyttää rakenteellisia muutoksia palvelujen järjestämisessä, kuten sen pohtimista, panostetaanko enemmän ennaltaehkäiseviin vai korjaaviin palveluihin, omaan tuotantoon vai ostopalveluihin. Tilaaja-tuottajamallin odotukset ovat liittyneet muun muassa palvelujen laatuun, parempaan asiakaslähtöisyyteen, kustannustehokkuuteen, palvelutuotannon läpinäkyvyyteen, tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen. Sopimuksellisuudella tavoitellaan julkisen sektorin tuotavuuden ja tuloksellisuuden parantamista, ja jotta se lunastaisi siihen kohdistuvat odotukset, sen tulisi ohjata eri tuottajien palvelujen kokoamista asiakkaiden ja kuntalaisten kannalta järkeviksi palvelukokonaisuuksiksi. Sopimusohjauksen kohteena ovat palvelutuotteet ja niiden aikaansaaminen. Palvelujen tilaamisen ja tuottamisen erottamisella toisistaan oletetaan päästävän parempaan asiakaslähtöisyyteen ja kunnan toimintojen tuloksellisuuteen, mutta onnistuneisuus perustuu tilaajan ja tuottajan vuorovaikutukseen ja roolien selkeyteen. (Saarelainen ym. 2010, 135–137, 139, 142, 143–144.)

New Public Management on teoria muutoksesta, joka koskee julkisen sektorin hallintaa ja toiminnan parantamista. NPM:n teoreettinen tausta perustuu julkisen sektorin voimakkaaseen kritiikkiin ja tarjoaa lähestymistavan modernin hallinnon ymmärtämiselle. New Public Managementin filosofian päätavoite julkisen sektorin uudistuksille on tehokkuuden lisääminen hyödykkeiden ja palveluiden tuottamisessa. 1990-luvun aikana monet hallitukset aloittivat julkisen sektorin uudistamisen koskien

hallinnon hajauttamista, palvelujen yksityistämistä, yhtiöittämistä, markkinoiden vapauttamista, sisäisiä markkinoita, ulkoisia sopimusneuvotteluja, massiivisten sopimusten käyttöä, suorituskyvyn mittaamista, käyttömaksujen käytön lisäämistä ja korottamista sekä tilaajan ja tuottajan työskenteilyn erottamista. Julkisen sektorin uudistamisen syynä on ollut laajalle levinnyt käsitys, että nykyiset julkisten varojen käyttömekanismit, tulojen uudelleen jakaminen ja julkinen sääntely eivät ole toimineet hyvin. Tällä tarkoitetaan sitä, että julkinen sektori tuottaa tehottomia tuloksia. Monet maat ovatkin pienentäneet julkista sektoria, mutta julkisen sektorin hallinnon tarve ei ole poistunut. (Lane 2000, 3, 5–7, 55, 57, 60, 93, 95.)

Julkisen sektorin uudistamisen taustalla on tavoite yhdistää julkista ja yksityistä sektoria. Talouden elvyttämiseksi hyvinvointivaltion on niukkenevien resurssien tähden käännyttävä New Public Managementiin, joka murtaa julkisen ja yksityisen sektorin institutionaalisen erillisyyden ja siirtää sopimusten tekemisen byrokratialle tyypillisistä pitkäaikaisista sopimuksista yksityiselle sektorille ominaisiin lyhytaikaisiin sopimuksiin. NPM vähentää kustannuksia, lisää tehokkuutta ja tavoitteiden läpinäkyvyyttä. (Lane 2000, 128, 129, 131.) Kirsi Lähdesmäen (2003, 59) mukaan New Public Managementin keskeisiä periaatteita ovat tuloskeskeisyys, säästäväisyys, yrittäjämäiset toimintatavat, toiminnan valvonta ja arviointi. NPM korostaa toiminnan tulosten arvioimista, suoritteiden ja tuotosten mittaamista ja seuranta. Keskeisenä sisältönä on hallinnon suorituskyvyn parantaminen, jotta kansalaisten luottamus verovaroilla ylläpidettävään julkiseen hallintoon säilyy (Lähdesmäki 2000,40; 2003, 61.) Julkisen hallinnon uudistukset sisältävät harkittuja muutoksia julkisen sektorin organisaatioiden rakenteissa ja prosesseissa tavoitteenaan saada ne toimimaan paremmin. Prosessimuutokset voivat käsittää erilaisten palvelujärjestelmien uudelleen organisointia, laatustandardien käyttöönottoa tai uusien budjettiohjelmien esittelyä, jotka rohkaisevat julkisen hallinnon toimijoita olemaan kustannustietoisempia ja tarkastelemaan lähemmin tuloksia suhteessa kuluihin. (Pollitt & Bouckaert 2004, 8.)

New Public Managementin filosofia tuo sopimusten laatimisen vuorovaikutuksen keskiöön julkisella sektorilla ja katsoo sopimusten vähentävän julkisen sektorin tehottomuutta selkeyttämällä sitä, mitä keneltäkin odotetaan ja, kuka on vastuussa mistäkin ja asettamalla täsmälliset tavoitteet. Lisäksi kustannukset tulevat näkyviin jo sopimusvaiheessa, ja hyötyjen harkinta tulee mukaan silloin, kun sopimus tehdään. Julkisen sektorin koordinaatiomekanismina sopimuksellisuus on uusi asia. (Lane 2000, 193.) Markkinamekanismien omaksumisen ja ohjauksen keventämisen tavoitteena on ollut hallinnon tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisääminen. Suomessa täydellinen yksityistäminen, jossa yksityinen sektori olisi vastuussa palvelujen tuottamisesta sekä tuotannon valvonnasta ja ra-

hoituksesta, on ollut melko vähäistä. Liiketaloudellisten toimintatapojen omaksuminen on ilmennyt osittaisena yksityistämisenä, jossa julkinen sektori vastaa ainakin toiminnan valvonnasta eli takaa palvelujen tuotannon jatkuvuuden, laadun ja rahoituksen. Osittaiseen yksityistämiseen kuuluvat muun muassa palveluseteli, tilaaja-tuottajamalli ja palvelujen ostaminen yksityiseltä. (Tiihonen 1999, 207.) Juhani Nikkilän (1994, 8–9) mukaan julkisia palveluja on laadullisesti parannettava ja toiminta on saatava vastaamaan nykyistä paremmin kansalaisten ja yhteisöjen tarpeita. Kansalaisilla on oltava vaihtoehtoja palvelujen hankkimisessa, ja heidän tulee saada tarvitsemansa peruspalvelut ilmaiseksi tai kohtuullisin kustannuksin. Hallinnon uudistuksen tavoitteena on asiakaslähtöinen, palvelutasoltaan hyvä, taloudellinen ja työntekijöitä kannustava julkinen hallinto.

3 Teoreettisen lähestymistavan arviointia

Vahvana teoriana New Public Management turvaa kokonaisvaltaisen siunauksen sopimusten käyttämiseksi koordinaatiomekanismina julkisella sektorilla. Teoria fokuoitetuu sopimusten tekemiseen tilaajan ja tuottajan välisessä vuorovaikutuksessa. (Lane 2000, 159.) NPM on kritisoitu siitä, että se lisää byrokratiaa ”tulostittaritehtailuun” yllyttämällä (Lähdesmäki 2003, 65, 145). Leena Eräsaari (2006, 87, 90–91) pitää New Public Managementia julkisen sektorin ongelmien isänä, koska se ujuttaa uusliberaaliset käytännöt julkiseen hallintoon. Houkuttelevan New Public Managementista tekee sen tarkoittama siirtyminen byrokraattisista, standardoiduista palveluista kohti eriytyneempiä, joustavia ja käyttäjäystävällisiä markkinoita. NPM:n peruseriaate on, että yksityinen on julkista parempaa, minkä vuoksi yksityisen periaatteita yritetään tuoda julkisiin palveluihin. New Public Management tuntuu ratkovan kaikki pulmat, sillä panostamalla johtamiseen, kilpailuttamiseen, kumppanuuteen, verkostoihin ja tietotekniikkaan asiakkaat saavat parempaa palvelua ja tuhlailu loppuu.

Tilaaja-tuottajamallin laajeneva käyttö, markkinaohjausmekanismien soveltaminen julkisiin palveluihin sekä julkisen ja yksityisen rajapinnan siirtely ovat managerismin ohella myös hallintoideologisia ratkaisuja, joita taloudellinen lama ja murros ovat vauhdittaneet. Hyvinvointivaltion kriisistä selviytymisen strategia pitää sisällään runsaasti liiketaloudellisten innovaatioiden soveltamista julkiseen toimintaan. Kuitenkaan julkisen hallinnon ongelmat eivät ratkea yksinomaan liikkeenjohdon mallien kapeissa rajoissa, vaan matkimisen sijasta tarvitaan mallien ja teorioiden innovatiivista soveltamista. (Temmes 1994, 287, 304.)

4 Palvelu ja asiantuntijapalvelu

Palvelu on aineeton tuote, jota ei voi varastoida vaan se tuotetaan kysynnän mukaan. Palvelu on vuorovaikutuksessa tapahtuvaa toimintaa tai toimintojen joukko, jolla vastataan asiakkaan tarpeisiin ja se on asiakkaalle joka kerta ainutkertainen kokemus. Palvelun käyttäjänä asiakas osallistuu yleensä itse myös palvelutapahtumaan (Kivistö 2003, 8; Nikkilä 1994, 89.) Palvelut eroavat konkreettisista tavaroista siten, että ne ovat aineettomia prosesseja tai toimintasarjoja, jotka kulutetaan samalla kuin tuotetaan (Kuopila 2007, 13–14). Palvelussa asiakkaalle siirtyy jotain sellaista, jota hän ei voi kosketella mutta joka tuottaa hänelle lisäarvoa ja aineetonta hyötyä (Ylikoski 1999, 21).

Koska palvelu on toimintaa asiakkaan eteen, on palvelujen kehittämisessä kiinnitettävä huomiota niiden tuottamiseen ja siihen, että ne vastaavat asiakkaan odotuksia ja tarpeita (Stenvall ym. 2009, 27). Monissa palveluissa asiakas odottaa asiakaskohtaista palvelua ja palvelun räätälöimistä juuri hänen tarpeisiinsa ja tilanteeseensa sopivaksi (Ylikoski 1999, 25). Palvelun käsite korostaakin asiakkaan ja kansalaisen näkökulman huomioon ottamista hallintotoiminnassa, mikä ei ole itsestäänselvyys byrokraattisia ja professionaalaisia piirteitä täynnä olevassa organisaatiossa (Nikkilä 1004, 97).

Asiantuntijapalvelut eroavat luonteensa vuoksi muista palveluista, koska ne ovat aineettomia (Lehtinen ym. 2005, 11). Asiantuntijapalvelujen tuottajat ovat korkeasti koulutettuja⁶ ja heillä on sitä kautta ammattinsa erityisosaamista. Tyypillisesti asiantuntijapalveluun sisältyy neuvon antamista ja asiakkaan jonkin ongelman ratkaisemista. (Ylikoski 1999, 27.) Asiantuntijapalvelut ovat ohjeita, neuvoja, ideoita ja prosesseja, joissa asiakas on palvelun tilaaja (Lehtinen ym. 2005, 11). Asiantuntijapalveluja hankitaan siksi, ettei asiakas itse pysty ratkaisemaan hänellä olevaa ongelmaa. Asiantuntijapalvelut ovat erityisen tiedon, taidon ja tunteiden kauppaa sekä perusluonteeltaan uuden kehittämistä ja monimutkaisten ongelmien ratkaisemista. (Sipilä 1998, 12, 65.)

Asiantuntijapalvelut ovat tuotteita, joissa aineettomien osaamis- ja tietoelementtien osuus on suuri. Palvelutarpeen määrittäminen on asiantuntijapalveluissa usein vaikein ja vaativin palvelutuotteen osa. Asiakas ei aina pysty tekemään täsmällistä tilausta, koska hän ei välttämättä kykene itse analysoimaan tarpeitaan, eivätkä asiantuntijatkaan pysty ilman perehtymistä ja esitutkimuksia etsimään ratkaisuja asiakkaan ongelmaan. Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden määrittely auttaa palvelun varmis-

⁶ Sosiaalityöntekijöiden koulutus on joko yhteiskuntatieteiden tai valtiotieteiden maisteri sekä sosiaaliohjaajien koulutus on sosionomi (amk).

tamaan palvelun sopivuuden asiakkaiden tarpeisiin. (Lehtinen ym. 2005, 11, 32.) Asiantuntijapalvelut syntyvät siis palvelujen tuottajan ja asiakkaan yhteistyönä (Lehtinen ym. 2005, 11), mutta saadaakseen palvelun asiakkaan tulee liittyä mukaan palvelun tuottamiseen, jolloin asiakkaan on oltava paikalla palvelutapahtuman aikana (Ylikoski 1999, 29).

Asiantuntijapalvelujen perusluonne on asiakkaan ja asiantuntijan välinen vuorovaikutusprosessi, jossa syntyy ainutlaatuisia ja ainutkertaisia ratkaisuja. Joissain palveluissa kyky lähestyä asiakasta ja kommunikoida hänen kanssaan oikean diagnoosin löytämiseksi on yhtä tärkeää tai jopa tärkeämpää kuin se, että asiantuntijalla itsellään on valmiina jokin tekninen ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Tällöin analyysi ja ratkaisu tuotetaan asiakkaan ja asiantuntijan yhteistyönä. Palvelujen tuotteistaminen auttaa hahmottamaan vuorovaikutusprosessin vaiheita ja kehittämään apuvälineitä, esimerkiksi kysymyslistoja, analyysejä, tiedonkäsittelymenetelmiä ja suunnittelutyökaluja. Asiantuntijapalvelun keskeisimmät piirteet ovat luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen, jotka erottavat sen muista palveluista. (Sipilä 1995, 26, 72–73.)

Asiantuntijapalvelujen kirjo on suuri. Osa niistä on luonteeltaan erilaista ongelmanratkaisupalvelua tilanteissa, joissa asiakas ei tiedosta ollenkaan palvelutarvettaan. Tämän vuoksi asiakkaan on ensin tilattava selvitys siitä, mitä hän tarvitsee, jolloin asiakkaalle tehtävä tarvemääritys on palvelutuotteen kaikkein vaativin osa. Tällöin asiantuntijaa voidaan verrata kuntouttajaan tai valmentajaan, joka joutuu ensin saamaan asiakkaan vakuuttuneeksi tarpeestaan, jonka jälkeen vasta keskustellaan työn suorittajasta. (Sipilä 1995, 28, 31.)

5 Julkinen palvelu

Palvelun ja julkisen palvelun konkreettinen rajapinta muodostuu siinä, että julkisessa palvelussa poliittinen päätöksenteko ja hallinto muuttuvat käytännön toiminnaksi (Valkama 2009, 28). Kunnalliset sosiaalityön palvelut ovat osa julkisia peruspalveluja (Ylikoski 1999, 27). Peruspalvelujen tuottamista julkisen sektorin palveluna on perusteltu sillä, että niiden järjestäminen on edellyttänyt suuria pääomia (Uski, Jussila & Kotonen 2007 132). Julkisiin palveluihin liittyy haasteita, joista yksi on toiminnan tehokkuus, jonka ohella tulisi pyrkiä pitämään kiinni palvelutasosta. Yksityisen sektorin merkitys palvelujen tuottajana on lisääntynyt, ja samalla se toimii eräänlaisena vertailukohtena julkiselle sektorille ja haastaa sen kehittämään edelleen toimintatapojaan. (Lähdesmäki 2003, 148.)

Hyvinvointivaltiossa julkisen sektorin rooli erityisesti yhteiskunnallisten peruspalvelujen tuottajana on ollut merkittävä, mutta hyvinvointivaltion yhteiskunnallisen aseman muutoksen myötä julkisen ja yksityisen sektorin väliset, perinteisesti melko tiukat raja-aidat ovat hämärtyneissä. Kustannustietoisuuden ja tuloshakuisuuden lisääntyessä on alettu suosia markkinavoimien käyttöä ja puhua palvelujen yksityistämistä. Yksityistäminen eli privatisointi tarkoittaa aikaisemmin julkisen sektorin hoitamien tehtävien siirtämistä yksityisen sektorin hoidettavaksi, minkä seurauksena julkinen sektori suhteellisesti supistuu. Tämä ilmenee esimerkiksi julkisten menojen, tehtävien tai työntekijöiden vähentämisenä. Enää ei ole yksiselitteisesti määriteltävissä, mikä toiminta on julkista ja mikä yksityistä. Yksityistämistä perustellaan säästöihin johtavalla julkisten budjettien leikkaamisella, yksilön aseman vahvistamisella, hallintotoiminnan keskittymisellä oleelliseen, toiminnan joustavuuden ja tehokkuuden lisääntymisellä. Kilpailu ja kaupallistuminen tulevat julkisen hallinnon piiriin samalla kun yksityiset ja yritysperäiset menettelytavat omaksutaan virastoissa ja laitoksissa. Palvelun tuottajana voi olla sama toimija, jonka vastuulla on niiden järjestäminen, mutta se ei ole välttämätöntä, tämä on ollut myös modernin lainsäädännön lähtökohtana. Esimerkiksi sosiaalihuoltolaki velvoittaa kunnat huolehtimaan tietyistä tehtävistä, mutta niiden toteuttamistapa jätetään kuntien itsensä harkittavaksi. (Nikkilä 1994, 24–26.)

Julkinen organisaatio on olemassa jotakin yhteiskunnallista tehtävää tai useita tehtäviä varten, mutta käytännössä juuri koskaan ei pystytä täysin selkeästi määrittelemään, mitkä nämä tehtävät ovat. Organisaation ollessa jossakin määrin epätietoinen sen suhteen, mitä siltä odotetaan tai millaisia tarpeita siihen kohdistuu, ei organisaatiolle voida määritellä sellaisia yleisiä ominaisuuksia, jotka ovat kaikissa tilanteissa hyviä tai käyttökelpoisia. Koska organisaatioiden ympäristöt ovat aina erilaisia ja jatkuvassa muutostilassa, ei ole olemassa kaikkiin organisaatioihin sopivia, hyviä ratkaisuja. Jokaisella organisaatiolla on menneisyytensä, historiansa, joka on muistettava pyrittäessä parantamaan organisaation toimintaa. Piintyneet tavat ovat usein niin voimakkaasti juurtuneita, että niiden poiskitkeminen edellyttää organisaation syntymekanismien tuntemista. Yksi mahdollisuus laajentaa ja samalla syventää organisatorisen tehokkuuden käsitettä on suhteuttaa käsite organisaation ja ympäristön väliseen yhteyteen. (Nikkilä 1994, 55.) Kunnallishallinnossa palvelujen tuottaminen tapahtuu perinteisesti kunnan omana palvelutuotantona, jolloin palvelutehtävässä on tarkoituksena tuottaa palveluja kuntalaisille (Kallio ym. 2006, 19, 21).

Julkinen sektorin palvelujen haasteena on nähty viranomaislähtöisyys. Mikäli julkinen sektori tuottaa itse kaikki palvelut, heikkenee käyttäjien vaikutusmahdollisuudet palvelutarjontaan. (Uski ym. 2007, 133.) Kuntien palvelujen yhtenä kehittämisen suuntauksena on palvelujen kustannusten hal-

lintaan liittyvä toiminta, mikä käytännössä tarkoittaa muun muassa palvelujen tuotteistamista ja kustannuslaskennan kehittämistä. Tuotteiden tekeminen ja asiakaslähtöisyys ovat tapoja viedä palvelujen kehittämistä eteenpäin. (Stenvall ym. 2009, 29.) Tuotteistamisessa palvelut on kuitenkin vaikea vakioida, koska jokainen palvelutapahtuma on erilainen asiakkaan ja palvelun tuottajan välinen vuorovaikutustilanne (Kivistö 2003, 9).

6 Tuotteistaminen

Tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun käsitteellistämistä ja kuvaamista kokonaisuutena siten, että tilaaja ja tuottaja tietävät, mistä palvelussa on kyse ja että kustannukset palvelulle voidaan laskea (Kuopila 2007, 12–13). Se ei tarkoita palvelun muuttamista tavaraksi vaan jo olemassa olevan palvelutuotteen ymmärtämistä ja kehittämistä. Tuotteistaminen mielletään usein tuotteen standardoimiseksi, vaikka tuotteistaminen on huomattavasti laajempi prosessi. Tuotteistaminen ei ole vain tuotteiden määrittelyä vaan koko palvelutuotannon täsmentämistä ja jäsentämistä hallitsevampaan muotoon. Laajasti ymmärrettynä tuotteistaminen on ajattelutapa tuote- ja tuotekehitysstrategian toteuttamiseksi käytännössä ja palvelujen kehittämistä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. (Lehtinen ym. 2005, 30–31.) Lisäksi tuotteistettujen palvelujen kustannuksia vertaamalla pystytään arvioimaan, mitkä palvelut kunnan kannattaa tuottaa itse ja mitkä hankkia ostopalveluina (Kolehmainen 2007, 33).

Palvelujen tuotteistaminen ja strateginen suunnittelu kulkevat käsi kädessä. Tuotteistamisen on perustuttava organisaation toiminnan strategioihin, ja sen pohjalta on oltava selkeä käsitys siitä, mitä palveluja halutaan ja kannattaa tuottaa. Strategioiden selventäminen ja tuotteiden kehittäminen ilmentävät asiantuntijaorganisaation pyrkimystä ottaa parempi ote omasta toiminnasta. Tuoteideoiden kehittämisen tulee lähteä organisaation strategiaprosessista. Käytännössä käy usein niin, että prosessi, jonka tarkoituksena on tuotteistaa jokin palvelu, pakottaakin miettimään koko toiminnan strategiaa: mitä palveluja haluamme tuottaa ja kenelle. Asiantuntijaorganisaation strategiasta riippuu, pyritäänkö kaikki palvelut tuotteistamaan, mihin asteeseen ne pyritään tuotteistamaan ja missä aikataulussa. Mitä abstraktimpaa palvelu on, sitä tärkeämpi selkeä strategia on. Epäselvä strategia voi luisuttaa toiminnan sivuraiteille, ja toiminnan idea tuhoutuu. (Sipilä 1995, 34–35, 51, 110–111.)

Tuotteistaminen on jatkuva, vaiheittain etenevä prosessi, jonka toteuttamisen laajuus riippuu organisaation strategiasta ja luonteesta. Tuotteistamisen vaiheita ovat: valmistelutyö, tuotteiden muodostaminen, sisäinen ja ulkoinen markkinointi sekä seuranta ja arviointi. Asiantuntijapalvelun tuotteis-

tamisen suunnittelun kannalta tärkeitä asioita ovat: ydinpalvelu ja tukipalvelut, palveluprosessi, palvelustrategia mukaan lukien räätälöinti ja standardointi, tuotteiden brändäys ja hinta-laatusuhde. Parhaimmillaan tuotteistaminen on kehittämis- ja kehittymisprosessi, jossa organisaation johto ja työntekijät oppivat ymmärtämään ja jäsentämään paremmin palvelujaan sekä palvelujen tuotteistamista. (Lehtinen ym. 2005, 31, 45–47.)

Tuotteistamista aloitettaessa tulee ensimmäiseksi ymmärtää tuotteistamisen tarkoitus ja tärkeys: miksi palvelut tuotteistetaan ja mitä hyötyä siitä on. Kunnan palvelujen tuotteistamista saatetaan pitää keinotekoisena, mikäli tuotteistettavat palvelut ovat sellaisia, joita kunta ei voi ostaa yksityisiltä palveluntuottajilta. (Kolehmainen 2007, 38.) Jorma Sipilän (1995, 12–13; 1998, 35) mukaan tuotteistaminen tapahtuu laatimalla ensiksi yksityiskohtainen sisäinen tuotekuvaus tuotteistettavasta palvelusta ja tekemällä sen pohjalta suulliset ja kirjalliset esittelyaineistot. Tuotteistamista voi olla eriasteista ja se voi edetä vaiheittain, mutta sen tulee lähteä asiantuntijapalvelun perusolemuksen syvällisestä ymmärtämisestä. Tuotteistamisen aste riippuu asiakkaista, asiantuntijapalvelun luonteesta, organisaation strategiasta ja tuotekehityskyvystä.

7 Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen

Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen on työprosessien, menetelmien ja erilaisten tuotepuiteiden tuotteistamista. Sisäiseksi tuotteistamiseksi kutsutaan toiminnan kehittämistä ja systematisointia, mikä on edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle. Systematisoimalla omaa sisäistä toimintaa ja nostamalla olennaisesti sen tehokkuutta voidaan asiakaspintaan vapauttaa enemmän aikaa. Sisäisessä tuotteistuksessa pyritään varmistamaan, että jo kertaalleen tehtyjä asioita ei jouduttaisi toistamaan samanlaisina, mitä voidaan kutsua organisaation kumulatiiviseksi oppimiseksi. Sisäisen tuotteistamisen kautta koko toimintaa voidaan kehittää ammattimaisempaan suuntaan, sillä osaaminen on se perusta, josta tuotteet syntyvät, ja tuotteiden kautta saavutetaan asiakashyödyt. Tuotteen ytimessä on asiakashyöty, mutta palvelun räätälöinti- ja standardisointiasteen valinta on asiantuntijaorganisaatiolle strateginen kysymys. Räätälöityjen palvelujen tarjoaminen merkitsee tietynlaisia toimintatapoja ja kokeneempia asiantuntijoita. (Sipilä 1995, 47–50, 62–63.)

Tuotteistamisessa palveluprosessin suunnittelussa määritellään, mitä kaikkea on tehtävä palvelun tuottamiseksi. Palvelun tuottamiseen osallistuvien roolit ja vastualueet tulee täsmentää, minkä jälkeen palvelu tulee kuvata prosessimallina. Lisäksi asiakkaalle tulee tuoda esiin näkyvien ja näky-

mättömien toimenpiteiden raja. (Lehtinen ym. 2005, 36.) Koska asiantuntijan työn ja palveluprosessin kuvaaminen on usein vaikeaa mutta hyödyt ovat selkeitä ja konkreettisia, kannattaa asiantuntijapalveluissa pyrkiä kuvaamaan nimenomaan asiakashyötyjä ja lopputulosta. Asiantuntijapalvelutuote on myös kuvaus yhteistyöprosessista palvelun tuottajan, asiakkaan ja muiden toimijoiden kesken, ja onnistunut lopputulos on samalla hyvän yhteistyön tulos. Asiantuntijapalveluissa on usein mielekäs kuvata tuote prosessina tai toimintakaaviona, jossa selostetaan prosessin vaiheet ja niiden liittyminen toisiinsa. Samaan kuvaan voidaan laittaa asiakkaan ja eri toimijoiden tekemät osuudet, jolloin toimintakaavio muodostaa pohjan yhteistyölle. Prosessien kuvaamisen hyöty on siinä, että kuvausten avulla voidaan täsmällisemmin määritellä, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkään. Lisäksi määrittelyssä voidaan täsmentää palvelun laadulliset, taloudelliset ja muut tavoitteet sekä tarkastella niiden toteutumista, mikä on tärkeää palvelun laadun parantamisen kannalta. Asiantuntijapalveluissa työn lopputulosta ei pidetä varsinaisena tuotteena vaan lähinnä asiakashyötynä, joka seuraa asiantuntijan panoksesta ja asiakkaan omista ponnistuksista. (Sipilä 1995, 30–31, 41, 71.)

Asiantuntijapalvelujen sisäiselle ja ulkoiselle tuotteistamiselle on omat määritelmänsä ja tehtävänsä. Sisäisellä tuotteistamisella tarkoitetaan palvelujen asiakkaalle näkymättömien prosessien systematisointia ja dokumentointia sekä toiminnan kehittämistä ammattimaisempaan suuntaan. Näin pyritään varmistamaan, että jo kerran tehtyjä asioita ei jouduttaisi suunnittelemaan ja tekemään uudelleen. Sisäisen toiminnan systematisointi on edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle. Ulkoisessa tuotteistamisessa suunnitellaan ja konkretisoidaan asiakasrajapinnassa tapahtuvaa palveluprosessien kuvaamista ja konkretisointia. Ulkoinen tuotteistaminen toimii näkyvänä viestintänä asiakkaille ja sen tarkoituksena on luoda nopeasti kuva organisaatiosta ja sen palveluista asiakkaille. (Vrt. Lehtinen ym. 2005, 43.)

Tuotteistamisessa palvelujen asiakaslähtöisyys ei saa heikentyä, mutta tuotteistamisen ja räätälöinnin välinen ristiriita on näennäinen. Tuotteistaminen mahdollistaa kannattavan räätälöinnin, jolloin pystytään tekemään halvemmalla ja nopeammin laadukkaampaa ja asiakaslähtöisempää palvelua. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen on työmenetelmien ja työprosessien kehittämistä sekä erilaisten puitteiden ja rakenteiden luomista. Tällä pyritään vähentämään asiantuntijan henkilökohtaista kiirettä ja stressiä. Tuotteistamattomalla mallilla toimittaessa energia sitoutuu liiaksi asioihin, joiden pitäisi olla jo tuotantosysteemin hallinnassa. Joskus tuotteistaminen asetetaan räätälöinnin vastakohtaksi, mutta asia on päinvastoin, sillä tuotteistus on räätälöinnin edellytys. Tuotteistaminen on professionalismia, joka mahdollistaa palvelun räätälöinnin, tehostaa organisaation oppi-

mista, tiedonsiirtoa ja johtamista sekä lisää toiminnan tehokkuutta ja laatua. (Sipilä 1995, 5, 12, 17; 1998, 33.)

Tuotteistaminen merkitsee suunnitelmallisempaa toimintaa ja resurssien keskittämistä strategisiin asioihin. Lisäksi se helpottaa johtamista ja toiminnan hallintaa. Tuotteistaminen pakottaa selkiyttämään strategioita ja toimintatapoja, koska on päätettävä, mitä osaamista halutaan kehittää ja mihin tuotteisiin keskitytään. Lisäksi tuotteistamisen myötä päätökset ja vastuukysymykset selkiintyvät ja tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta helpottuvat. Tuotteistetun palvelun tuottamiskustannukset ovat kokonaisuutena alhaisemmat kuin tuotteistamattoman. Tuotteistaminen auttaa kehittämään jatkuvasti parempia sisäisiä työmalleja tiimityön ja yritysmäisen toiminnan suuntaan. Palvelujen tuotteistamisprosessin myötä pystytään antamaan entistä useammalle palvelukokonaisuudelle tai osapalvelulle hinta. Asiantuntijapalvelujen hinnoittelu ja hinnan arviointi on vaikeaa, minkä vuoksi työn tueksi tarvitaan selkeä hinnoittelustrategia. Hintaluettelon laatiminen pakottaa samalla terveellä tavalla analysoimaan palvelujen tuotantoprosessia ja tuotteistamaan toimintoja ja palveluja. Hinta konkretisoi aineetonta asiantuntijapalvelua ja koska itse palvelun arviointi on vaikeaa, hinnasta muodostuu helpommin myös laadun mittari. Tuotteistaminen kuitenkin alentaa palvelun tuotantokustannuksia ja parantaa siten kannattavuutta. (Sipilä 1995, 21, 79–80, 93, 121.)

Tuotteistaminen tuo organisaation palveluun laatua ja tehokkuutta sekä ohjaa kiinnittämään huomiota tuotteisiin ja asiakkaisiin, minkä kautta on mahdollista päästä onnistumisen kehälle. Asiantuntijapalveluja leimaa toimintakeskeinen ajattelutapa; on kasa osaamista, jota hyödynnetään omassa toiminnassa. Palvelussa ei korosteta tuotteita, ja asiakkaan hyötyyn pyrkiminen on monelle asiantuntijalle vieras asia, vaikka aineeton tuote voi antaa asiakkaalle hyvin aineellisia hyötyjä. Asiantuntijapalveluissa asiakas ei usein pysty tekemään täsmällistä tilausta haluamastaan palvelusta, koska hän ei pysty itse analysoimaan tarpeitaan, eikä asiantuntijakaan pysty asiakkaan tilanteeseen perehtymättä esittämään räätälöityä ratkaisua asiakkaan ongelmaan. Koska tuote koetaan tavaramaailmaan viittaavaksi käsitteeksi, asiantuntijapalvelua tai omaa osaamista ei ole totuttu kutsumaan tuotteeksi eikä omasta toiminnasta ole pystytty hahmottamaan tuotteita. Tuotteistamisajattelun puuttumisesta seuraa asiantuntijaorganisaatioissa aina uudelleen alusta aloittamisen kehä, joka sitoo kapasiteettia uuden luomiselta. Tuotteistaminen sanana saattaa jonkun mielestä viitata siihen, että palvelut vain trimmataan paremmin näkyviksi, nimikoidaan ja paketoidaan. Tuotteistaminen voi kuitenkin myös osoittaa työntekijöiden osaamispuutteita, joiden korjaamiseksi täytyisi kehittää aivan uusi osaamisalue. (Sipilä 1995, 14–15, 24–25, 28, 33, 36.)

8 Aikuissosiaalityö

Aikuissosiaalityön palvelut voidaan rinnastaa asiantuntijapalveluihin, joissa työntekijä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa kohtaa ainutlaatuisia tilanteita ja monimutkaisia ongelmia, jotka edellyttävät asiakkaan tarpeen mukaan räätälöityjä sosiaalityön ammatilliseen asiantuntijuuteen perustuvia ratkaisuja. Aikuissosiaalityö on pitkäjänteistä, suunnitelmallista ja tavoitteellista sosiaalityötä, joka pyrkii edistämään asiakkaan elämänhallintaa, kuntoutumista ja osallisuutta⁷. Aikuissosiaalityön tehtäviin kuuluvat asiakkaiden palveluohjaus, tilannearvioiden tekeminen ja suunnitelmien laadinta sekä palvelujen koordinointi. Näiden tehtävien avulla vahvistetaan asiakkaan toimintakykyä ja hyvinvointia edistäviä tekijöitä. Aikuissosiaalityössä ei aina vastata kaikkiin asiakkaiden tarpeisiin mutta varmistetaan se, että asiakas saa tarvitsemansa avun ja tuen muualta (Juhila 2008, 45).

Sosiaalityössä ongelmien monimutkaisuudesta johtuen on tyypillistä, että asiakas ei itse pysty tekemään analyysia tarpeistaan, ja siksi tilanteessa tarvitaan asiantuntijaa auttamaan asiakasta täsmentämään tarve ja löytämään siihen ratkaisu. Työskentelyssä on läsnä asiakkaan tarve, asiantuntijan diagnoosi ja ratkaisuideat, jonka jälkeen tehdään yhdessä suunnitelma, jota ryhdytään toteuttamaan. Hyvin tehty palvelutarpeen määrittely ja suunnittelu ovat onnistuneen toteutuksen avain. (Sipilä 1998, 13, 65.) Julkisena organisaationa aikuissosiaalityön merkittävä kysymys liittyykin sen kykyyn vastata tulevaisuuden haasteisiin ottamalla toiminnassaan huomioon eriytyneiden ryhmien ja yksittäisten asiakkaiden toisistaan eroavat palvelutarpeet (vrt. Nikkilä 1994, 94).

Kirsi Juhilan (2008, 43) mukaan hyvinvointivaltion ja - yhteiskunnan järjestelmät ja palvelut muodostavat kompleksisen viidakkomaisen kokonaisuuden. Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön areenat muuttuvat ja muuntuvat jatkuvasti. Projektimaisten hankkeiden lisäksi tätä vahvistaa kuntien siirtyminen tilaaja-tuottajamalliin, jossa kunta asettuu palvelujen tilaajaksi ja palvelujen järjestäjät niiden tuottajiksi. Palvelun tuottajan positiossa voi olla kunta, muut julkiset palvelut, yksityinen yritys tai sosiaalinen järjestö. Sosiaalityöntekijöiden tehtävänä on liittää asiakkaita yhteiskunnan valtakulttuuriin ja tarvittaessa kontrolloida niitä, joiden liittämässä on vaikeuksia. Yhteiskunnan toiminnoista syrjään jääneiden sosiaalisen osallisuuden edistämällä ja aktivoinnilla pyritään uudelleen osallistamaan koulutukseen, työhön, vapaa-ajan harrastuksiin ja kulttuurielämään. Sosiaalityön yksi keskeinen tehtävä onkin asiakkaiden elämänhallinnan vahvistaminen, johon kuuluu asiakkaan

⁷ Yksilön normaalille osallistumiselle ja yhteiskuntaan kuuluvuudelle muodostavat perustan toimeentulon takaava työ, hyvä elinympäristö, hyvät asumisolot, lähipalvelut sekä ihmisten omatoimista selviytymistä tukeva sosiaalinen verkosto (Juhila 2006, 51).

tukeminen, kannustaminen ja valmentaminen kohti hallitumpaa, itsenäisempää ja omaaloitteellisempaa elämää. (Juhila 2006, 49, 53, 63.)

Sosiaalityön tuotteistaminen on nykyisin arkipäivää niin julkisella sektorilla, sosiaalialan järjestöissä kuin palveluja tarjoavissa yksityisissä yrityksissäkin, minkä seurauksena sosiaalityöntekijän rooliin tulee yrittäjyyden elementtejä. New Public Managementin mukainen managerismi on johtanut organisaatiolähtöiseen sosiaalityöhön, millä tarkoitetaan erilaisten hallinnollisten ohjeistusten ja taloudellisen valvonnan lisääntymistä. Tätä kautta sosiaalityöstä on tullut byrokraattista ja teknisrationaalista toimintaa, minkä seurauksena sosiaalityöntekijät ovat siirtymässä laskelmoituun asiantuntijuuteen, jonka keskiössä on budjetointi eli käytettävissä olevien varojen hyödyntäminen mahdollisimman tehokkaasti. Sosiaalityöntekijöiltä vaaditaan siis toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta siinä missä muiltakin julkishallinnon toimijoilta ja heidän työtään seurataan sekä valvotaan entistä enemmän New Public Managementin hengessä. (Juhila 2006, 66, 74–75, 92, 94.)

IV TUTKIMUSAINEISTON HANKINTA JA ANALYSOINTI

1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen kohdeorganisaation, joka luo kontekstia tutkimalleni ilmiölle. Lisäksi käsittelen aineiston hankintaa ja analysointia. Julkishallinnon alalta tarkastelen kuntasektorin sosiaalityötä. Julkishallinnossa on eletty 1980-luvun laajentumisen pysäyttämisen jälkeiset vuosikymmenet laajojen uudistusten aikaa (Koski 2003, 17). Väestön ikääntyminen, kilpailun koveneminen asukkaista ja palvelujen kustannustehokas tuottaminen asettavat kunta-alalle yhä enemmän vaatimuksia ja paineita. Kuntien on tehostettava palvelutuotantoaan ja etsittävä uusia malleja ja ratkaisuja, jotta ne pystyvät jatkossa järjestämään asukkaiden tarpeita vastaavat palvelut. (Kolehmainen 2007, 10.) Samalla julkishallinnon ja kuntien monopoliasema palvelujen tuottajana on kyseenalaistettu ja on ryhdytty vaatimaan asiakaslähtöisempiä toiminta- ja ajattelutapoja (Koski 2003, 17).

Julkisen sektorin toimijana kunta tai kaupunki on vastuussa palvelujen järjestämisestä kuntalaisilleen ja sen on pyrittävä edistämään asukkaidensa hyvinvointia sekä kestäväää kehitystä alueellaan. Koska kyse on nimenomaan järjestämisvastuusta eikä tuotantovastuusta, on kunnalla mahdollisuus suoriutua velvoitteestaan monin eri tavoin. (Saarelainen & Virtanen 2010, 134, 143.) Julkisenä sektorina kuntien tuloksellisuutta on pyritty kehittämään yritystoiminnasta lainattuja johtamismalleja ja -oppeja mukaillen (Koski 2003, 17). Uudistusten avulla toimintaa on muovattu monin tavoin markkinaehtoisempaan suuntaan, eikä peruspalveluja tuottava sosiaali- ja terveyssektorikaan ole jäänyt markkinoihin perustuvan kilpailuyhteiskunnan ulkopuolelle, vaan se pyrkii omaksumaan yrityssektorille ominaisia piirteitä (Julkunen 2007, 23). Risto Heiskalan ja Eeva Luhtakallion (2006, 7) mukaan uudistusten seurauksena julkishallinnosta on otettu ”löysät pois” ja sitä on alettu johtaa kuin liikelaitosta.

Julkisen sektorin uudistusprosessin taustalla vaikuttaa kuntien tehtävien ja menojen lisääntyminen suhteessa nopeammin kuin kuntien tulot. Kuntien lakisääteiset tehtävät ja palvelutarpeet ovat lisääntyneet väestörakenteen muutoksen vuoksi. 1990-luvun lamavuosista alkaen kunnalliseen palvelutuotantoon on kohdistunut kasvavia vaatimuksia ja paineita, minkä seurauksena kunnilla on vaikeuksia selvitä nykyisistä palvelutehtävistään. Kuntien tulojen ja menojen epätasapaino, rekrytoin-

tiongelmat ja uudenlaisen teknologian mahdollisuudet ovat nostaneet keskiöön toimintojen tehostamisen⁸ eli pyrkimyksen saada samoilla resursseilla yhä enemmän ja laadukkaampia palveluja tai vähemmällä voimavaroilla aikaisempi palvelutaso. (Kallio ym. 2006, 9, 11–12.) Käytännössä tämä tarkoittaa niukkojen julkisten resurssien käyttämistä mahdollisimman tehokkaasti, taloudellisesti ja vaikuttavasti (Foster & Plowden 1996, 44) sekä pyrkimystä tuottavuuden parantamiseen yrityssectorilta omaksuttujen toimintaperiaatteiden avulla (Häikiö 2007, 147).

Julkisten organisaatioiden uudistus- ja kehittämistavoitteeksi on selkeästi asetettu palvelukyvyyn ja tuloksellisuuden parantaminen. Samalla virastoista ja laitoksista kuitenkin pyritään kehittämään työntekijöiden kannalta mahdollisimman myönteisiä työyhteisöjä (Nikkilä 1994, 65), mutta palvelujen kasvavan kysynnän seurauksena tulevaisuuden haasteena ovat palvelujen tuottavuus ja laatu (Stenvall & Airaksinen 2009, 3, 29). Jari Stenvallin ja Jenni Airaksisen (2009, 25) näkemyksen mukaan tuottavuus, tehokkuus ja asiakasvastaavuus tarkoittavat usein managerialististen toimintatapojen käyttöönottoa, jolloin uusia ratkaisuja etsitään yhä enemmän yksityisiltä markkinoilta ja liiketoiminnan malleista (Kolehmainen 2007, 10).

Tutkimuksen kohteena ovat sosiaalityön asiantuntijoiden tuottamat tekstit, jotka olen kerännyt Hämeenlinnan kaupungin palveluksessa olevalta kohderyhmältä. Hämeenlinna on eteläsuomalainen keskisuuri 67 500 asukkaan kaupunki, jonka palveluksessa on yhteensä noin 3 800 työntekijää. Hämeenlinnan kaupungin palvelujen tuotteistaminen perustuu 8.4.2010 julkaistuun palvelu- ja hankintastrategiaan, jonka tavoitteena on palvelujen tuottavuuden ja vaikuttavuuden lisääminen, markkinoiden hyödyntäminen ja niiden luominen, asiakaslähtöisempien toimintatapojen käyttöönotto, monituottajamallin hyödyntäminen, laadun ja kustannusten vertailu sekä painopisteen siirtäminen korjaavista palveluista ennaltaehkäiseviin palveluihin (Hämeenlinnan kaupungin palvelu- ja hankintastrategia 2010, 3, 11).

Palvelu- ja hankintastrategiassa lähtökohtana on palvelujen järjestäminen tuottavimmalla ja kustannustehokkaimmalla tavalla. Kaupungin oman palvelutuotannon menestyminen avautuvassa kilpailutilanteessa edellyttää mahdollisuutta kehittää toimintaa liiketoiminnalliseen suuntaan, jolla viitataan kaikkien palvelujen tuotteistamiseen, kustannusten ja laadun läpinäkyvyyteen, osaamisen jatkuvaan vahvistamiseen, tehokkaisiin organisaatorakenteisiin ja sähköisten palvelujen kehittämiseen. (Hämeenlinnan kaupungin palvelu- ja hankintastrategia 2010, 12, 19.) Hämeenlinnan kaupungin palve-

⁸ Tuottavalla tehokkuudella tavoitellaan yksikön kustannusten vähentämistä ilman, että se vaikuttaa tuotosten määrään tai vaihtoehtoisesti samalla panoksella voidaan tuottaa suurempi määrä tuotoksia (Foster & Plowden 1996, 44).

lu- ja hankintastrategiasta rajasin tutkimuksen aiheeksi palvelujen tuotteistamisen, ja tarkastelun keskiöön valitsin sosiaalityön palveluista aikuissosiaalityön, koska koko palvelu- ja hankintastrategian tarkastelu kaikkien sosiaalityön eri palvelujen näkökulmasta olisi ollut aiheena liian laaja tutkimuksen tarkoitukseen ja syvälliseen analyysiin suhteutettuna.

2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen aineiston olen kerännyt yhdessä aikuissosiaalityön tiimissä, johon osallistuivat sosiaalityöntekijät ja sosiaalihoajaajat. Kyseessä ei ole valmiina toisen käden kautta saatu aineisto, johon olisin ryhtynyt sovittamaan omaa tutkimusasetelmaani. Ennen kyselyn toteuttamista keräsin tutkittavilta suostumuslomakkeet, koska toimin esimiesasemassa suhteessa tutkittaviin. Suostumuslomakkeessa kerroin, että tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella Hämeenlinnan kaupungin aikuisosiaalityössä tehtävää palvelujen tuotteistamista työntekijöiden näkökulmasta. Keskiössä on palvelujen tuotteistaminen aikuissosiaalityön osaamisen jäsentäjänä sekä kehittämisen välineenä. Lisäksi suostumuslomakkeessa todettiin, että osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista, tutkimuksen järjestelyt ja tulosten raportointi ovat luottamuksellisia ja tutkimuksesta saatavat tiedot tulevat ainoastaan tutkijan käyttöön ja tulokset julkaistaan tutkimusraportissa siten, ettei yksittäistä tutkittavaa voida tunnistaa.

Vaikka toimin esimiesasemassa tutkittaviin nähden, en koe tutkimuksen tekemistä eettisenä ongelmana, sillä olen kiinnostunut kirjoittajien tuottamista teksteistä, en tutkittavista yksilöinä tai toimijoina. Lisäksi tutkimuksen aihe käsittelee Hämeenlinnan kaupungin organisaation päättäjien tasolta lähtöisin olevaa palvelujen tuotteistamista, minkä toteuttamisessa olen itsekin yhtenä toimijana mukana. Tutkimuksen tekemisessä sitoudun tieteelliseen, reflektoiivaan ajatteluun, jolloin minun tulee teoreettisena subjektina kohota luonnollisen asenteeni yläpuolelle aineistosta mielekkäiden teoreettisten tulkintojen luomiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana tutkijan avoin subjektivi-teetti ja se, että tulkitsija toimii tutkimuksensa keskeisenä tutkimusvälineenä. (Eskola & Suoranta 1998, 211.)

3 Kyselylomakkeen vastaustekstit aineistona

Tutkimuksen aineisto muodostuu yhdeksän kyselylomakkeen vastauksista, joita on yhteensä 54 sivua. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koosta ei ole olemassa mekaanisia sääntöjä (Eskola ym. 1998, 62), eikä tutkimusyksiköiden suuri joukko ole tarpeen tai aina mahdollinen (Alasuutari 2001, 39). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta tai merkitystä tutkimuksen onnistumiselle, vaan aineiston tehtävänä on toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Onnistumisen kannalta ratkaisevaa on tehtyjen tulkintojen kestävyys ja syvyys (Eskola ym. 1998, 62, 68). Kyselyllä oli kaksi tavoitetta: ensinnäkin kartoittaa työntekijöiden näkemystä meneillään olevasta palvelujen tuotteistamisesta ja toiseksi selvittää, toimiiko tuotteistaminen palvelujen kehittämisen välineenä. Kyselyyn vastaaminen tapahtui nimettömänä kirjallisesti ja vastaukset palautettiin suljetussa kuoressa tilaisuuden päätteeksi.

Kysely koostui viidestätoista kysymyksestä, jotka käsittelivät aikuissosiaalityön keskeisten asiakasryhmien nimeämistä, täsmällisten työtehtävien kuvaamista, ajan ja voimavarojen käytön arviointia jokaisen asiakasryhmän osalta ja mieluisimman asiakasryhmän nimeämistä. Lisäksi kysyttiin, miten vastaaja järjestäisi esittämänsä asiakasryhmän palvelemisen työssään ja pyydettiin mainitsemaan vähintään kolme asiaa, joiden avulla vastaaja voisi vähentää palvelun kustannuksia arvon tuottamista vähentämättä. Kysymykset koskivat myös oman organisaation ulkopuolisia verkostosuhteita, aikaisempaa parempaa yhteydenpitoa asiakkaisiin, asiakkaiden sitomista aikaisempaa paremmin palveluprosessiin, tuotettavien palvelujen kehittämistä, kehittämisen esteitä ja palvelujen kehittämistä edistäviä tekijöitä sekä palvelujen kehittämisen lisäarvoa omaan työhön ja tuotettavaan palveluun. Lopuksi kysyttiin onko vastaajalla muuta kerrottavaa.

Lähestyn aineistoa tekstilähtöisesti luokittelematta kirjoittajia henkilöinä tiettyihin kategorioihin. Sitä vastoin luokittelun kohteena ovat tutkittavien teksteissään esittämät kannanotot ja tulkinnat. (Juhila 1999, 227.) Tarkastelen aineistoa tekstien moniäänisyyden näkökulmasta, jolloin yksikään analysoimistani teksteistä ei ole yksiääninen tai ymmärrettävissä vain itsensä rajoissa ja itsensä ehdoilla. Lisäksi osa julkilausutuista oletuksista on lukijalle järkeenkäyviä vain, jos analysoija tuntee samat diskurssit kuin kirjoittajakin. Aineistossa kielen monimerkityksisyys ja merkitysten kontekstisidonnaisuus näkyvät selvästi jo yksittäisten sanojen kohdalla. Kielen merkit ovat merkitysten raaka-ainetta ja merkitysten mahdollisuuksia, mutta yksikään teksti ei itsessään kontekstinsa ulkopuolella merkitse mitään, vaan tekstin merkitystä määrittävät aina toiset, sitä ympäröivät tekstit.

Jokainen kirjoitettu sana törmää siis lukemattomiin muihin sanoihin. Se, mitä nämä toiset sanat ovat määrittää tärkeällä tavalla sitä, miten luemme kohtaamiemme sanoja. (Lehtonen 2004, 124–125, 129, 146, 156.)

Kyseessä on siis aineistolähtöinen laadullinen tutkimus, jonka keskiössä on aineistosta nousevien merkitysten analysoiminen, jolloin kiinnostus on ennen kaikkea kirjoitetun tekstin sisällössä: millaisia todellisuuden merkityksiä tutkittavat vastauksissaan tuottavat (Jokinen & Juhila 1999, 66). Kunkin analysoimistani teksteistä avaa ennalta määräämättömän mutta suhteellisen rajallisen mahdollisten merkitysten alueen, ja tutkimuksessa tarkastelen sitä, miten nämä merkitysten potentiaalisuudet todellistuvat ja tulevat aktuaalisiksi. Tutkimuksessa tekstit rakentavat aikuissosiaalityön palvelujen tuotteistamisen sosiaalista todellisuutta, samalla toimien merkityksiä liikkeelle laittavina katalysaattoreina. Tällöin tutkimuksessa en voi pysähtyä vain tekstien tasolle, vaan analysoinnin on edettävä myös merkitysten kontekstuaalisiin ja kulttuurisiin käytänteisiin liittyviin tekijöihin. Lukiessamme tekstiä emme koskaan kohtaa tekstiä vailla tiettyjä hypoteeseja ja käsitteellisiä kehyksiä, sillä näiden avulla tuotamme tolkkua lukemaamme tekstiin. (Lehtonen 2004, 156, 159.) Merkityksellistämisen tavat ovat aina sidoksissa kunkin aikakauden diskursiiviseen ilmastoon, laajempiin kulttuurisiin merkityksiin, merkityksellistämisen tapoihin ja kielellisiin käytäntöihin (Jokinen ym. 1999, 56).

V DISKURSSIANALYYSI ANALYSOINTIMENETELMÄNÄ

1 Kielenkäyttö sosiaalisen todellisuuden rakentajana

Tässä luvussa kerron tutkimuksen analysointimenetelmästä aineiston tulkinnan työvälineenä. Tutkimuksen taustalla on kielenkäytön sosiaalisen konstruktionismin näkökulma, jossa tutkimuskohteenä ovat sosiaalista todellisuutta rakentavat kielelliset prosessit ja niiden tuotokset (Jokinen & Juhila 1999, 40–41). Usein kielen käyttö mielletään pelkäksi asioiden kuvaamiseksi, mutta paitsi, että kaikilla lausumilla kuvataan jotakin, niillä myös tehdään jotakin. Lähtökohtana on, että käyttäessämme kieltä me konstruoimme eli merkityksellistämme kohteet, joista puhumme tai kirjoitamme. Lausumat sekä välittävät jotain todellisuuden luonteesta että samalla rakentavat tuota todellisuutta. Kielenkäytöllä ei siis ainoastaan kuvata maailmaa vaan myös luodaan merkityksiä, järjestetään, rakennetaan ja muunnetaan sitä sosiaalista todellisuutta, jossa elämämme. (Jokinen ym. 1993, 18, 41.)

Kieli on sosiaalisen todellisuuden tuote, samalla kun se itse on tuottamassa tätä todellisuutta. Kieli on siis osa tutkimuskohdettaan, sillä tekstit eivät ainoastaan kuvaile tapahtumia tai kuvaa kohdettaan, vaan ne samalla rakentavat sosiaalista elämää ja muodostavat jonkin version asioista. (Eskola ym. 1998, 141, 143.) Emme käytä kieltä eristyksissä vaan aina suhteessa johonkin kontekstiin, josta sanotut asiat saavat merkityksensä. Kieli on siten merkityksellistämistä, merkitysten aktiivista tuottamista ja maailman tekemistä merkitykselliseksi jollakin tietyllä tavalla. Todellisuuden merkityksiä ei ole valmiiksi annettu, vaan ne tuotetaan. (Lehtonen 2004, 31, 53.) Diskurssianalyysissä kielenkäytön oletetaan olevan sillä tavoin ”utuista”, etteivät edes toiminnan osallistujat voi yleensä tietää, mistä kaikista merkityksistä ja toiminnoista on kulloinkin kyse. Selonteoissa läsnä olevien merkitysten utuisuus tekee kielenkäytön mahdollisista seurauksista yhä utuisempia. (Suoninen 1999, 33.)

2 Diskurssianalyysi menetelmänä

Diskurssianalyysi on kielenkäytön ja muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimusta, jossa analysoidaan yksityiskohtaisesti sosiaalisen todellisuuden tuottamista erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä. Diskurssianalyysin tavoitteena on eritellä niitä tapoja, joilla kieli rakentaa sosiaalista maailmaa

ja saa asioita tapahtumaan. Analyysissa tarkastelu kohdistuu kielen käytöllä tuotettaviin erilaisiin asiantiloihin, sillä kielellisten resurssien kautta eri toimijat rakentavat moninaisia versioita tilanteista ja asioista. (Suoninen 1992, 19.) Merkityksiä ei kuitenkaan ole kirjoitettu valmiiksi tekstin sisään, vaan ne muodostuvat lukijan ja tekstin välisessä vuorovaikutuksessa sekä syvällisen luennan ja tulkinnan seurauksena (Lehtonen 2004, 114, 132). Eheän tulkinnan saavuttamiseksi tärkeintä onkin oppia tuntemaan aineistonsa mahdollisimman hyvin, ettei tulkinnassa nojauduta hatarasti aineiston satunnaisuuksiin (Eskola ym. 1998, 65). Analyyttisen diskurssianalyysin tapaan pyrin tiukkaan aineistolähtöisyyteen olemalla mahdollisimman avoin aineistolle ja sieltä löytyville jäsennyksille (Jokinen ym. 1999, 86). Valitsin analysointimenetelmäksi diskurssianalyysin, koska menetelmä soveltuu parhaiten empiirisenä aineistona olevien kyselylomakkeiden vastauksien tutkimiseen, sillä diskurssianalyysissa huomio kohdistuu kielenkäyttöön tekoina ja toimintana (Suoninen 1999, 20).

Tutkimuksessa aineiston status on korkea, koska ajattelen sen olevan tutkimuskohdetta, sosiaalista todellisuutta itseään, eikä pelkästään siitä kertovaa kuvausta (Jokinen ym. 1993, 49). Aineistossa olevissa teksteissä käytettävät kielelliset ilmaisut rakentavat aikuissosiaalityön tuotteistamisen todellisuutta ja merkityksiä tuotteistamiselle. Analyysissa on kyse aineiston järjestämisestä sellaiseen muotoon, että sitä on mahdollista eritellä vastausten etsimiseksi edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin (vrt. Eskola ym. 1998, 162, 226). Analysoinnin tavoitteena on hahmottaa aineistona olevista teksteistä aikuissosiaalityön palvelujen tuotteistamisen diskurssit ja tarkastella niiden merkitystä palvelujen tuotteistamiselle.

3 Aineistolähtöisen analyysin tekeminen

Laadullisen tutkimuksen analyysissa aineiston jäsentäminen ja tulkinta tapahtuvat useassa vaiheessa. Aineiston perinpohjainen tuntemus on tärkeää, minkä takia aineisto on syytä lukea useampaan kertaan, jotta se avautuu. (Eskola ym. 1998, 152.) Analyysissä on tarkoituksena muodostaa selitysvoimaisia kuvauksia siitä, millaisena todellisuutena aikuissosiaalityön palvelujen tuotteistaminen rakentuu ja mikä merkitys tuotteistamisella on palvelujen tuotteistamiselle työntekijöiden näkemyksen mukaan. Diskurssianalyysissä tekstin analysointi on luontevaa aloittaa erilaisten erojen ja yhtäläisyyksien etsimisellä tutkimusaineistosta. Erityisen kiinnostavia ovat merkityssystemien väliset erot, joihin kielen käyttäjä kulloinkin tukeutuu. Aineistossa merkityssystemit esiintyvät pieninä paloina, eivät selkeinä erillisinä kokonaisuuksina. Merkityssystemien tunnistamisella ei tarkoiteta

erillisten aiheiden erottamista toisistaan, vaan niiden avulla on mahdollista tehdä ymmärrettäväksi mitä erilaisimpia aiheita. Analysoijan keskeiseksi haasteeksi muodostuukin merkityssysteemien käyttötapojen yksityiskohtien jäsentäminen. Tekstin yksityiskohdat ovat merkkejä tekstin tuottajan tulkinnoista, ja nämä merkit toimivat johtolankoina oletuksien ja tulkintojen rakentamiselle tekstistä. (Jokinen ym. 1999, 50–51, 59.)

Diskurssianalyysi ei tarjoa merkityssysteemien jäsentämiseen mekaanisesti noudatettavaa tekniikkaa, minkä vuoksi tulkitsijan tulee raportoida yksityiskohtaisesti ja perustella suhteessa tutkimustehtäväänsä ne logiikat, joilla hän kulloinkin konstruoi aineistostaan merkityssysteemejä. Diskurssi yhtenäisenä merkityssysteeminä viittaa mahdollisuuteen kartoittaa diskurssin todellisuudesta piirtämät metaforat, analogiat ja kuvat yhtenäisenä kokonaisuutena. Diskurssit voivat samalla kommentoida toisiaan ja omia käsitteitään. Diskurssin historiallisuus tulee muistaa siksi, että tutkija ei tuotaisi liian staattista vaikutelmaa sosiaalisen todellisuuden rakentumisesta. Diskursseja tuleekin tarkastella tietyssä ajassa ja paikassa, johon tulkinta pyritään suhteuttamaan. (Jokinen ym. 1993, 60–63.)

Alustavan aineistoon perehtymisen jälkeen numeroin kyselylomakkeet juoksevasti, minkä jälkeen etsin vastauksista systemaattisesti yhtäläisyyksiä ja eroavuuksia ajatellen, että aineistossa on näytteitä jostakin samasta ilmiöstä (Alasuutari 2001, 40). Erottelin eri lomakkeissa samaa aihetta käsittelevät vastausosiot toisistaan värikoodeilla, mikä helpotti niiden havaitsemista ja kokoamista ilmiöittäin. Lukiessani vastauksia useita kertoja poimin samaa ilmiötä kuvaavat tekstit omiksi kokonaisuuksikseen, josta etenin kohti diskurssien nimeämistä. Analyysissä käytettävät katkelmat ovat suoria lainauksia alkuperäisistä vastauksista, sillä diskurssianalyttinen tutkimus edellyttää kurinalaista aineistoon tukeutumista. Diskurssianalyysissa tutkittavan tekstiaineiston asema on merkittävä, koska se on tutkimuskohdetta itseään eikä vain siitä kertovaa kuvausta. Tämän takia erittelen harkitusti ja yksityiskohtaisesti tutkimuskohteena olevia vastauksia ja sisällytän analyysiin useita otteita autenttisesta tekstiaineistosta. (Suoninen 1992, 9, 127.) Tätä kautta lukijalla on mahdollisuus hahmottaa analyysin kulkua kokonaisuudessaan (Suoninen 1992, 9) ja arvioida tutkimukseni totuusarvoa ja luotettavuutta sekä sitä, miten olen tulkintoihin päätenyt (Juhila & Suoninen 1999, 235).

VI AIKUISSOSIAALITYÖN PALVELUJEN TUOTTEISTAMISEN DISKURSSIT

1 Diskurssien rakentaminen

Tässä luvussa esittelen teksteistä hahmottamani diskurssit, jotka olen rakentanut aineiston johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden perusteella (Alasuutari 2001, 44). Diskurssien rakentamisessa tukeuduin aihetta käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen, joka syvensi ymmärrystäni ja auttoi kiinnittämään huomiota tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin. Diskurssien rakentaminen osoittautui yllättävän haasteelliseksi vastaustekstien pituudesta johtuen, sillä yksilöitävän puhettavan tunnistaminen melko lyhyistä vastauksista oli vaikeaa. Tyypillistä aineistossa oli kuitenkin se, että yksittäiseen kyselylomakkeeseen kirjoitetut tiiviit vastaustekstit sisälsivät piirteitä useammasta diskurssista eikä yhteenkään lomakkeeseen tullut vastauksia ainoastaan yhdestä puhettavasta. Aineiston lukeminen useita kertoja eri suunnista ja avoimuus vastausteksteille osoittautuivat ratkaiseviksi tekijöiksi eri diskurssien tunnistamisessa. Aineistosta on hahmotettavissa neljä aikuissosiaalityön tuotteistamisen diskurssia: asiakaslähtöisyyden diskurssi, osaamisen diskurssi, verkostotyön diskurssi ja resurssien diskurssi. Näille diskursseille tunnusomaisia piirteitä ja tapaa tuottaa puhetta aikuissosiaalityön tuotteistamisen todellisuudesta kuvaan kokonaisvaltaisemmin ja seikkaperäisemmin seuraavissa kappaleissa.

2 Asiakaslähtöisyyden diskurssi

Asiakaslähtöisyyden diskurssi korostaa asiakkaiden tarpeiden huomioimista palvelujen perustana. Aikaisemmin palvelutuotannon järjestämistä arvioitiin kunnissa tarveperusteisesti, mutta uudistusten myötä huomion kohteeksi on noussut asiakaslähtöisyys (Rajala ym. 2009, 215). Käsitteenä asiakaslähtöisyys on kuitenkin melko hahmottomaton, mistä johtuen se näyttäytyy monitulkintaisena asiana (Stenvall ym. 2009, 73–74). Asiakaslähtöisessä toiminnassa huomioidaan organisaation eri asiakkuudet sekä yksittäisen asiakkaan tarpeet (Valkama 2009, 35). Asiakaslähtöisyyden avulla organisaatio pyrkii selvittämään, mitä asiakas haluaa, ja pyrkii täyttämään nämä tarpeet (Korkman & Arantola 2009, 33). Aito asiakaslähtöisyys merkitseekin asiakkaan tarpeiden ja merkitysten kuulemista (Valkama 2009, 35).

Tuotteistettujen palvelujen tulisi lähtökohtaisesti kohdistua ja vastata asiakkaan palvelutarpeisiin. Tuotteistamisessa tarkastellaan ja määritellään asiakkaiden eri tarpeita ja tehdään näkyväksi se, miten näihin tarpeisiin voidaan vastata tuotteiden avulla. Hyvän ja toimivan palvelun näkökulmasta asiakaslähtöisyys tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden ja lähtökohtien huomioimista sisällöllisesti, ammatillisesti ja laadullisesti. Tarjottaessa tai järjestettäessä palvelua asiakkaiden tarpeiden perusteella ongelmallisena näyttäytyy se, kuka tai mikä palvelutarpeen määrittelee. Subjektiiivisessa määrittelyssä asiakkaan palvelun tarve on se, mitä hän itse kertoo tarvitsevansa. Objektiiivinen määrittely perustuu tieteelliseen tutkimukseen, ja se on yksiselitteinen määritelmä, joka nauttii ammattilaisten ja myös suuren yleisön keskuudessa laajaa tukea tarpeen kriteereistä. Asiantuntijaviranomaisen määrittelyssä tarve on se, minkä esimerkiksi lääkäri tai sosiaalityöntekijä tarpeeksi tietyssä tilanteessa määrittelee. Hallintoviranomaisen määrittelyssä tarve on se, mihin hallinto katsoo olevan varaa erilaisten kilpailevien tarpeiden joukosta. (Nikkilä 1994, 91–92.)

Sosiaalityössä asiakaslähtöisyys on totuttu näkemään kestävän työn tunnuspiirteenä, ja sitä voidaan luonnehtia asiakkaan tarpeista ja tilanteesta lähteväksi sekä asiakkaan osallisuutta ja asiantuntijuutta kunnioittavaksi lähestymistavaksi (Juhila 2006, 249–250). Aikuissosiaalityön asiakaslähtöisyyden diskurssissa korostuvat erityisesti asiakkaiden tarpeet ja palvelun laatu. Sosiaalihojajaajat ja sosiaalityöntekijät tuottavat asiakaslähtöisyyden puhetta seuraavasti:

”Asiakkaiden tarpeiden kuuleminen ja huomioiminen.” (6)

”Asiakkaiden tarpeet kehittämisen keskiössä.” (4)

”Laatu paranee. Tyytyväinen asiakas.” Itselläkin helpompaa” = ei työasiat kotiin.” (5)

Katkelmissa mainitaan asiakkaiden tarpeet, joiden tulisi olla palvelujen tuotteistamisen ytimessä. Lisäksi asiakaslähtöisyyden nähdään parantavan palvelun laatua siten, että myös työntekijä kokee työnsä helpommaksi. Asiakaslähtöisyys ja tuotteistaminen liittyvät tiiviisti toisiinsa, sillä palvelujen tuotteistamisen tulisi ihannetilanteessa perustua asiakaslähtöisyyteen (Stenvall ym. 2009, 79). Sosiaalityössä asiakaslähtöisen toiminnan lähtökohtana tulisi olla se tieto, joka syntyy asiakkaiden olemisen ja elämisen paikoissa. Sosiaalityön kohtaamiseen asiakas tuo mukanaan yksilöllisen elämäntilanteensa, kokemuksensa, arvonsa ja näihin liittyvän toisen tietonsa, joiden perusteella ongelmatilanteita jäsennetään ja pyritään ratkaisemaan. (Juhila 2006, 106, 115.)

Aikuissosiaalityössä palvelujen tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat usein välittömässä asiakkaan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa, jolloin palvelun asiakasvaikutukset ovat merkittävässä asemassa. Tämän perusteella asiakaslähtöisyyttä voidaan pitää palvelujen ensimmäisenä vaikuttavuuskriteerinä. (Kolehmainen 2007, 47.) Asiakaslähtöisyyttä tulee edistää tarkastelemalla toimintalinjauksia ja -tapoja, miten yksittäisiä asiakkaita on kohdattava ja kohdeltava (Valkama 2009, 35). Aineiston perusteella palveluissa tulisi kiinnittää huomiota erityisesti asiakkaiden kohtaamiseen:

”Parempi neuvonnan palvelutiski, paikka, jossa asiakkaiden asioita voisi käsitellä yksityisemmin ja mahdollisesti sitten myös syvällisemmin.” (2)

”Sosiaalitoimen tekeminen tutummaksi. Asiakkaalle matalampi kynnyks asiointiin. Palveluun tarttumisen helpottaminen. Enemmän asiakkaan kanssa samalle tasolle.” (9)

Katkelmissa korostuvat erityisesti asiakkaan sosiaalityössä asioinnin niin fyysisten puitteiden kuin psyykkisten olosuhteidenkin parantamiseen liittyvät seikat. Asiakkaan kanssa samalle tasolle asetumista esiin nostava lause viittaa New Public Managementin mukanaan tuomaan sosiaalityön byrokraattiseen ja teknisrationaaliseen toimintaan, jota vastauksen kirjoittajan mukaan tulisi vähentää. Juhani Nikkilän (1994, 91) mukaan asiakkaan esittämä asia on palvelutarpeen ilmenemismuoto ja asioinnin tulos on keskeinen asiakkaiden arviointiin vaikuttava tekijä. Asiakkaalle on tärkeää, että hän saa tarvitsemansa etuuden tai hyödyn, mutta jotkut asiakkaat kiinnittävät kaikkein eniten huomiota kohteluun, johon vaikuttaa koko palveluorganisaation toimintatapa. Palvelun arvo syntyy asiakkaan ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa. Palveluita tulisi kehittää sellaisiksi, että tämä vuorovaikutus olisi molemmille tehokasta ja antoisaa. (Korkman ym. 2009, 38.) Asiakaslähtöinen organisaatio pyrkii aidosti ymmärtämään, miten asiakas luo itselleen arvoa ja miten tämä toteutuu asiakkaan ja organisaation yhteisvoimin. Arvon ymmärtäminen tarkoittaa erilaisten prosessien yhdistämistä. Asiakaslähtöisyydessä korostuu asiakkaan asiantuntemus oman asiansa suhteen, mikä lienee sellainen seikka, jota julkinen toiminta ei ole toistaiseksi osannut hyödyntää riittävästi. (Rajala ym. 2009, 219.)

Asiakaslähtöisyys yhdistyy asiakkaan kuuntelemiseen, jossa kysymys on siitä, että työntekijä pyrkii ymmärtämään asiakkaan identiteetin ja toiminnan rakentumisen logiikkaa. Kaikella toiminnalla on jokin mieli. Tämän mielen ymmärtäminen ja siitä liikkeelle lähteminen voi olla asiakaslähtöisyyden

yksi kriteeri. (Juhila 2006, 251.) Aineistossa asiakaslähtöisyyteen kuuluva toiminnan mielen ymmärtäminen ilmenee seuraavasti:

”Ihminen on kokonaisuus ja monet asiat ovat sidoksissa toisiinsa.” (8)

”Palvelusta on oikeasti asiakkaalle apua ja häntä on kuunneltu.” (4)

Katkelmista välittyy asiakkaan kuulemisen merkityksellisyys ja asioiden kokonaisvaltaisen hahmottamisen tärkeys ihmisen toiminnan mielen ymmärtämisen ja tuotettavan palvelun lähtökohtana. Asiakkaan prosessin tarkastelu lisää käsityskykyä asiakaslähtöisyydestä (Korkman ym. 2009, 37), mutta aineiston perusteella uhkakuvaksi piirtyy seuraava:

”Ei tiedosteta tilannetta asiakkaan näkökulmasta, jos asiakaslähtöisyys on vain fraasi, joka kuulostaa hienolta.” (1)

Katkelma muistuttaa asiakaslähtöisen lähestymistavan tärkeydestä asiakkaan tilanteen hahmottamisessa ja arvioimisessa. Vaatimukset asiakaslähtöisyydestä merkitsevätkin asiakkaan huomioivaa toimintaa, kansalaisosaamisen käyttöönottoa ja verkostoitumista. Asiakaslähtöisyys voidaan nähdä vuorovaikutussuhteena, jossa palvelu toimintana edellyttää palvelujen tuottajalta ja asiakkaalta jonkinlaista yhteistoimintaa. Vuorovaikutussuhteena asiakaslähtöisyys edellyttää kykyä rakentaa luottamusta työntekijän asiakkaan välillä. Mikäli asiakkaat saadaan vuorovaikutussuhteeseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, heidän odotuksiinsa voidaan vaikuttaa tiedon välityksellä, jolloin palvelukysyntä vähenee. (Stenvall ym. 2009, 25, 74.) Asiakaslähtöisyyden kytkeytyminen asiakkaan luottamukseen ilmenee seuraavassa katkelmassa:

”Asiakaslähtöinen työtapa auttaa asiakasta luottamaan työntekijään.” (1)

Katkelma tuo selkeästi esiin asiakaslähtöisyyden toiminnan perustana, jolle asiakkaan luottamus rakentuu. Jari Stenvallin ja Jenni Airaksisen (2009, 74) mukaan asiakaslähtöisyys on myös sitä, että asiakkailla on mahdollisuus vaikuttaa palvelun sisältöön asiakasraatien ja kuulemisen kautta. Aineistossa asiakkaan vaikutusmahdollisuuksien lisääminen nähdään tärkeänä ja sitä kuvataan seuraavasti:

”Mitäs meidän asiakkaat tahtoo? Asiakaskyselyitä – palautteita käyttöön.” (8)

”Asiakkaille parempi mahdollisuus vaikuttaa kehitystyöhön. Asiakaspalautte / -kyselyt hyviä.” (7)

Katkelmissa asiakaskyselyt ja -palautteet korostuvat asiakkaan vaikuttamisen ja kuulluksi tulemisen väylänä palvelujen tuotteistamisessa. Palvelujen kehittämisen ja tuotteistamisen lähtökohtana tulee olla asiakkaiden tarpeet. Asiakaspalautetta voidaan koota kyselyillä, haastatteluilla tai asiakaspuhelinnumerolla, mutta palautteen hankkimisessa on huomioitava erilaiset asiakasryhmät. (Kiviniemi, Oittinen, Varhe, Niskanen & Salminen 1994, 56–57.) Asiakasnäkökulman ottaminen mukaan auttaa ongelmien hahmottamista kokonaisvaltaisesti (Nikkilä 1994, 92). Tuotteistamisessa hyvät palvelutuotteet syntyvät yhteistyössä vaativien asiantuntevien asiakkaiden kanssa, jolloin tuotteistusprosessi on asiakaslähtöinen (Sipilä 1995, 112). Siitä huolimatta asiantuntijaorganisaation palvelutuote on vain tietynlainen käsikirjoitus, ja itse asiakkaan saama tuote syntyy asiakkaan ja palvelun tuottajan välisessä vuorovaikutuksessa (Sipilä 1995, 118), jossa yksittäisen työntekijän lisäksi myös asiakas osallistuu oman elämänsä tavoitteelliseen suunnitteluun (Raitakari & Saario 2008, 205). Asiakkaan osallistuminen ilmenee myös aineistossa:

”Asiakkaan osallistaminen, esim. omien laskujen hoito. Asiakkaalle selvä oma rooli prosessissa. Asiakkaan omaa selviytymistä tukeva palvelu, ei mekaanista tuen puoltoa. Palvelujen tulisi olla selkeitä. Asiakkaan pitää ymmärtää palvelujen sisältö pääpiirteittäin.” (9)

Katkelma korostaa asiakkaan itsenäisen selviytymisen tukemista ja omaa toimijuutta, mitä voidaan tukea palvelujen sisältöjen selkeyttämisellä. Ennen palvelujen sisältöjen selkeyttämistä on määriteltävä sosiaalityön keskeisimmät asiakasryhmät. Jari Stenvallin ja Jenni Airaksisen (2009, 73–74) tutkimuksen mukaan asiakkaiden tarpeiden ja lähtökohtien huomioiminen voi tarkoittaa palvelujen tuottamista asiakasryhmittäin segmentoimalla, mikä voi olla tuotteistamisen perustana. Tekstien perusteella aikuissosiaalityön keskeisimmät asiakasryhmät ovat työttömät, sosiaalietuuksien varassa elävät, pienituloiset lapsiperheet, eläkeläiset, ilman ammatillista koulutusta olevat nuoret, päihde- ja mielenterveysongelmaiset ja kriisitilanteissa olevat asiakkaat. Sosiaalityössä asiakkailta on taloudellisia ja asumisen vaikeuksia, syrjäytyneisyyttä, asioiden hoitamattomuutta sekä sosiaalisen tuen tarvetta. Sosiaalityön palveluista aikuissosiaalityön ydintehtävät liittyvät asiakkaan ohjaukseen, neuvontaan, tilanteen arviointiin, suunnitelman tekemiseen, aktivointiin, taloudellisen tuen myöntämiseen, verkostopalaveriiniin ja kotikäynteihin. Työskentelyn tavoitteena on puuttua tilanteeseen ennen kuin ongelma suurenee.

Asiakaslähtöisyydessä jokin yksittäinen asiakaskohtaaminen voi tuottaa arvoa asiakkaalle, vaikka raha tai tuote ei sillä hetkellä vaihda omistajaa. Yrity maailmassa markkinat ei ole vain ostamisen ja myymisen paikka ja arvoa syntyy muulloinkin kuin kaupanteon hetkellä. Palveluissa organisaatio ja asiakas muodostavat tuotantokoneiston. Tuotannolla on tavoitteita, ja tuotannossa syntyy tulosta. Lintuperspektiivistä tarkasteltuna kyse on kahta toimijaa monimutkaisemmasta, dynaamisesta kokonaisuudesta, jossa on mukana monia toimijoita. Tarkastelun avulla näemme, miten olemme mukana asiakkaan elämässä, jonka tavoitteet ja mittarit ovat epäselviä ja muuttuvia. (Korkman ym. 2009, 25, 38.) Asiantuntijapalveluorganisaation tuotteistamisen keskeinen lähtökohta on asiakkaiden kuunteleminen ja heidän ongelmiansa ymmärtäminen. Koska asiantuntijapalvelut ovat abstrakteja, tietoa, taitoa ja tunteita, on niiden sisällön kuvaaminen ja hinnan määrittely vaikeaa. Asiantuntijapalveluja ei yleensä kutsuta tuotteiksi, eikä osaamisen myymistä koeta tuotteiden myynniksi. Lähtökohtaisesti tuote on kuitenkin yläkäsite, joka kattaa niin tavarat kuin palvelutkin. Tuote voi siis olla asiakkaalle tarkoitettu tavara, palvelu tai näiden yhdistelmä. (Lehtinen ym. 2005, 9.)

Tilaaaja-tuottajamallin mukaisen sopimusohjauksen keskiössä on tulevaisuuden luotaukseen ja ennakointiin perustuva asiakaslähtöisyys, jonka haltuunotto edellyttää sen ymmärtämistä organisaation kaikilla toimijatasoilla. Palvelujen järjestämistä koskevan strategisen tahdon tulee saavuttaa organisaation kaikki portaot, sillä lähtökohtaisesti palvelujen järjestäminen ei ole ylhäältä alaspäin tapahtuvaa tai ohjattua toimintaa. Palvelujen järjestäminen on yhteistoimintaa, jossa aivan keskeistä on tasapainon löytäminen strategisen ohjauksen ja palvelujen tuottamisen välillä. Menettelyllä voidaan saavuttaa sopimusohjaukseen liitetyt tuottavuusvaateet ja toisaalta myös ymmärtää vahvistuneen asiakaslähtöisyyden mukanaan tuomat vaatimukset palvelujen järjestämisen vaikuttavuudesta. (Saarelainen ym. 2010, 143.) Organisaation palvelukyky paranee silloin, kun se kykenee tasapainoisiin ratkaisuihin erilaisten tarpeiden kentässä ja erityisesti tarpeiden ja palvelujen vastaavuuteen pitkällä aikavälillä (Nikkilä 1994, 92).

3 Osaamisen diskurssi

Osaamisen diskurssissa painottuvat työntekijöiden ammattitaitoon, koulutukseen, oppimiseen ja menetelmiin liittyvät seikat. Osaamisessa yksittäisillä työntekijöillä on taitoja, joita he käyttävät työtehtävien suorittamisessa. Näiden taitojen perustalle tiimit rakentavat kyvykkyyksiä, jotka näytättyvät toistuvien käytäntöjen tai toimintatapojen ”resurssikimppuina”. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 67.) Ammattitaidossa on kyse työntekijöiden tiedoista, taidoista ja erilaisista kyvyistä (Ha-

risalo ym. 2010, 37), eräänlaisista perusvalmiuksista tehdä työtä, mutta tuotteistamisen maailmassa perusosaamisen lisäksi tarvitaan osaamista ja sen jatkuvaa kehittämistä. Jorma Sipilän (1995, 18, 22; 1999, 42) mukaan osaaminen on yksilön käden taidoissa ja henkisissä kyvyissä. Organisaatiossa osaaminen on saatava sellaiseen muotoon, että se on kaikkien yhteistä osaamista, jota voidaan tehokkaasti siirtää uusillekin organisaation jäsenille. Asiantuntijaorganisaation tärkein omaisuus on osaaminen, joka on työntekijöiden hallinnassa. Osaamisen ja tuotetuen yhdistelmästä syntyy asiakkaan ja palvelun tuottajan välisessä vuorovaikutustilanteessa organisaation hyvä palvelu.

Palvelujen tuotteistamisessa on hyödyllistä tarkastella asiantuntijaorganisaation toimintaa kerroksittaisena kokonaisuutena, jonka ytimen muodostaa ydinosaaminen, seuraavan tason osaamisalueet sekä tietokannat ja ylimmän tason tuotteet sekä niiden versiot. Ydinosaaminen on työyhteisön inhimillistä osaamista, kuten kykyä synergiseen yhteistyöhön, nopeaa kykyä hahmottaa monimutkaisia tilanteita ja kehittää niihin luovia ratkaisuja tai kykyä aavistaa oikein. Tietokannoissa osaamisen tulisi näkyä erilaisina substanssi-, työväline- ja asiakastietokantoina. (Sipilä 1995, 40–42.) Aineistossa aikuissosiaalityön osaamisen diskurssi rakentuu seuraavasti:

”Työntekijöiden kova halu ja ammattitaito. Varmaa osaamista. Henkilökunta ei osaa palveluvii-dakkoa hyödyntää, niin tuskin silloin asiakaskaan siihen kykenee.” (9)

”Kunnollinen kirjaaminen siitä, mitä kukakin on tehnyt. Tietää, ettei tehdä päällekkäistä.” (4)

Katkelmat korostavat työntekijöiden ammattitaitoa ja osaamista sekä kirjaamista, joka on yksi sosiaalityön asiantuntijuuden keskeisistä osaamisalueista. Sosiaalityön asiantuntijuudessa työntekijällä katsotaan olevan jotakin sellaista tietoa, jota asiakkaalla ei ole ja jonka avulla työntekijä pystyy jäsentämään asiakkaan tilanteen, tarvittavat muutokset ja niiden vaatimat toimenpiteet. Työn kirjaamisen painottamiseen on vaikuttanut New Public Managementin tunkeutuminen sosiaalityöhön, mikä on lisännyt byrokraattisia työmenetelmiä, sillä työ eri osa-alueineen, suorituksineen ja tuloksineen on dokumentoitava mahdollisimman tarkkaan, koska dokumentoinnin kautta on mahdollista osoittaa sosiaalityön tehokkuus ja vaikuttavuus sekä viime kädessä koko työn olemassaolon oikeutus. (Juhila 2006, 84, 100.)

Asiantuntijapalveluihin kohdistuvien vaatimuksien tähden kaikki tarvittavat ominaisuudet eivät kuitenkaan välttämättä yhdisty yhdessä työntekijässä, vaan työyhteisössä on pyrittävä siihen, että ne löytyvät työpareista tai tiimistä (Sipilä 1995, 27). Työssään asiantuntija tietää, mitä hän ei tiedä, ja

siksi hän hakee tarvittaessa apua myös muilta asiantuntijoilta varmistaakseen asiakkaan palvelusta saaman hyödyn (Sipilä 1998, 19):

”Työntekijöiden erityisosaamisen hyödyntäminen, kun asiantuntemus löytyy työyksiköstä, ei tarvitse turvautua ulkopuoliseen.” (1)

Katkelma painottaa työntekijöiden jaettua osaamista ja asiantuntijuutta, mitä hyödyntämällä voidaan taata asiantunteva asiakaspalvelu omassa työyksikössä. Pirstaleisen palvelujärjestelmän pulmana onkin se, että monet auttamisen paikat ovat erikoistuneet tietynlaisten asiakkaiden ja ongelmien hoitamiseen, jolloin tietyn erikoistumisen alueeseen sopimattomat asiakkaat eivät pääse sisälle palveluun tai heidät kirjoitetaan paikasta ulos ilman tietoa siitä, mistä tarkoituksenmukainen apu voisi löytyä. Sosiaalityölle näiden ihmisten auttaminen on jatkuva haaste ja keskeinen tehtävä. Mitä moninaisempi apua tarjoava palvelujärjestelmä on, sitä monimutkaisempi ihmisten avun piiriin vetämisen pulma on. Tällöin tarvitaan auttamista, jossa työntekijä selvittää asiakkaan tarpeista lähtöisin palvelualueiden kokonaisuutta, koska yksilöt eivät välttämättä hahmota sitä, millaisiin etuuksiin ja palveluihin he ovat oikeutettuja. Näissä tilanteissa työntekijä vastaa asiakkaan asioiden järjestämisestä, jolloin hän kantaa kokonaisvaltaista vastuuta asiakkaasta, toimien jopa hänen puolestaan mutta asiakkaan lähtökohdista käsin. (Juhila 2006, 176, 178.) Aineiston perusteella tämänkaltainen osaaminen kuitenkin edellyttää seuraavissa katkelmissa mainittuja asioita:

”Työntekijöiden koulutus ja uusien menetelmien oppiminen.” (1)

”Yhdessä kouluttautuminen! Kun kaikki ovat mukana, tieto ja tietämys on kollektiivista, eikä pirstoidu. Palvelustakin tulee tasapuolisempaa asiakkaalle.” (6)

”Keskeistä tieto-aidon päivitys, lakituntemus ja palvelu- ja organisaatioiden muutostuntemus. Koulutus.” (6)

Katkelmat painottavat työntekijöiden koulutusta, jolla turvataan uusien menetelmien oppiminen, tiedon kollektiivisuus ja palvelun tasapuolisuus. Jälkimmäinen tekstiote luetteloii sosiaalityön osaamisen keskeisiä osa-alueita, joihin koulutusta tarvitaan. Osaamisessa idea on siinä, että osaaja ei osaa mitään erityistä vaan todennäköisesti mitä tahansa, jolloin kyse on ajan kuluessa kasautuneen ammattitaidon korvautumisesta potentiaalisuudella, joka koostuu oppimisesta ja sopeutumisesta erilaisiin tehtäviin ja ympäristöihin. Osaamisesta ja sen jatkuvasta kehittämisestä onkin tullut suo-

malaisen yhteiskunnan haasteisiin vastaamisen perusresepti. (Julkunen 2007, 47.) Seuraavat otteet aineistosta kuitenkin muistuttavat, mitä työntekijöiden osaamisen kehittämiseen siirtyminen edellyttää:

”Ensin pitäisi miettiä, mitä ja mihin suuntaan pitäisi kehittää. Yhteinen tahto, tavoite ja päämäärä. Kunhan ensin olisi se yhteinen keskustelu, mitä, miksi me tätä työtä tehdään, kenen takia ja kenen tarpeisiin.” (8)

”Työntekijöitä tulisi kuunnella ja olla aikaa yhteiseen kehittämiseen. Työntekijöiden hyvinvointi ja sen huomioonottaminen.” (4)

”Työntekijöitä tulisi kuunnella ja olla aikaa yhteiseen kehittämiseen. Ei ylhäältä alaspäin tyyli.” (4)

Katkelmat korostavat osaamisen kehittämisessä työntekijöiden kuulemista ja yhteistä keskustelua palvelun tavoitteista ja päämääristä. Organisaatiossa toiminnan tuleekin perustua kokonaisstrategiaan, jossa lähtökohtina ovat organisaation missio, visio ja toiminta-ajatus (Lehtinen ym. 2005, 20). Jaettu visio on elintärkeä organisaatiolle, koska se tarjoaa fokuksen ja energian oppimiselle. Uskotaan, että ihmiset rakentavat jaettuja visioita halustaan sitoutua tärkeään yhteiseen ponnisteluun. Visio on todella jaettu silloin, kun työntekijöillä on asiasta samanlainen kuva ja he ovat yhdessä sitoutuneet sen tavoitteisiin. Tällöin visio luo työntekijöille yhteisen identiteetin, ja se on ensimmäinen askel ohjaamassa heitä työskentelemään yhdessä. (Senge 2006, 192, 194.)

Organisaatiossa tulisi olla selvää, mitä tuotteistaminen omassa organisaatiossa tarkoittaa ja ketä se koskee. Palvelujen tuotteistaminen alkaa toiminnan lähtökohtien selvittämisestä ja palveluprosessin jäsentämisestä, jonka tarkoituksena on selvittää organisaation asiakkaat, asiakassegmentit, asiakkaiden palvelutarve, organisaation tehtävä ja tarvittavat resurssit. Tuotteistamisprosessin suunnitelmallisuuden lisäksi on tärkeää saada tulevien tuotteiden kanssa kosketuksissa olevat henkilöt sitoutumaan prosessin vaatimiin tehtäviin. Tuotteistamisessa organisaatiolla on oltava selkeä käsitys siitä, mitä palvelutuotteita halutaan ja kannattaa tuottaa. (Lehtinen ym. 2005, 32, 46–47.) Palvelujen tuotteistamisessa tuottavuuden lähde on työntekijöiden osaamistason parantaminen ja motivaation ylläpitäminen, mikä asettaa vaatimuksia esimerkiksi toimivien palkitsemisjärjestelmien luomiselle (Stenvall ym. 2009, 115). Työntekijöiden palkitseminen ja jaksaminen korostuvat myös aineistossa:

”Työntekijöiden kouluttaminen ja heidän palkitseminen (sitoutuminen työhön taattu).” (7)

”Työntekijöiden jaksamiseen panostaminen. Poissaolojen väheneminen, laadun paraneminen, virkeä, innokas ja jaksava työntekijä.” (2)

Katkelmissa painottuu työntekijöiden koulutuksen lisäksi palkitseminen ja jaksamiseen panostaminen. Tuotteistaminen on oppimisen ja tiedonsiirron apuväline, joka parantaa tehokkuutta, antaa mahdollisuuksia työnjakoon ja henkilöiden osaamisen parempaan hyödyntämiseen, systematisoi toimintaa, parantaa toiminnan suunnittelua, vähentää kiirettä, täsmentää tavoitteita ja laatukriteerejä, tehostaa koulutusta, ammattimaistaa laadunarviointia, selkiyttää asiakkaiden odotuksien muodostumista ja auttaa organisaation sisäisten näkemysten yhdenmukaistamisessa. Tuotteistamisen ansiosta kokeneet ammattilaiset voivat siirtyä vaativampiin ja kehittävämpiin tehtäviin nuorten asiantuntijoiden pystyessä tuotetuen avulla hoitamaan itsenäisesti asioita nopeammin ja paremmin kuin mihin he pystyisivät muuten. (Sipilä 1995, 17–20.) Tärkeä osa osaamista ja ammattitaitoa ovat opiskelun ja ammatissa toimimisen kautta hankittu ammattitaito ja - identiteetti sekä profession historia (Eräsaari 2006, 92).

Osaamisessa persoonallinen taituruus perustuu kompetenssiin ja taitoihin, minkä lisäksi se vaatii avoimuutta henkisellem kasvulle, mikä tarkoittaa siirtymistä kohti luovaa työskentelyä. Oppiminen ei välttämättä tarkoita lisäinformaation hankkimista vaan kykyä elinikäiseen oppimiseen sekä kykyä laajentaa niitä tuloksia, joita oppimiselta halutaan. (Senge 2006, 131–132.) Asiantuntijalta edellytetään yhtä aikaa sekä itsetuntoa että nöyryyttä. Asiantuntija on nöyrä, koska hän jo tunnistaa, kuinka vähän hän tietää, ja itsetuntoinen, koska hän tietää, kuinka paljon muita parempi hän kuitenkin on. Todellinen asiantuntija on nöyrä opiskelija koko elämänsä. (Sipilä 1998, 19.)

4 Verkostodiskurssi

Verkostodiskurssi korostaa eri palvelujen ja toimijoiden välistä yhteistyötä, jota voidaan toteuttaa verkostoitumalla. Verkosto on kahden tai useamman tasa-arvoisen toimijan yhteistyötä ja perustuu keskinäiseen riippuvuuteen verkostoon osallistuvien edun tuottamiseksi. Verkostoja yhdistää yhteinen arvopohja sekä eettiset periaatteet, ja niiden koossapitävä tekijä on keskinäinen luottamus yhteisesti sovittuun toimintatapaan sekä moraalinen sitovuus. Toimivan verkoston edellytyksenä ovat toimijoiden yhteiset tavoitteet ja toiminnan periaatteet. (Möttönen 2009, 27.)

Verkoston rakentaminen edellyttää verkostoitumista, joka tarkoittaa sellaisten pitkän aikavälin ei-hierarkkisten suhteiden kehittämistä, jotka tuovat yhteen palvelujen tuottajia ja kuluttajia luottamuksen, keskinäisen ymmärryksen ja jaetun eettisen sekä moraalisen sitoutumisen pohjalta. Parhaimmillaan monialainen verkosto on kokonaisuus, joka muodostuu tosiaan täydentävistä osista, joiden ammattilaiset tietävät, keihin olla yhteydessä täydentävää asiantuntemusta tarvittaessa. Aloitteen verkoston kokoamisesta voi tehdä kuka tahansa henkilön hyvinvoinnista huolestunut taho. (Seikkula & Arnkil 2005, 9, 48.) Vaikka tietoisuus verkostojen merkityksestä on palvelujen tuottamisessa lisääntynyt, niitä ei siitä huolimatta rakenneta erityisen aktiivisesti tai suunnitelmallisesti (Stenvall ym. 2009, 108), mikä ilmenee myös seuraavista katkelmista:

”Yhteistyötä aivan liian vähän! Verkoston toimijat tuntemattomia.” (7)

”Verkostosuhteita ei ole riittävästi, niitä pitää muodostaa.” (1)

”Terveystieteistä, päivähoitosta, koulusta tosi vähän yhteydenottoja -> yhteistyö on vähäistä.” (8)

”Verkostosuhteet ovat irrallisia yhteydenottoja, esim. sairaalan sosiaalityön puolelta. Voisi olla enemmän yhteistyötä, jokainen taho hoitaa liiaksi vain omaa kenttäänsä, esim. lastensuojelu ja A-klinikka.” (2)

Katkelmat vahvistavat, että yhteistyötä eri toimijoiden kanssa on liian vähän ja yhteydenotot aikuis-sosiaalityöhön ovat irrallisia. Tästä johtuen verkoston potentiaaliset toimijat jäävät tuntemattomiksi eikä yhteistyö käynnisty. Yhteistyön lisäämiseksi ja verkostojen muodostamiseksi on tärkeää luoda periaate, jonka mukaan se työntekijä, johon ensimmäisenä otetaan yhteyttä, on vastuussa ensimmäisen tapaamisen järjestämisestä ja auttavien tahojen organisoimisesta työskentelyn aloittamiseksi (Seikkula ym. 2005, 48).

Verkostoa rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti, ja se tapahtuu usein jonkun toimijan aloitteesta tai useamman toimijan yhteisestä aloitteesta. Palvelujen tuottajien verkostoon voivat kuulua kunnalliset yksiköt, yritykset ja kolmannen sektorin toimijat. Verkostoissa kukaan toimijoista ei ole alisteinen muille toimijoille, vaan toimijat muodostavat rakenteen, jossa heidän välillään on enemmän tai vähemmän pysyviä suhteita, mutta verkostoon kuuluvat toimijat ovat silti itsenäisiä toimijoita. Verkostojen toimivuus edellyttääkin yhteisten pelisääntöjen luomista, jolloin syntyy verkoston

toimintaa ohjaavia periaatteita ja normeja. (Saarelainen ym. 2010, 147.) Julkisen sektorin niukkenevien resurssien optimoinnin kannalta on tärkeää, että kaikki tietyllä alueella olevat toimijat saadaan mukaan verkostoon, josta tulisi muodostua erilaisia mielekkäitä toiminnallisia kokonaisuuksia (Koivula 1994, 4). Eri palvelujen ja toimijoiden yhteistyön keskeinen intressi on resurssien tehokkaampi ja taloudellisempi hyväksikäyttö (Koivula 1994, 30), mikä New Public Managementin mukaisena kehityssuuntana ilmenee aineistossa seuraavasti:

”Saadaan selville kokonaisnäkemys, voidaan yhdistää voimavaroja ja resursseja, johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin.” (3)

”Yhteistyö. Pitää tietää muiden työskentelymahdollisuudet ja tavat. Taloudellisten resurssien jakaminen; yhdessä voidaan tuottaa jotain sellaista, mihin muuten ei olisi mahdollisuutta.” (3)

”Toimiva yhteistyö eri työntekijöiden välillä tehostaa työntekoa. Pidemmällä aikavälillä tehokkaampi toiminta säästää rahaakin.” (1)

Katkelmissa korostuvat yhteistyön tekeminen sekä resurssien jakaminen eri palvelujen ja toimijoiden välillä. Yhteistyö nähdään mahdollisuutena yhdistää niukkenevia resursseja ja lisäarvona palvelun tuottamisessa. Verkostot ovat sosiaalisen pääoman keskeisin tuotos, ja niiden merkitys on yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden korjaamattomassa heikkoudessa selviytyä yksin haasteistaan. Jokainen tarvitsee joka hetki toisten apua, tukea ja voimavaroja. Verkosto tarjoaa ihmisille niitä tietoja, taitoja ja voimavaroja, jotka heiltä puuttuvat. Verkostoissa ihmiset hyödyntävät toistensa henkisiä ja aineellisia resursseja ja yltyvät merkittävämpiin suorituksiin ja tuloksiin kuin yksin toimien. Verkostoissa toimijoiden väliset suhteet ovat tasa-arvoisia ja yhteydenpito on suoraa ja välitöntä. Oikein toimimalla ihmiset voivat toteuttaa tavoitteensa verkostojen avulla huomattavasti tehokkaammin kuin yksin. (Harisalo ym. 2010, 128–129, 139.)

Jari Stenvallin ja Jenni Airaksisen mukaan (2009, 107) yhteistyösuhteet tuottavat merkittävää lisäarvoa organisaatioille, mutta tämä edellyttää kykyä tunnistaa oman toiminnan kannalta yhteistyökumppaneilla olevat käyttökelpoiset ideat ja tieto. Koska aikuisten asiakkuudet ovat usein niin sanottuja raja-asiakkuuksia eli samoja ihmisiä kohdataan eri kentillä, kuten terveydenhuollossa, sosiaalihuollossa ja työvoimahallinnossa, on eri toimijoiden välinen yhteistyö tärkeää (Jokinen & Juhila 2008, 287). Verkostossa tehtävän yhteistyön vaikuttavuus näyttäytyy seuraavasti:

”Yhteistyöllä saavutetaan laajempi ja monipuolisempi näkökulma asioihin.” (1)

”Kerralla enemmän aikaa: lyhyt tiivis suhde, mahdollisesti verkoston kanssa yhdessä.” (8)

”Eri organisaatioiden ja tekijöiden tunteminen ja tuttuuden tuoma käyttö sekä lisäarvo asiakastyön hyväksi.” (6)

Katkelmien perusteella verkoston avulla saadaan asioista laajempi ja monipuolisempi näkökulma. Lisäksi eri organisaatioiden työntekijät oppivat tuntemaan toisensa, mikä tuo lisäarvoa asiakastyöhön. Tämä mahdollistaa toiminnan tehostamisen varaamalla asiakkaalle yhdessä verkoston kanssa enemmän aikaa kerralla, jolloin asiakkaan kanssa luodaan lyhyt ja tiivis asiakassuhde. Verkosto onkin vaihtoehtoinen näkökulma julkisen sektorin jäykälle toimiala- ja sektorisidonnaiselle ajattelumallille (Koivula ym. 1994, 1). Monissa sosiaalityössä kohdattavissa elämäntilanteissa kokonaisuuden onnistumiseksi tarvitaan samanaikaisesti monien tuottajien palveluja, jolloin vaikuttavuus syntyy monen tuotantoyksikön toimintojen tuloksena. Tuotantoyksiköiden ohjauksen kannalta on oleellista ratkaista, miten näitä toimintoja ja prosesseja ohjataan, sillä yhden toimijan huono toiminta saattaa tuhota koko palveluketjun vaikuttavuuden. (Kallio ym. 2006, 32.) Verkostomaisen työskentelytavan luominen edellyttääkin seuraavissa katkelmissa mainittuja asioita:

”Yhteistyötä viranomaisten ja eri verkostojen kanssa tulisi lisätä ja kehittää. Verkostotyölle ei ole esteitä. Tiedonvälitystä voisi parantaa, olisi kiva tietää ketä seudun asiakkaita palvelu koskee.” (5)

”Verkosto tulisi olla olemassa. Verkostosuhteita ei ole kehitetty yhteisillä tiimeillä, ne ovat sattumanvaraisia. Yhteistyö toimii pääsääntöisesti.” (4)

Katkelmat painottavat, että verkosto tulisi olla olemassa ja yhteistyötä eri viranomaisten kanssa tulisi lisätä ja kehittää yhteisillä tiimeillä. Tekstirivien välistä huokuu julkisen sektorin niukkenevat resurssit, jotka edellyttävät voimavarojen yhdistämistä ja eri toimijoiden tekemän päällekkäisen työn minimointia. Ensimmäisen katkelman perusteella verkostojen rakentamiselle ei ole estettä, mutta tämä ei onnistu ilman yhteistyötä ja vuorovaikutusta toimijoiden välillä. Stenvallin ja Airaksisen (2009, 8) arviointitutkimuksen mukaan uusien palvelukonseptien luomisessa tarvitaan kaupunkiorganisaation ja asiakkaiden välisillä rajapinnoilla uudenlaisia vuorovaikutuksen areenoja. Verkostossa toimimisessa tärkeää ei olekaan pelkkä tulos vaan myös itse prosessi, joka luo kontakteja ihmisten välille. Verkostossa suorassa vuorovaikutuksessa ihmisten ideat, tieto ja resurssit vaih-

tuvat, sillä verkostoituminen lisää ihmisten omatoimisuutta informaation vaihdossa. (Huuhka 2010, 153.) Seuraavat katkelmat osoittavat eri toimijoiden välisen yhteistyön ja verkostojen merkityksen:

”Yhteistyö srk:n kanssa kehittyy ja on huomattavaa. Erittäin tärkeää, että ei työskentele yksin. Yhteistyö vuokranantajan (kunnallinen) kanssa kehittyy (vuokrarästit) yritetään ajoissa puuttua asioihin (ennalta ehkäisyä).” (5)

Verkostosuhteiden toimivuus on edellytys sosiaalityön tekemiselle uudella tavalla.” (1)

Ensimmäisen katkelman perusteella toimiva yhteistyö mahdollistaa ennaltaehkäisevän työn, jolloin asioihin voidaan tarttua jo varhaisemmassa vaiheessa ja saada aikaan kustannussäästöjä. Toisessa katkelmassa tunnistetaan sosiaalityön toisin toimimisen tarve, minkä tueksi tarvitaan verkostosuhteita. Aiemmin julkisen hallinnon organisaatiot on nähty erillisinä yksikköinä, jotka mahdollisimman tavoiterationaalisesti pyrkivät toteuttamaan niille eritasoisissa normeissa säädettyjä tehtäviä. Verkosto näkökulmana tarkoittaakin uudenlaista tapaa hahmottaa koko julkinen toimintakenttä sekä myös julkisen ja yksityisen sektorin väliset yhteistyösuhteet. (Koivula ym. 1994, 2–3.)

5 Resurssien diskurssi

Resurssien diskurssi keskittyy työn tekemiseen tarvittaviin voimavaroihin, jotka puheena kytkeytyvät aikaan, rahaan, työntekijöiden määrään ja työvälineisiin. Resursseilla eli voimavaroilla tarkoitetaan tekijöitä, joita organisaatio tarvitsee toimiakseen ja tavoitteiden saavuttamiseksi (Sinkkonen 2008, 22). Kuntalaisten lisääntyvät palvelutarpeet aiheuttavat yhteensovittamisen ongelman tarpeiden ja verorahoituksen kasvun suhteen, jonka seurauksena tuloksellisuuden aikaansaamisessa joudutaan yhä enemmän kiinnittämään huomiota palvelutuotannon kustannuksiin. Kunnan toimintojen tuloksellisuusarvioinnissa tulee mitata hyvinvoinnin tuottamista kuntalaisille. (Saarelainen ym. 2010, 143.)

Eri palvelujen tuottajia yhdistää asiakkaan saaman hyvinvoinnin lisäksi tuottajien riippuvuus muiden tuottajien resursseista, kuten asiantuntijuudesta ja rahoituksesta. Kaikkien palveluprosessiin osallistuvien tuottajien on hoidettava oma tehtävänsä mahdollisimman hyvin asiakkaan kokonaispalvelun toimimiseksi. Tuottajien keskinäisen riippuvuuden huomioon ottaminen on siten yhtä tär-

keää kuin heidän riittävästä autonomiastaan huolehtiminen. (Saarelainen ym. 2010, 139.) Aineistos-
sa resurssien diskurssia tuotetaan seuraavasti:

”Oikea resursointi eli aikaa ja mahdollisuuksia tehdä pitkäjänteisempääkin ja kokonaisvaltaista asiakastyötä.” (6)

”Työntekijöitä ja aikaa tapaamisiin riittävästi. Riittävän tiheät tapaamiset.” (2)

Katkelmat korostavat toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisia ja riittäviä resursseja, jotka liittyvät asiakastapaamisten ajankäyttöön. Ajallinen panostus asiakastapaamisiin mahdollistaisi pitkäjänteisemmän ja kokonaisvaltaisemman palvelun. Intensiivinen työskentely asiakkaan kanssa lisäisi aikuissosiaalityön vaikuttavuutta asiakkuuden kestoa lyhentämällä. Onnistunut sosiaalityöntekijän ja asiakkaan välinen suhde onkin mahdollisimman lyhyt, minkä tähden muutoksen asiakkaan elämässä tulisi tapahtua nopeasti. Sosiaalityön tehtäväksi on asetunut palvelusta riippuvuuden purkaminen ja ihmisten vastuuttaminen omasta elämästään, mikä voi tapahtua joko ennaltaehkäisevästi tai korjaavasti riskejä tunnistamalla ja asioihin puuttamalla. Sosiaalityössä vuosikymmeniä jatkuvat asiakas-
suhteet ovat epäonnistumisen merkki. (Juhila 2006, 77–78.) Aineiston perusteella sosiaalityössä onnistumisen kehälle pääsemiseksi tarvitaan seuraavissa katkelmissa esitettyjä asioita:

”Enemmän virkoja, jotka tukisivat erityisosaamista.” (9)

”Lisää aikuissosiaalityön ammattilaisia tekemään töitä. Mahdollisuus tehdä paremmin ehkäisevää työtä (toimiston ulkopuolella). Tehtävärakennemuutos, työn kohdentaminen oikeille resursseille.” (7)

”Määrärahojen lisäys, supistusten ja säästöjen lakkautus. Resurssit lisääntyvät myös rahalla.” (6)

Katkelmissa resursseilla viitataan määrärahoihin, virkojen ja työntekijöiden määrään, jotka mahdollistaisivat ehkäisevän aikuissosiaalityön tekemisen. Kuntien resurssien tarkastelussa tulisikin verrata ehkäisevän ja korjaavan työn kustannuksia sekä vaikuttavuutta työtehtävien ja asiakasprosessien uudelleen organisoimiseksi. Julkisen sektorin toimijoina sosiaalityöntekijät tekevät työtään lainsäädännön, yhteiskuntapolitiikan ja käytettävissä olevien resurssien säatelemisissä puitteissa, mitkä samalla luovat sosiaalityön mahdollisuudet ja rajat (Välimaa 2008, 175). Vaikka New Public Management lupaa vähenevää byrokratiaa, tosiasiaassa byrokratia lisääntyy ja ammattilaisten niukkenevia

resursseja käytetään yhä vähemmän asiakkaiden auttamiseen (Eräsaari 2006, 93). Suvi Raitakarin ja Sirpa Saarion (2008, 194) mukaan kunnallinen aikuissosiaalityö on muodostumassa byrokratiatyöksi⁹, jolloin sosiaalityön ammattietiikan mukainen, asiakkaan tarpeet kokonaisvaltaisesti huomioon ottava työ liikuu muille toimijoille. Niukkenevien resurssien seurauksena kunnat ovat varsin riippuvaisia järjestöiltä ostamisestaan ja tilaamisestaan palveluista, sillä ne eivät välttämättä pysty tuottamaan vastaavia palveluja itse (Juhila 2008, 39). Työn liukuminen muille toimijoille ja niukkenevien resurssien mukanaan tuomat säästöt ilmenevät aineistossa seuraavasti:

”Tunne on ollut, että tarkoitus on tuottaa nimenomaan ja vain säästöjä ja monituottajamallia, jossa on mahdollista myös supistaa toimintolohkoja ja/tai työntekijöitä. Onko suunta siis kehittää vai supistaa entisestään?” (6)

”Säästetään väärissä asioissa. Nähtäisiin asiat pitkällä tähtäimellä. Jos säästetään joissain tilanteissa, ne voivat tulla pidemmällä aikavälillä moninkertaisesti kalliimmaksi.” (1)

Katkelmat kyseenalaistavat säästöt ja supistukset, jotka kohdentuvat työntekijöiden näkemyksen mukaan väärin asioihin. Ensimmäinen katkelma myös haastaa tarkastelemaan suuntaa, jota kohti palvelujen uudistamisessa ollaan menossa. Jälkimmäinen katkelma korostaa pitkän tähtäimen suunnittelua ja asioiden kokonaisvaltaista tarkastelua muistuttamalla, että nopeat lyhyen perspektiivin ratkaisut voivat tulla jopa kalliimmaksi. Uudistusten vaarana on, että kiireisen ja huonosti resursoitun julkisen aikuissosiaalityön kuntoutumisen ja itsenäistymisen ulottumattomiin määritellyt aikuisasiakkaat voivat jäädä järjestö-, diakonia- ja jopa vapaaehtoistyön vastuulle (Jokinen ym. 2008, 287). Näkemykseni mukaan tulevaisuudessa sosiaalityön niukkenevat resurssit kohdistetaan niihin asiakkaisiin, jotka ovat vielä aktivoitavissa, motivoitavissa ja kuntoutettavissa oman elämänsä toimijoiksi ja työmarkkinoiden voimavaraksi, minkä seurauksena huollollinen ja ylläpitävä sosiaalityö siirtyy kolmannen sektorin toimijoiden vastuulle.

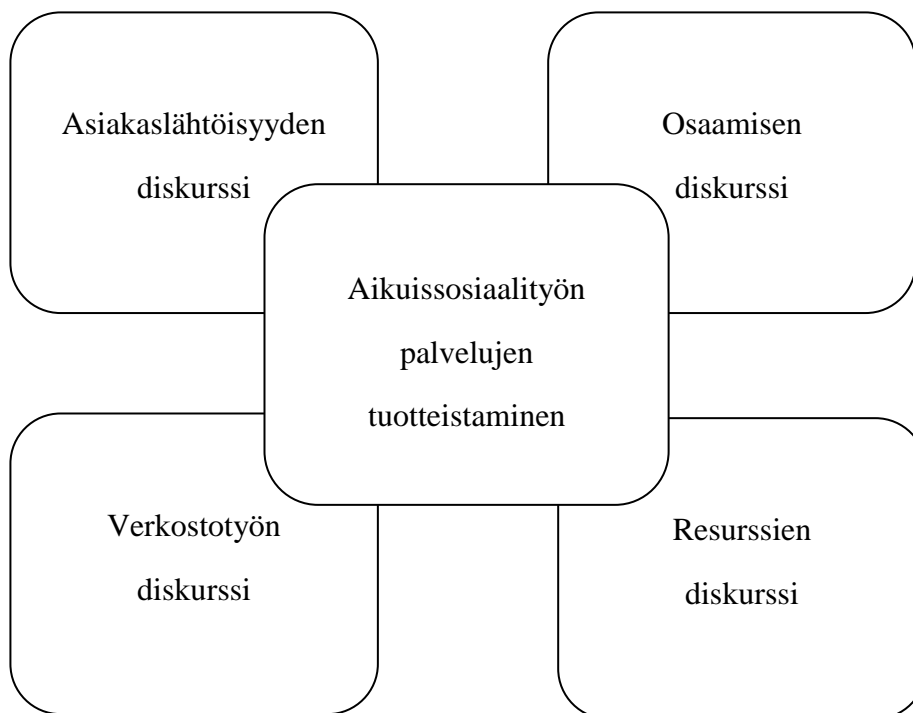
Resurssien diskurssi muodostaa palvelujen tuotteistamisen uhkakuvaksi aikuissosiaalityön asiakkaan tilanteen vaikeutumisen entisestään, sillä pirstaleisessa palvelujärjestelmässä tarkoituksenmukaisen tuen saaminen asiakkuuksien rajapintoja piirtävissä julkisen sektorin palveluissa on ongelmallista. Pahimmillaan sektori- ja yksikköjakoinen palvelujärjestelmä alkaa säädellä työntekijöiden sitoutumista ja aiheuttaa velvoitteiden siirtämistä toisille toimijoille sekä houkuttaa katsomaan asi-

⁹ Byrokratiatyössä lähtökohtana ovat viraston normit, eivätkä asiakkaan elämä ja tarpeet (Sipilä 1996, 214).

oita sormien läpi, jolloin ”onnekaassa tapauksessa” pulma ilmeneekin naapurisektorin tai yksikön toimintapiirissä (Seikkula ym. 2005, 37). Aineiston perusteella näyttää siltä, että julkisen sektorin niukkenevat resurssit edellyttävät verkostotyön lisäksi eri toimijoiden välistä kumppanuutta, jota tarvitaan ammattieettisesti korkeatasoisen, myös kaikkein huono-osaisimmista kansalaisista ihmisarvoisesti huolta pitävän, sosiaalityön tavoittamiseksi (Jokinen ym. 2008, 287). Kumppanuudessa eri palvelut linkittyvät toisiinsa muodostaen sekä asiakkaiden että työntekijöiden kannalta mielekkäitä kokonaisuuksia, joissa työnjako eri kenttien sekä toimintojen välillä on selkeä ja yhteistyö toimii (Juhila 2008, 45).

6 Yhteenveto aikuissosiaalityön palvelujen tuotteistamisen diskursseista

Analyysin perusteella työntekijöiden tuottamissa teksteissä aikuissosiaalityön palvelujen tuotteistamisen todellisuus rakentuu alla kuvattujen diskurssien mukaisesti:



Kuvio 2. Aikuissosiaalityön palvelujen tuotteistamisen diskurssit

Aineistossa aikuissosiaalityön palvelujen tuotteistaminen rakentuu neljän diskurssin kautta. Asiakaslähtöisyyden diskurssia käytetään yhtä lomaketta lukuun ottamatta kaikissa vastauslomakkeissa. Se korostaa asiakkaiden tarpeita, kohtaamista ja kohtelua sekä palvelun laatua ja arvoa asiakkaalle. Osaamisen diskurssia ilmenee kuudessa vastauslomakkeessa ja se keskittyy sosiaalityön asiantuntijoina toimivien työntekijöiden ammattitaitoon, koulutukseen, oppimiseen ja menetelmiin sekä palkitsemiseen ja jaksamiseen. Verkostodiskurssilla painotetaan toimijoiden välistä yhteistyötä, yhteisiä tavoitteita ja periaatteita sekä luottamusta sovittuihin toimintatapoihin kahdeksassa vastauslomakkeessa. Samoin resurssien diskurssia käytetään kahdeksassa lomakkeessa. Se kytkeytyy aikaan, rahaan, työntekijöiden määrään ja käytössä oleviin työvälineisiin.

Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että tuotteistamisen todellisuudessa osa sosiaalityön asiantuntijuutta on ymmärtää työssä risteilevät moninaiset diskurssit, joiden joukossa ovat sosiaalityön omat ammattieettiset diskurssit ja New Public Managementin oppien mukaiset yritysmäiset puhetavat. Sosiaalityön asiantuntijuudelle näyttäisi olevan suuri tilaus asiakkaiden luokittelemiseksi erilaisiin hallinnan kategorioihin, jotka voidaan palveluina tuotteistaa. Sosiaalityöntekijöitä ja asiakkaita kaiken kaikkiaan määritellään ulkoapäin, jolloin liikkumatilaa sosiaalityön omista lähtökohdista nousvalle toiminnalle on vähän. (Juhila 2006, 95, 248.) Kirsi Juhilan (2006, 95) mukaan tilaaja-tuottajamallin mukainen managerialistinen organisaatiokulttuuri ja asiakkaiden vastuullistamista ajava yhteiskunnallinen ilmapiiri eivät välttämättä ole ristiriidassa asiakkaiden tarpeista lähtevän asiakaslähtöisyyden kanssa, mutta yksilön vastuuta, taloudellista voittoa ja tehokkuutta korostavan ajattelun katsotaan olevan ristiriidassa sosiaalityön ammattieettisten periaatteiden kanssa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että sosiaalityön asiantuntijat ovat jäämässä ”puun ja kuoren” väliin: puristamassa ovat organisaation asettamat poliittiset ja taloudelliset rajat sekä toisaalta asiakkaiden tarpeista lähtevä oman työn ideologia ja ammattieettiset periaatteet (Välimaa 2008, 176–177). Tulevaisuuden kannalta on oleellista ryhtyä taistelemaan sen puolesta, että sosiaalityön asiantuntijoina toimivat ammatti-ihmiset saavat tuotteistamisen todellisuudessa ja maailmassa säilyttää ammatillisen professionaalisen historiansa, identiteettinsä ja ylpeytensä (vrt. Eräsaari 2006, 92).

VII RAKENTUNEEN TODELLISUUDEN MERKITYS PALVELUJEN TUOTTEISTAMISELLE

1 Standardoitua ja räätälöityä palvelua

Tässä luvussa tarkastelen diskurssien perusteella rakentuneen todellisuuden merkitystä palvelujen tuotteistamiselle. Perinteisesti palvelut on tuotettu yksilöllisesti ja asiakaskohtaisesti ilman systemaattisia standardeja, jolloin palvelun laatu on vaihdellut tilanne- ja asiakaskohtaisesti. Tämä on vaikeuttanut palvelun arviointia asiakkaiden näkökulmasta. Pitkälle viety tuotteistaminen, automatisointi ja standardointi johtavat usein vähäisen vuorovaikutuksen palveluun. Standardoinnin avulla pyritään varmistamaan palvelun tasainen laatu, mikä tapahtuu mallintamalla ja ohjeistamalla palvelutilanteita. Täysin standardoitu palvelu tuotetaan aina periaatteessa samanlaisena, mikä ei kuitenkaan käytännössä ole mahdollista - varsinkaan silloin, kun palvelutapahtumaan liittyy paljon inhimillisiä tekijöitä, kuten henkilökohtaista vuorovaikutusta. Kun organisaatio tuottaa henkilökohtaisen palvelun yhteistyössä asiakkaan kanssa, on kyse tiiviin vuorovaikutuksen palvelusta, joka on useimmiten suurelta osin räätälöity eli muokattu asiakkaiden toiveiden mukaiseksi. (Lehtinen ym. 2005, 34.)

Aineiston perusteella aikuissosiaalityön palvelujen tuotteistamisessa tulee tarkastella ja arvioida, mitkä palveluista voidaan standardoimalla mallintaa ja vakioida ja mitkä palvelut on tuotettava räätälöidysti asiakkaan toiveet ja tarpeet huomioiden. Lisäksi aikuissosiaalityön palvelujen tuotteistamisessa on kiinnitettävä erityistä huomiota palveluprosesseihin ja toimintalinjauksiin palvelun asiakaslähtöisyyden parantamiseksi. Asiakaslähtöinen prosessi¹⁰ muodostaa tehtävien yhtenäisen ketjun, jossa jokainen osa palvelee asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä. Jonkin yksikön osan tulee vastata asiakkaiden tarpeista lähtevästä prosessikokonaisuudesta. Kyseisen osan tehtävänä on huolehtia siitä, että prosessiin kuuluvat palvelut ja toimet muodostavat saumattoman ketjun. (Möttönen 2009, 31.)

¹⁰ Prosessi on toisiaan seuraavien tehtävien tai tapahtumien sarja siten, että tuloksena on tuote tai palvelu (Möttönen 2009, 31).

2 Oppiminen ja osaamisen kehittäminen

Tutkimuksessa osaaminen määrittyy kyvyksi hahmottaa asiakkaan tilanne ja tuen tarve. Palvelutarpeeseen vastaaminen ja ratkaisun kehittäminen tilanteeseen vaatii kykyä käyttää taidokkaasti ja luovasti käytettävissä olevia menetelmiä ja työvälineitä, mikä edellyttää oppimiseen tähtäävää koulutusta. Oppiminen¹¹ on osa työn inhimillisten voimavarojen kehittämistä. Organisaatio oppii vain oppivien yksilöiden kautta, mutta yksilöllinen oppiminen ei takaa organisaation oppimista. Organisaation joka tasolla tarvitaan ihmisiä, jotka harjoittavat oppimista (Senge 2006, 129, 132.) Esa Poikelan ja Annikki Järvisen (2007, 178) mukaan työntekijöiden kehittämisen painopiste on siirtymässä koulutuksesta kohti työssä oppimisen ohjaamista. Työntekijän passiivisesti koulutuksessa vastaanottaman tiedon soveltaminen omaan työhön ja koulutuksissa pelkkä tiedon jakaminen eivät riitä osaamista tuottavan oppimisen perustaksi, vaan oppimisen ohjaus pitää ulottaa työpaikalle tekemiseen asti.

Palvelujen tuotteistamisessa tulisi arvioida työntekijöiden koulutusta suhteessa oppimiseen aikuis-sosiaalityössä toimivien yksilöiden osaamisen kehittämiseksi. Oppiminen tarvitsee tapahtuakseen monipuolisen tieto- ja oppimisympäristön sekä siinä toimivien ihmisten tuen. Oppija ei kehitä osaamistaan yksin vaan yhdessä työtovereidensa kanssa. Tietoa luova ja osallistujien osaamisen kehittämistä tukeva ryhmä tai tiimi on tärkein yksilöiden työssä oppimisen edellytys. (Poikela ym. 2007, 178.) Jatkuvaan muutokseen sopeutuminen edellyttää organisaatiolta luovuutta, yhteistyötä, herkkää reagointikykyä ja joustavuutta. Organisaatiossa tarvitaan innovatiivisuutta, oivalluksia ja luovia ratkaisuja – uutta osaamista, jolla parannetaan käytettävissä olevia resursseja ja hyödynnetään niitä entistä paremmin. Oppiva organisaatio oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan, koska sillä on kyky sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti (Huuhka 2010, 73, 85.)

3 Yhteistyön ja verkostoitumisen tarve

Sosiaalipalvelut on kasvuala, jonka yhteistyösuhteita, verkostoitumista, laatutyötä ja johtamiskäytäntöjen uudistumista tulee tukea (Koskiaho 2008, 175). Julkisten organisaatioiden tulevaisuutta ajatellen ideaalina voidaan pitää organisaation itseään kehittävän palvelukulttuurin luomista, missä

¹¹ Oppiminen on muodostunut synonyymiksi tiedonkeräämiselle ja todellinen oppiminen on ytimessä inhimillisyyden tarkoituksen kanssa (Senge 2006, 13).

ytimenä on organisaation kyky analysoida ympäristössä tapahtuvaa muutosta ja tämän muutoksen synnyttämien tarpeiden perusteella kehittää omaa toimintaansa. Tämä edellyttää laaja-alaista yhteistyötä ja aktiivista vuorovaikutusta niin organisaation ja ympäristön välillä kuin organisaatiossa eri toimijoiden välillä. Muutos edellyttää myös itseään kehittävän organisaatiomallin ominaispiirteiden vahvistamista: joustavuutta, laajaa viestintää, tukitoimien käyttöä, joustavaa hajauttamista, korkeaa motivaatiotasoa, osallistuvaa toimintaa kaikkien kohdalta sekä tavoitetietoista ja tuloksellisuutta arvioivaa toimintamallia. Organisaation tulee olla toimiva kokonaisuus, joka jatkuvasti muuttuu ja hakee parasta toimintatapaansa. (Nikkilä 1994, 70.)

Perinteinen julkishallinto on perustunut toiminnalliseen ryhmittelyyn, jolloin tietyn alan osaaminen ja tehtävät on ryhmitelty hierarkkisesti ylhäältä alas ohjautuviksi. Eri yksiköissä niiden omat tehtävät ovat hyvin tiedossa ja toiminta on organisoitu tehokkaasti. (Möttönen 2009, 216.) Aineiston perusteella tämänkaltainen kapeanlainen toimintamalli ei enää riitä vastaamaan asiakkaiden moninaistuviin palvelutarpeisiin. Julkisen sektorin niukkenevat resurssit edellyttävät eri toimijoiden välisen yhteistyön lisäämistä ja yhteydenottokynnyksen madaltamista. Palvelujen tuotteistamisen yhteydessä tulisi tietoisesti ja tavoitteellisesti rakentaa eri toimijoiden välistä yhteistyötä siten, että asiakkaan palvelutarpeen vastaanottava toimijataho tarttuisi asiakkaan tilanteeseen verkostomaisen työskentelyn käynnistämiseksi.

Tuotteistamisessa on kyse palvelujen sisällön, tarkoituksen, määrän ja laadun määrittelystä. Tuotteistettujen palvelujen seurauksena voi äärimmillään olla havaittavissa itsekästä ja kapea-alaista reviiriajattelua, oman valtapiirin puolustamista ja tehottomiin käytäntöihin jumiutumista. Tämän seurauksena ongelmia alkaa muodostua siinä vaiheessa, kun joudutaan tekemisiin muiden yksiköiden kanssa. Yhteistyön ongelmat ja jännitteet kuluttavat koko organisaation resursseja, ja niiden purkamiseen kuluu kaikkien toimijoiden voimavaroja. Asiakkaan näkökulmasta tarkasteluna haasteelliseksi tulee palvelujen saatavuus ja arvo. Tuotteistamisessa muodostuu kysymys siitä, kuka tuntee omaksi tehtäväkseen johtaa yksikköjen läpi leikkaavia prosesseja, joiden kautta palvelun lopullinen lisäarvo asiakkaalle muodostuu. (Möttönen 2009, 216.) Aineiston perusteella asiakkaan tilanteen kokonaisvaltainen tarkastelu ja verkostotyön edellyttämien yhteistyösuhteiden solminen määrittävät aikuissosiaalityön tehtäviksi, koska viimesijaisena palveluna sosiaalityö ei voi katsoa asiakkaan asioita sormien läpi.

4 Työn tekemisen resurssit ja asiakkaiden yksilölliset palvelutarpeet

Palvelujen tuotteistamisen seurauksena sosiaalityötä on kuvattava työn tehokkuutta ja tuloksellisuutta korostavin käsittein, jolloin nämä käsitteet liukuvat myös osaksi sosiaalityöntekijän ja asiakkaan kohtaamista. Sosiaalityön asiantuntija tarjoaa tuotteistettuja palveluja, joiden arvon ratkaisevat kuluttajina olevat asiakkaat. Sosiaalityön asiakaskuluttaja ei ensisijaisesti ole pulmatilanteeseensa apua tarvitseva kansalainen, joka palvelutarjontaa vertailemalla valitsee itselleen sopivan palvelun, vaan käytännössä valintoja tekevän asiakkaan rooli on julkisen sektorin toimijoilla. (Juhila 2006, 66–67, 233.) Asiakkaan palvelutarpeen määrittely on tilaaja-tuottajamallissa tilaajan asia, mutta samaan aikaan sosiaalityön asiantuntijoiden on palvelun tuottajina vaikea olla palvelematta kaikkia apua tarvitsevia asiakkaita. Vaarana on se, että tuotannon asiakaslähtöisesti toimivat, vastuulliset viranhaltijat joutuvat resurssien niukkuuden tähden kovettamaan itsensä suhteessa palvelun tarvitsijoihin. Tämän seurauksena heidän identiteettinsä ja kokemuksensa työn palkitsevuudesta voivat muuttua, jolloin jotain julkisen toiminnan olennaisesta arvosta voidaan kadottaa. (Stenvall ym. 2009, 95.)

New Public Managementin oppeihin perustuvan tilaaja-tuottajamallin mukanaan tuoma työn luonteen muutos on omiaan nakertamaan sosiaalityön ammattilaisten ammattitaitoa ja professionaalista identiteettiä, sillä sopimuksia ja suunnitelmia asiakkuudesta tehdään yhden tapaamisen perusteella eikä enää aikaisempaan tapaan pitkäaikaisen seurannan perusteella (Eräsaari 2006, 92). Palvelujen tuotteistamisen myötä sosiaalityön odotetaan julkishallinnon toimijana tuottavan entistä vaikuttavampia ja laadukkaampia palveluja aikaisempaa pienemmillä resursseilla (Koski 2003, 17) ja samaan aikaan uusi toimintamalli ohjaa palvelujen tuottajia kohtelemaan kansalaisia asiakkaina, joilla on yksilöllisiä tarpeita ja odotuksia (Häikiö 2007, 154). Tämä merkitsee sitä, että palvelujen tuotteistamisessa tulee arvioida työn tehokkuuden ja vaikuttavuuden sekä asiakkaiden räätälöityjen palvelutarpeiden yhteensovittaminen suhteessa sosiaalityön resursseihin. Palvelujen tuotteistaminen mahdollistaa kokeneiden asiantuntijoiden siirtymisen uusiin vaativimpiin tehtäviin, mutta samalla se pakottaa myös kehittämään uutta (Sipilä 1995, 116).

VIII JOHTOPÄÄTÖKSET

1 Tuotteistamisen todellisuus

Tutkimukseni on katsaus julkisen sektorin palveluista aikuissosiaalityön palvelujen tuotteistamisen todellisuuteen, joka rakentuu sosiaalityön asiantuntijoiden tuottamissa teksteissä. Työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna palvelujen tuotteistamisen todellisuutta rakentavat asiakaslähtöisyyden diskurssi, osaamisen diskurssi, verkostotyön diskurssi ja resurssien diskurssi. Näiden diskurssien perusteella aikuissosiaalityön palvelujen tuotteistaminen kytkeytyy puhetapoina aitoon asiakkaan kohtaamiseen, hyvään kohteluun ja palvelutarpeen arvioimiseen sekä työntekijöiden ammattitaitoon, koulutukseen, oppimiseen ja menetelmien hallintaan. Lisäksi tuotteistamisen todellisuudessa on kyse toimijoiden välisestä yhteistyöstä ja sen edistämisestä sekä työhön tarvittavista resursseista, joilla tarkoitetaan aikaa, rahaa, työntekijöiden määrää ja työvälineitä. Palvelun tuottajien välisen yhteistyön lisääntyminen edellyttää eri toimijoiden tutustumista toisiinsa ja toimintaa ohjaavien periaatteiden ja normien luomista. Parhaimmillaan verkostoitumisen avulla voidaan luoda asiakaslähtöisiä asiakkaan palvelutarpeeseen perustuvia toimintaprosesseja. Tällä tavoin voidaan yhdistää eri organisaatioiden niukkenevia resursseja ja siten vastata kuntalaisten lisääntyviin palvelutarpeisiin tehokkaasti, tuottavasti ja vaikuttavasti, jolloin saadaan aikaan myös taloudellista kannattavuutta.

2 Tuotteistaminen ja prosessiajattelu

Tuotteistaminen yhdistyy prosessiajatteluun, jossa työn suunnittelun kautta tehtäville syntyy looginen suorittamisjärjestys. Ajatuksena on, että prosessit tuottavat haluttuja tuloksia, luovat tehokkuutta ja vaikuttavuutta, kohdentavat resursseja tarkoituksenmukaisesti ja ovat joustavia ja muuttuviin olosuhteisiin sopeutuvia. Keskeistä on ydinprosessien sekä niihin liittyvien tukiprosessien tunnistaminen ja nimeäminen, sillä organisaatiossa on aina jotakin pysyvää ja toistuvaa, jota voidaan mallintaa ja kehittää. Prosessiajattelussa tulee erottaa toisistaan standardointiin ja massatuotantoon perustuvat prosessit sekä asiakaslähtöiset, muuttuviin tarpeisiin perustuvat prosessit. Massatuotantoon perustuvissa prosesseissa tavoitteena on tehokkuuden ja tuottavuuden aikaansaaminen, sitä vastoin asiakaslähtöisissä prosesseissa lähtökohtana on tarpeiden jatkuva muuttuminen ja prosessien joustaminen niiden mukaan. Prosessien kautta syntyviä tuotoksia on mahdollista kutsua tuotteiksi. Sel-

keillä ja määritellyillä prosesseilla tavoitellaan sitä, että prosesseihin osallistuvat toimijat ymmärtävät oman roolinsa ja tehtävänsä osana organisaation palvelukokonaisuutta. (Stenvall ym. 2009, 77–78.)

Palvelujen tuotteistamisella pyritään parantamaan toiminnan asiakaslähtöisyyttä, tehokuutta ja taloudellista vaikuttavuutta (Kallio ym. 2006, 35). Tuote voi olla konkreettinen fyysinen tavara tai abstrakti joukko palveluja (Rajala ym. 2009, 221), joiden avulla asiakkaan tietty tarve tyydytetään. Tuote on toimintojen ja prosessien tulos, ja tuotteiden taustalla on osaamista sekä substanssitetystä käytökelpoisessa muodossa päivitettyinä tietokantoina. (Kivistö 2003, 8.) Tuotteistetussa palvelussa kaikki tehdään mahdollisimman pitkälle valmiiksi odottamaan asiakasta¹². Tuotteet ovat siis palvelun perusmalleja, joiden pohjalta kullekin asiakkaalle laaditaan sopiva versio. Palvelu syntyy asiantuntijan kyvystä yhdistää nopeasti tuote- ja tuotantomallin avulla asiakkaan tilanteen ymmärrys ja oman työyhteisön osaaminen asiakkaalle ainutlaatuista hyötyä tuottavaksi kokonaisuudeksi. (Sipilä 1995, 41, 46–47.)

Asiantuntijapalveluissa tuotteet ovatkin eräänlaisia perustuotteita, joista eri työvälineitä ja menetelmiä käyttäen räätälöidään asiakkaalle hänen tarvettaan vastaava versio. Tuotteistetussa palvelutuotannossa suuri osa asiakastyöstä on jo valmisteltu ja asiakkaan hyöty on siinä, että hän voi saada räätälöidymmän palvelun edullisemmin ja nopeammin. Tuotteistetuilla prosesseilla ja määritellyillä tuotteilla voidaan saada aikaan palvelujen tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Asiantuntijapalveluissa työn ja palveluprosessien kuvaaminen on kuitenkin usein vaikeaa, mutta hyödyt ovat selkeitä ja konkreettisia, minkä tähden palveluissa kannattaa pyrkiä kuvaamaan asiakashyötyjä ja lopputulosta. (Sipilä 1995, 30, 41, 47, 69.)

3 Tuotteistamisen todellisuuden diskurssit ohjaavat arvioimaan

Aikuissosiaalityön palvelujen tuotteistamisen diskurssit ohjaavat arvioimaan toiminnan asiakaslähtöisyyttä, työntekijöiden osaamista, verkostotyön mahdollisuuksia ja resurssien riittävyttä. Tuotteistamisen avulla on mahdollista kehittää aikuissosiaalityön palveluja vastaamaan asiakkaiden ja toimintaympäristön muuttuvia tarpeita siten, että palvelut voidaan täsmentää, jäsentää ja kuvata tuotteina. Tällöin pystytään määrittelemään palvelujen sisältö, tarkoitus, määrä, laatu ja hinta. Tuotteistaminen selkeyttää organisaation palvelutuotantoa, mutta tuotteiden tekemisen käänköpuolena on

¹² Ravintoloissakin erilaiset puolivalmisteet odottavat asiakkaan tilausta eikä kaloja lähdetä kalastamaan vasta asiakkaan tilauksen jälkeen (Sipilä 1995, 69).

eri yksiköiden toiminnan kapeutuminen liiaksi tuotteiden ympärille. Tällöin kapeissa siiloissa toimivien yksiköiden määrittelemien palvelujen ja tuotteiden väliin voi pahimmillaan jäädä asiakkaita, joiden räätälöidyt palvelutarpeet eivät vastaa minkään yksikön tuotteita. Tuotteistamisessa on uhkana ”ei kenenkään asiakas” - ilmiön syntyminen, jonka ehkäisemiseksi palvelujen tuotteistamista tulisi tarkastella asiakkaiden palvelutarpeiden perusteella laajana organisatorisena kokonaisuutena eri yksikköjen palveluja leikkaavien prosessien kautta.

Sosiaalityössä asiakas usein kamppailee moninaisten ongelmien keskellä ja jokaiselle pulmalle on oma auttamisjärjestelmänsä. Asiakkaan tueksi tarvitaan sosiaalityön asiantuntijoita, jotka hahmottavat palvelujärjestelmän kokonaisuutena ja tuntevat eri palveluntuottajat. Sosiaalityön asiantuntijalla on kyky kartoittaa asiakkaan tilanne, arvioida asiakkaan palvelutarve, tehdä tavoitteellista ja suunnitelmallista työtä yhdessä asiakkaan kanssa sekä koordinoita tarkoituksenmukaiset palvelut asiakkaan ympärille. Asiantuntijapalveluissa asiakkaan palvelutarpeen määrittäminen on kaikkein vaativin tuotteen osa, koska asiakas ei usein pysty tekemään täsmällistä tilausta eikä analysoimaan tarpeitaan. Näissä tilanteissa asiakas voi olla täysin ulkopuolisen asiantuntemuksen armoilla, jolloin sosiaalityön asiantuntijan tärkein tehtävä on auttaa asiakasta. (Sipilä 1995, 28.) Tuotteistamisen todellisuudessa aikuissosiaalityön asiantuntijan tehtävänä on auttaa asiakasta navigoimaan pirstaleisen palvelujärjestelmän tuotteiden maailmassa ja tukea asiakasta tarkoituksenmukaisten tuotteiden valinnassa vastaavalla tavalla kuin luottokamppaaja avustaa asiakasta oikean sampo-ostamisessa.

4 Julkishallinnon uudistusten ja tuotteistamisen vaikutus aikuissosiaalityöhön

Kuntien monimutkaistuva ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö asettaa suuria vaatimuksia palvelujen järjestämiselle ja kuntien tuottavuuskehitykselle (Stenvall ym. 2009, 3). Väestön ikääntyminen, kilpailun koveneminen asukkaista ja palvelujen kustannustehokas tuottaminen edellyttävät taloudellisesti kestävästä kehityksestä, jolloin kunnissa on kehitettävä uusia malleja, ratkaisuja ja toimintatapoja asukkaiden tarpeita vastaavien palvelujen järjestämiseksi sekä oman palvelutuotannon tehostamiseksi. Julkisia palveluja käyttäviä kuntalaisia on aikaisempaa enemmän suhteessa työssä käyviin veronmaksajiin, minkä seurauksena joudutaan yhä enemmän kiinnittämään huomiota palvelutuotannon kustannuksiin.

Uudistusten myötä julkishallinto on muuttunut palvelualttiimmaksi, eivätkä liikemaailman arvot ole syrjäyttäneet julkisen sektorin perinteisiä arvoja, kuten oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa (Läh-

desmäki 2003, 65). Briitta Koskiahon (2008, 201, 204) mukaan uudistuksia ei kuitenkaan pitäisi tehdä hallinnon itsensä vuoksi vaan kuntalaisten ja asiakkaiden muuttuvien palvelutarpeiden perusteella. Hän katsoo, että uudistussuunnitelmia vaivaa kaksi perusongelmaa: ensinnäkin ne lähtevät liikkeelle hallintokeskeisesti ja toiseksi epärealistisin käsityksin siitä, mikä palvelun tarvitsijalle on tärkeää ja millaisia ongelmia arkielämässä selviytymisessä on. Ihannetilanteessa tuotteistaminen on asiakaslähtöinen palvelujen kehittämisen muoto, jonka avulla palvelut saadaan vastaamaan asiakkaiden palvelutarvetta.

Tuotteistaminen pakottaa selkiinnyttämään strategioita ja toimintatapoja, minkä lisäksi on päätettävä osaamisen kehittämisen painopisteet ja tuotteet, joihin keskitytään. Tuotteistaminen merkitsee suunnitelmallisempaa toimintaa ja resurssien keskittämistä strategisesti oleellisiin asioihin. (Sipilä 1995, 21.) Palvelujen tuotteistamiseen tulee ottaa mukaan ne työntekijät, jotka toimivat osana organisaation tuotteistettavaa palvelukokonaisuutta. Osallisuus samalla vahvistaa yhteisesti jaettua visiota ja kasvattaa myös työntekijöiden työhyvinvointia. Työntekijöiden lisäksi tuotteistamiseen olisi hyvä ottaa mukaan myös asiakkaat, jolloin tuotteistusprosessista tulee asiakaslähtöinen ja palveluista kokemusasiantuntijuudella höystettyjä tuotteita. Asiakaslähtöisyys ei välttämättä kuitenkaan muuta asiakkaan palveluissa asemaa, oikeuksia tai vaikutusmahdollisuuksia, koska asiantuntijat ja palvelujen tilaajat määrittelevät tarvittavat palvelut, jolloin käyttäjäosallistuminen suuntautuu näihin ennalta määriteltyihin palvelukokonaisuuksiin (Häikiö 2007, 154).

5 Tutkimuksen tekeminen

Hallintotieteen valmistuvan opiskelijan näkökulmasta on hyvä arvioida sitä, miten onnistuin tutkimuksen tekemisessä. Tarkastelin tutkimusaineistona olevia tekstejä New Public Managementin teoreettisesta viitekehystä käyttäen diskurssianalyysia menetelmänä avaamaan teksteihin kätkeytyvän todellisuuden ja löytääkseni vastaukset määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tekeminen on kirjoittamisen prosessi, johon sisältyy syvällistä ajattelutyötä, perusteltuja valintoja ja keskeneräisyyden sietämistä. Analyysin tekeminen on kuin palapelin rakentamista: ensiksi pitää löytää kulma- ja reunapalat ennen kuin todellisuuden kuva alkaa hahmottua. Ennen reunapalojen löytämistä tutkimuksen tekeminen on verrattavissa marmorikuulilla tanssimiseen – epävarmaa haipuilua ja kaikkien osien liikkumista, johon NPM teoreettisena lähestymistapana toi jäsenystä ja nojattavan tukipilarin. Lisäksi diskurssianalyysi menetelmänä auttoi minua löytämään lyhyissä vastauksissa toistuneet puhettavat ja tuotteistamisen todellisuutta rakentavat diskurssit.

Palvelujen tuotteistaminen on monipuolinen ja kiinnostava tutkimuskohde, jota voisi tarkastella usealla eri tavalla. Valitsemani teorian ja diskurssianalyttisen lähestymistavan avulla sain tutkimuksessa avattua palvelujen tuotteistamisen todellisuutta merkityksineen aikuissosiaalityön asiantuntijoiden näkökulmasta, mutta silti paljon jäi selvittämättä ja kertomatta tutkimuksen rajallisuudesta johtuen. Mielenkiintoista olisi tarkastella palvelujen tuotteistamisen prosessia eri vaiheineen ja tuotteistettujen palvelujen tuottavuutta, tehokuutta ja vaikuttavuutta suhteessa tuotteistamattomiin palveluihin niin organisaation kuin asiakkaidenkin perspektiivistä. Myös tutkimuksen lähestymistavan laajentaminen oppivan organisaation suuntaan olisi kiehtova aihealue.

Tutkimukseni tuottaa tietoa palvelujen tuotteistamisen todellisuudesta, joka rakentuu aikuissosiaalityön asiantuntijoiden kirjoittamissa teksteissä. Elämme keskellä eri yksilöiden tuottamia merkityksiä, jotka otamme suurelta osin annettuina (Lehtonen 2004, 13). Tässä tutkimuksessa tekstien tuottamia merkityksiä ja niistä rakentuvia diskursseja ei tarkastella valmiiksi annettuina, vaan niistä rakentuvaa todellisuutta arvioidaan suhteessa palvelujen tuotteistamiseen. Tutkimus ei kuitenkaan anna ohjeita tai vastauksia siihen, miten tuotteistaminen käytännössä tulisi toteuttaa, eikä sen tarkoituksena ole arvioida julkishallinnon uudistuksia tai tilaaja-tuottajamallia.

Tutkimuksen painopiste on aikuissosiaalityön asiantuntijoiden tuottamissa teksteissä ja niistä nousseissa diskursseissa. Tutkimuksessa suhtaudun teksteihin aktiivisina kielellisinä toimijoina, jotka tuottavat kuvauksia ja selontekoja tuotteistamisen todellisuudesta. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tyhjentävien tai kaiken kattavien selityksien esittäminen, vaan tutkimus on diskurssianalyttisen orientaation tapaan vain yksi puheenvuoro erilaisten puheenvuorojen ketjussa (Jokinen ym. 1999, 85).

Tutkimusta tehdessä tulkitsijana asetun kurinalaiseksi ja ulkopuoliseksi analytytikoksi, joka samalla käyttää tutkimuksessa hyödyksi aikuissosiaalityön kulttuurista pääomaansa, koska muutoin en edes tunnistaisi analysoinnin kohteena olevaa kieltä. Analyysissa olen kuitenkin pitäytynyt aineistona olevien tekstien tuottamissa raameissa ja tulkinnut tekstejä tutkimusmenetelmänä olevan diskurssianalyysin keinoin. (Juhila 1999, 203–204.) Toisaalta asetun myös asianajajan positioon raivaamalla tilaa aikuissosiaalityön asiantuntijoiden vaiennetuille äänille (Juhila 1999, 208), sillä työntekijöiden näkökulmasta tuotteistamisen todellisuutta käsittelevää tutkimustietoa on vähän. Tutkimuksen tulosten perusteella näyttää siltä, että tuotteistaminen ei ole ristiriidassa asiakkaan tarpeista lähtevän aikuissosiaalityön arvojen ja eettisten periaatteiden kanssa, mutta oleellista tuotteistamisen todellisuudessa on kiinnittää huomiota siihen, että asiantuntijat saavat säilyttää oman ammatillisen identi-

teettinsä ja professionsa perinteet palvelujen tehokkuutta, tuottavuutta ja vaikuttavuutta korostavassa organisaatiokulttuurissa. Tuotteistaminen avaa mahdollisuuksien maailman sosiaalityön palvelujen kehittämiseksi ja tuotteet auttavat kiinnittämään huomiota asiakkaan palvelun kannalta keskeisiin asioihin, joista sosiaalityön olennainen arvo asiakkaalle syntyy. Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että työntekijöinä toimivat ihmiset eivät vastusta muutosta vaan asiantuntijoina muutoksi tulemista. Me sekä pelkäämme että etsimme muutosta. (Senge 2006, 144.)

LÄHTEET

Alasuutari, Pertti 2001. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Alasuutari, Pertti 2006. Suunnittelutaloudesta kilpailutalouteen: miten muutos oli ideologisesti mahdollinen? Teoksessa Heiskala, Risto & Luhtakallio, Eeva (toim.) Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus.

Eräsaari, Leena 2006. New Public Management on julkisen sektorin vääryyksien isä. Teoksessa Helne, Tuula & Laatu, Markku. Vääryyskirja. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

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

Foster, Christopher D. & Plowden, Francis J. 1996. The State under Stress. Can the Hollow State be Good Government? Buckingham: Open University Press.

Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio 2010. Luottamus. Pääomien pääoma. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Heiskala, Risto 2006. Kansainvälisen toimintaympäristön muutos ja Suomen yhteiskunnallinen murros. Teoksessa Heiskala, Risto & Luhtakallio, Eeva (toim.) Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus.

Heiskala, Risto & Luhtakallio, Eeva 2006. Suunnittelutaloudesta kilpailukyky-yhteiskuntaan. Teoksessa Heiskala, Risto & Luhtakallio, Eeva (toim.) Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus.

Huuhka, Maisa 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Häikiö, Liisa 2007. Muuttuva kansalaisuus. Mikä on kuntalaisen asema tilaaja-tuottaja mallissa? Kunnallistieteellinen aikakauskirja 35 2/2007, 147–159. Kunnallistieteen yhdistys.

Hämeenlinnan kaupungin palvelu- ja hankintastrategia. 8.4.2010. Hämeenlinnan kaupunki.

Jokinen, Arja 1999. Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero. Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino.

Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi 1999. Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero. Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino.

Jokinen, Arja 2008. Jännitteitä ja suuntaviittoja aikuisten sosiaalityössä. Teoksessa Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi (toim.). Sosiaalityö aikuisten parissa. Tampere: Vastapaino.

Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero 1993. Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino.

Jokinen, Arja 2008. Sosiaalityö tukena ja kontrollina aikuisten kohtaamisessa. Teoksessa Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi (toim.). Sosiaalityö aikuisten parissa. Tampere: Vastapaino.

Juhila, Kirsi 2008. Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön areenat. Teoksessa Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi (toim.). Sosiaalityö aikuisten parissa. Tampere: Vastapaino.

Juhila, Kirsi 2006. Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Tampere: Vastapaino.

Juhila, Kirsi 1999. Tutkijan positiot. Teoksessa Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero. Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino.

Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero 1999. Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero. Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino.

Julkunen, Raija 2007. Työ – talouden ja minän välissä. Teoksessa Eteläpelto, Anneli, Collin, Kaija & Saarinen, Jaana (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Porvoo: WSOY, 18–48.

Kakkuri-Knuuttilla, Marja-Liisa & Ylikoski, Petri 1998. Merkitys ja tulkinta. Teoksessa Marja-Liisa, Kakkuri-Knuuttilla (toim.) Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot. Helsinki: Gaudeamus.

Kallio, Olavi, Martikainen, Jukka-Pekka, Meklin, Pentti, Rajala, Tuija & Tammi, Jari 2006. Kaupungit tilaajina ja tuottajina: kokemuksia ja näkemyksiä Jyväskylän, Tampereen ja Turun toimintamallien uudistushankkeista. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Kantola, Anu 2006. Suomea trimmaamassa: suomalaisen kilpailuvaltion sanastot. Teoksessa Heiskala, Risto & Luhtakallio, Eeva (toim.) Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus.

Kiviniemi, Markku, Oittinen, Raili, Varhe, Seppo, Niskanen, Jouni & Salminen, Ari 1994. Julkiset palvelut menevät markkinoille. Kokemuksia ja näkemyksiä liikelaitostamisesta ja yhtiöittämisestä. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Efektia Palvelu Oy. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Kivistö, Arja 2003. Talousohjaus ja tuotteistaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Nro 5. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.

Koivula, Pirjo & Paavola, Jura 1994. Resurssien yhteiskäyttö julkisyhteisöissä. Selvitys eri viranomaisten välisestä yhteistyöstä verkostonäkökulmasta tarkasteltuna. Tampereen yliopisto. Hallintotiede. Yleissarja 1994 B3. Tampere.

Kolehmainen, Sanna 2007. Tuotteistus ja kustannuslaskenta tilaaja-tuottajamallissa. Acta Nro 190. Tampereen yliopisto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Korkman, Oskar & Arantola, Heli 2009. Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Koski, Antti 2003. Tuloksellisuusarvioinnin ja kehittämistyön haasteet. Tuloksellisuuden Takuut -hankkeen tutkimuskuntien nykytila-analyysi. Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu 62. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Koskiahho, Briitta 2008. Hyvinvointipalvelujen tavaratalossa. Tampere: Vastapaino.

Kuopila, Antti et al. 2007. Tilaaja-tuottaja-toimintatapa – ideasta käytäntöön. Näin me sen teimme: Jyväskylä, Oulu, Raisio ja Rovaniemi. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Lane, Jan-Erik 2000. *New Public Management*. London: Routledge.

Lehtinen, Uolevi & Niinimäki, Satu 2005. *Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu*. Porvoo: WSOY.

Lehtonen, Mikko 2004. *Merkitysten maailma*. Tampere: Vastapaino.

Lähdesmäki, Kirsi 2000. *New Public Management julkisjohtamisen uudistajana. Paikallisen elinkeinopolitiikan johtamiskysymykset NPM:n näkökulmasta*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/2000, 30–43. Kunnallistieteen yhdistys.

Lähdesmäki, Kirsi 2003. *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun*. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia No 113 Hallintotiede 7. Vaasa.

Möttönen, Sakari 2009. *Byrokatiasta tilaaja-tuottajamalliin – Kaupunkien organisaatorakenteiden ja ohjaustapojen uudistussuunta*. Teoksessa Rajala, Tuula, Sinervo, Lotta-Maria & Vakkuri, Jarmo (toim.) *Talouden perusteista julkisjohtamisen käytäntöihin*. Kunnallistalouden emeritusprofessori Pentti Meklinin juhlakirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Nikkilä, Juhani 1994. *Hallintotyön ympäristö. Kohti tuloksellista ja palvelevaa hallintoa*. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Poikela, Esa & Järvinen, Annikki 2007. *Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa*. Teoksessa Eteläpelto, Anneli, Collin, Kaija & Saarinen, Jaana (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Porvoo: WSOY, 178–197.

Pollitt, Christopher & Bouckaert, Geert 2004. *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. Second Edition. New York: Oxford University Press.

Raitakari, Suvi & Saario, Sirpa 2008. *Vaikuttavuuden osoittamisen vaatimukset mielenterveys- ja päihdekuntoutuksessa*. Teoksessa Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi. *Sosiaalityö aikuisten parissa*. Tampere: Vastapaino.

Rajala, Tuija & Tammi, Jari 2009. *Asiakkuus kuntapalvelujen järjestämisen keskiössä*. Teoksessa Rajala, Tuula, Sinervo, Lotta-Maria & Vakkuri, Jarmo (toim.) *Talouden perusteista julkisjohtamisen käytäntöihin*. Kunnallistalouden emeritusprofessori Pentti Meklinin juhlakirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Saarelainen, Tarja & Virtanen, Petri 2010. *Sopimusohjaus kuntapalveluissa*. *Hallinnon Tutkimus* 29 (2), 134–152.

Seikkula, Jaakko & Arnkil, Tom 2005. *Dialoginen verkostotyö*. Helsinki: Tammi.

Senge, Peter M. 2006. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Random House Business Books.

Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri 2009. Kehittävän itsearvioinnin taidot, kyvykkyudet ja osaaminen. *Empiirinen analyysi sosiaalitoimen työyhteisöistä*. *Hallinnon Tutkimus* vol. 28 5/2009, 60–73.

Sinkkonen, Merja 2008. Sosiaalipalvelujen vaikuttavuuden arvioinnista. *Hallinnon Tutkimus* vol. 27 1/2008, 18–34.

Sipilä, Jorma 1998. *Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta?* Porvoo: WSOY.

Sipilä, Jorma 1995. *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen*. Porvoo: WSOY.

Sipilä, Jorma 1996. *Sosiaalityön jäljillä*. Helsinki: Tammi.

Stenvall, Jari & Airaksinen, Jenni 2009. *Manse mallillaan – Tampereen mallin arviointi ja palveluinnovaatiot*. Acta nro 211. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Suoninen, Eero 1992. *Perheen kuvakulmat. Diskurssianalyysi perheenäidin puheesta*. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Sarja A Nro 24. Tampere: Tampereen yliopisto.

Suoninen, Eero 1999. *Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen*. Teoksessa Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino.

Temmes, Markku 1994. *Eurooppalaiset esikuvamme. Uudistuvan hallintoajattelun lähteillä*. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.

Tiihonen, Seppo 1999. *Kohti uudenlaista valtionyhteisöä*. Teoksessa Selovuori, J. (toim.) *Valta ja byrokrania Suomessa 1809–1998*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Tiihonen, Seppo 2006. *Poliittisen hallinnan ja hallintopolitiikan muutoksia 1980- ja 1990-luvulla*. Teoksessa Heiskala, Risto & Luhtakallio, Eeva (toim.) *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta*. Helsinki: Gaudeamus.

Uski, Terhi, Jussila, Iiro & Kotonen, Ulla 2007. *Kunnallisten hyvinvointipalveluiden tuottaminen: Organisaatiotyyppien etuja ja haasteita*. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 35 2/2007, 128–146.

Valkama, Katja 2009. *Muuttuneen asiakkuuden haaste sosiaali- ja terveydenhuollossa*. *Hallinnon tutkimus* vol. 28 2/2009, 26–40.

Välimaa Outi 2008. *Kunnallisen aikuissosiaalityön rajat ja ammattietiikka pitkäaikaistyöttömien kohtaamisessa*. Teoksessa Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi. *Sosiaalityö aikuisten parissa*. Tampere: Vastapaino.

Ylikoski, Tuire 1999. *Unohtuiko asiakas?* Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

LIITTEET

Tampereen yliopisto
Johtamistieteiden laitos
Suostumuslomake

TIEDOTE TUTKITTAVILLE JA SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

Tutkimus käsittelee sosiaalityön palvelujen tuotteistamista

Tutkijan yhteystiedot

Anne Murtonen, yhteiskuntatieteiden maisteri
Hämeenlinnan kaupunki, aikuissosiaalityö, Wetterhoffinkatu 2, 13100 Hämeenlinna,
puhelin 03 621 5071, anne.murtonen@hameenlinna.fi

Tutkimuksen taustatiedot

Tutkimus tehdään Tampereen yliopiston kauppa- ja hallintotieteellisen tiedekunnan johtamistieteiden laitoksella. Kyse on yksittäisestä tutkimuksesta. Tutkimuksen alustava valmistumisajankohta on kesällä 2011.

Tutkimusaineiston säilyttäminen

Tutkimuksen suorittava opiskelija vastaa tutkimusaineiston turvallisesta säilyttämisestä.
Manuaalisen aineiston säilytys.
ATK:lla olevan aineiston säilytys.

Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella Hämeenlinnan kaupungin aikuissosiaalityössä tehtävää palvelujen tuotteistamista työntekijöiden näkökulmasta käsin. Keskiössä on palvelujen tuotteistaminen aikuissosiaalityön kehittämisen välineenä.

Miten ja mihin tutkimustuloksia aiotaan käyttää

Opinnäytetyö.

Tutkittavien oikeudet

Osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Tutkimuksen järjestelyt ja tulosten raportointi ovat luottamuksellisia. Tutkimuksesta saatavat tiedot tulevat ainoastaan tutkijan käyttöön ja tulokset julkaistaan tutkimusraportissa siten, ettei yksittäistä tutkittavaa voi tunnistaa. Tutkittavilla on oikeus saada lisätietoa tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa.

Tutkittavan suostumus

Olen perehtynyt tämän tutkimuksen tarkoitukseen. Suostun osallistumaan tutkimuksen tekemiseen annettujen ohjeiden mukaisesti. Tutkimuksessa antamani tietoja saa käyttää tieteelliseen raportointiin (esim. julkaisuihin) sellaisessa muodossa, jossa yksittäistä tutkittavaa ei voi tunnistaa.

Päiväys

Tutkittavan allekirjoitus

Päiväys

Tutkijan allekirjoitus

<https://www.jyu.fi/sport/...suostumuslomake/view>



9.12.2010

KYSELY HÄMEENLINNAN KAUPUNGIN AIKUISSOSIAALITYÖN TYÖNTEKIJÖILLE

Kyselyllä on kaksi tavoitetta. Ensinnäkin kartoittaa työntekijöiden näkemystä meneillään olevasta palvelujen tuotteistamisesta ja siitä, toimiiko tuotteistaminen palvelujen kehittämisen välineenä. Toiseksi selvittää työntekijöiden käsitystä aikuissosiaalityön keskeisistä asiakasryhmistä ja niiden palvelemisesta. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömänä, kirjallisesti ja vastaukset palautetaan suljetussa kuoressa. Vastaustietoja käytetään luottamuksellisesti tutkimustarkoitukseen. On tärkeää, että jokainen vastaaja ottaa osaa työnsä kehittämiseen vastaamalla kysymyksiin oman näkemyksensä mukaisesti.

Hämeenlinnan kaupungin palvelu- ja hankintastrategian tavoitteena on palvelujen tuottavuuden ja vaikuttavuuden lisääminen, markkinoiden hyödyntäminen ja luominen palvelutuotannossa, asiakaslähtöisempien toimintatapojen käyttöönotto, siirtyminen monituottajamalliin, palvelujen laadun ja kustannusten vertailun mahdollistaminen ja uudistusten toteuttaminen yhdessä työntekijöiden kanssa.

Lähtökohtana on palvelujen järjestäminen asiakaslähtöisesti tuottavimmalla ja kustannustehokkaimmalla tavalla. Tähän pyritään tuotteistamalla kaupungin oman palvelutuotannon tarjoamat palvelut, kuten aikuissosiaalityön palvelut. Tuotteistamisella tarkoitetaan palveluprosessien yksityiskohtaista kuvaamista ja määrittelyä sekä hinnoittelua.

KYSELY AIKUISSOSIAALITYÖN TYÖNTEKIJÖILLE 9.12.2010

JOHTAVAT ASIAKASRYHMÄT JA TYÖN KEHITTÄMINEN

1. Nimeä keskeiset asiakasryhmät, joita pääsääntöisesti palvelet työssäsi?

1.1 _____

1.2 _____

1.3 _____

2. Kuvaa täsmälliset tehtäväsi näiden asiakasryhmien palvelemisessa?

2.1 _____

2.2 _____

2.3 _____

3. Arvioi jokaisen asiakasryhmän osalta, kuinka paljon ne vievät työssäsi aikaa ja voimavaroja?

3.1 _____

3.2 _____

3.3 _____

4. Mitä asiakasryhmää mieluiten palvelisit työssäsi? Perustele valintasi vähintään kolmella kriteerillä.

4.1 _____

4.2 _____

4.3 _____

5. Miten järjestäisit esittämäsi asiakasryhmän palvelemisen työssäsi? Kuvaa vähintään kolme tapaa.

5.1 _____

5.2 _____

5.3

6. Kerro vähintään kolme asiaa, joilla edistäisit esittämäsi asiakasryhmän palvelua ja palvelun arvon luomista?

6.1

6.2

6.3

7. Mainitse vähintään kolme asiaa, joiden avulla voisit vähentää palvelun kustannuksia arvon tuottamista vähentämättä?

7.1

7.2

7.3

8. Esitä vähintään kolme asiaa oman organisaatiosi ulkopuolisista verkostosuhteista?

8.1 _____

8.2 _____

8.3 _____

9. Kerro vähintään kolme asiaa, joiden avulla asiakkaisiisi voisi pitää aikaisempaa paremmin yhteyttä?

9.1 _____

9.2 _____

9.3 _____

10. Kuvaa vähintään kolme asiaa, joiden avulla asiakkaat voidaan sitoa aikaisempaa paremmin palveluprosessiin?

10.1 _____

10.2 _____

10.3

11. Mainitse vähintään kolme tapaa, miten tuottamiasi palveluja tulisi kehittää?

11.1

11.2

11.3

12. Kerro kolme esimerkkiä, mitä esteitä tuottamiesi palvelujen kehittämisellä on?

12.1

12.2

12.3

13. Mitkä tekijät edistävät tuottamiesi palvelujen kehittämistä?

13.1

13.2

13.3

14. Mitä lisäarvoa palvelujen kehittäminen tuo omaan työhösi ja tuottamaasi palveluun?

14.1

14.2

14.3

15. Mitä muuta haluat kertoa?

15.1

15.2

15.3

KIITOS VASTAUKSISTASI!