



Turun yliopisto
University of Turku

PALVELUMUOTOILU YKSITYISESSÄ JA JULKISESSA TEHOSTETUSSA PALVELUASUMISESSA

Liiketaloustiede, markkinoinnin pro-
gradu tutkielma

Laatija:

414603 Anna-Maria Moisio-Varpela

Ohjaaja:

KTT Arja Lemmetyinen

KTT Tuula Mittilä

14.05.2014

Pori



Turun yliopiston laatujaarjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

Sisällys

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja ajankohtaisuus	5
1.2	Tutkimusongelma ja rajaukset	7
1.3	Tutkimuksen tieteenfilosofia ja metodologia	8
1.4	Tutkielman rakenne	10
2	IKÄÄNTYNEIDEN JULKINEN JA YKSITYINEN TEHOSTETTU PALVELUASUMINEN	12
2.1	Ikääntyneiden määritelmä	12
2.2	Ikääntyneiden erityispiirteet palveluiden asiakkaina	14
2.3	Tehostettu palveluasuminen	16
2.4	Yksityinen ja julkinen sektori tehostetun palveluasumisen tuottajana Suomessa	16
3	PALVELUMUOTOILU	19
3.1	Palvelumuotoilun taustaa	19
3.1.1	Palveluiden erityispiirteet	19
3.1.2	Yhteistuottaminen ja arvon yhdessä luominen	20
3.1.3	Palvelumuotoilun käsitteitä	21
3.2	Palvelumuotoilun määrittelyä	24
3.3	Palvelumuotoilu tässä tutkimuksessa	25
3.3.1	Asiakasymmärrys	27
3.3.2	Yhteissuunnittelu	28
3.3.3	Kontaktipisteet	30
3.4	Palvelumuotoilun soveltuminen ikääntyneiden tehostettuun palveluasumiseen	32
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	35
4.1	Vertaileva tutkimus	35
4.2	Teemahaastattelu	36
4.3	Tapausten valinta ja rajaus	36
4.4	Haastattelun toteutus	38
4.5	Laadullisen aineiston analyysi	39
5	VERTAILUN TULOKSET	41
5.1	Tulosten tarkastelu	41

5.2	Ihmiset.....	41
5.2.1	Asiakas.....	41
5.2.2	Asiakastiedon hankinta.....	42
5.2.3	Muut asiakkaat.....	48
5.2.4	Henkilökunta ja rekrytointi.....	50
5.3	Toimintatavat.....	53
5.3.1	Asiantuntijayhteistyö.....	53
5.3.2	Toiminnan muuttuminen.....	55
5.3.3	Ideointi ja vertailukehittäminen.....	59
5.4	Ympäristö.....	62
5.5	Esineet.....	66
6	LOPUKSI.....	68
6.1	Johtopäätökset.....	68
6.1.1	Teoreettiset johtopäätökset.....	68
6.1.2	Manageriaaliset implikaatiot ja käytännön johtopäätökset.....	71
6.2	Tutkimuksen arviointi.....	73
6.3	Jatkotutkimusehdotuksia.....	75
6.4	Yhteenveto.....	76
	LÄHTEET.....	79
	LIITTEET.....	88

Kuviot

Kuvio 1	Tutkielman rakenne (Opinnäytetyöpakki).....	10
Kuvio 2.	Väestöllinen huoltosuhde Suomessa 1865–2060 (Väestötilastot 2012).	13
Kuvio 3	Teoreettinen viitekehys.....	26

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja ajankohtaisuus

Tämän tutkielman tarkoitus on vertailla yksityisen ja julkisen palveluntarjoajan palvelumuotoilua ikääntyneiden tehostetussa palveluasumisessa.

Palvelumuotoilu on edelleen kehittymässä oleva tutkimus- ja osaamisala. Siinä käytetty teoria ja yhtenäinen kieli ovat edelleen vajavaisia, vaikka kehitystä on tapahtunut. Tarkka rajaus ja sovellettavat metodit ovat edelleen avoimia. Osittain palvelumuotoilulle on ollut tarpeen luoda kokonaan uusi kieli, joka elää mukana palveluympäristön muutoksessa. Oleellinen tekijä hajanaisuuteen on ollut kansalliset tutkimukset eri puolilla maailmaa; Saksassa, Italiassa, Yhdysvalloissa, Ruotsissa, Iso-Britanniassa sekä yhä vahvemmin myös Suomessa. Yhteisten foorumeiden ja keskustelualueiden avulla on pyritty parantamaan yhteistyötä ja edistämään palvelumuotoilun kehitystä. Täysin aukoton palvelumuotoilun määritelmä ei edelleenkään ole ja tämän vuoksi se tarjoaa myös mielenkiintoisen tutkimuksen kohteen. Jotta palvelumuotoilua yksityisen ja julkisen sektorin välillä voidaan vertailla, tulee palvelumuotoilu ensin määritellä. Tässä tutkimuksessa käytetty palvelumuotoilun määritelmä tehdään useita eri lähteitä yhdistelemällä. (Goncalves & Saco 2008, 10; Maffei, Mager & Sangiorgi 2005, 5; Moritz 2005, 71–73.)

Palvelumuotoilun merkitystä voidaan tarkastella palveluiden merkityksen näkökulmasta. Palveluiden osuus bruttokansantuotteesta (BKT) kasvaa vuosi vuodelta, ja tällä hetkellä suurin osa Suomen taloudesta tulee jo palveluista. Niiden osuus Bkt:stä Suomessa on yli 65 % ja monissa läntisissä EU-maissa luku vaihtelee jo 70–75% välillä. Yhdysvalloissa ja Australiassa luku on jo yli 80 %. Voimmekin puhua jälkiteollisesta ajasta, elämme nykyään palveluiden maailmassa. Edellä mainitut luvut eivät kuitenkaan vielä kerro koko totuutta palveluiden määrästä sillä moni teollisuuden ala kätkee sisäänsä paljon palveluliiketoimintaa, joka ei näissä mittareissa näy. Palvelumuotoilun merkittävyyttä voidaan tarkastella koko palvelutalouden kasvun kautta. (Tuulaniemi, 2011, 12, 21–23.)

Tänä päivänä tarvitsemme yhä enemmän palveluita liikkumiseen, kommunikointiin, asioiden mahdollistamiseen ja avuksi maksamiseen, oppimiseen sekä vapaa-aikaan. Myös odotukset palveluita kohtaan ovat kasvaneet, sekä julkisella että yksityisellä puolella. Enemmistö kehittyneissä yhteiskunnissa on vaurastunut ja kilpailu tullut osaksi kaikkea tarjontaa. Palvelut tarjoavat yritykselle keinon erottautua kilpailijoistaan, sillä palvelusuhdetta asiakkaaseen ei voi kopioida. Yksittäisten tavaroiden tai palveluiden sijaan, asiakkaat etsivät yhä enemmän kokonaisratkaisuja, jotka helpottavat heidän elämäänsä. Tämän vuoksi koko palvelukokonaisuuden, eli palvelupaketin tulee olla tark-

kaan mietitty ja palvelumuotoilu tarjoaa tähän uudenlaista näkökulmaa. (Tuulaniemi, 2011, 18–22.)

Ikääntyneet on valittu tutkimuksen kohteeksi sillä ikääntyneiden ihmisten lisääntyvä palveluntarve on hyvin ajankohtainen. Jo vuonna 2030 väestöennusteiden mukaan joka viides suomalainen on täyttänyt 65 vuotta ja yli 75 vuotiaiden määrä on kaksinkertaistunut nykyisestä. Suomessa ikääntyneiden osuus väestöstä kohoaa tulevina vuosina nopeimmin muihin Euroopan maihin verrattuna. Muut EU-maat seuraavat Suomea noin 15 vuoden viiveellä, mikä tarkoittaa, että monet ikääntyneitä koskevat haasteet tulevat Suomeen muita aiemmin (Parkkinen 2002, 2; Väestötilastot 2012). Kyse on siis nopeasti kasvavasta joukosta. Sotien jälkeiset suuret ikäluokat vanhenevat ja toisaalta ihmiset myös elävät yhä vanhemmiksi odotetun eliniän yhä kohotessa. Vuoteen 2060 mennessä yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä lähentelee 50 % koko väestöstä. Kun tiedetään, että ikääntyneet ihmiset ovat monien palveluiden suurimpia käyttäjiä, arvioidaan, että terveys-, liikunta- ja kauneuspalveluiden kysyntä kasvaa entisestään ostovoiman lisääntymisen myötä. Kulutustottumusten muutoksen odotetaan suosivan erityisesti hyvinvointipalveluja. Myös kansalaisten oma vastuu hyvinvoinnistaan korostuu resurssien riittämättömyyden vuoksi. Tulevaisuuden ikääntyneiden arvioidaan vaativan toisenlaisia palveluita kuin nykyisin. Halutaan enemmän virikkeitä ja lisäpalveluita ja niistä ollaan valmiita maksamaan. Palveluissa korostuu asiakkaan oma valinta. Palvelusetelit tulevat yleistymään ja niiden myötä myös yksityisen sektorin palvelujen kysyntä kasvaa. Tämä lisää myös kilpailua alalla, mikä entisestään nostaa myös palveluiden arvon merkitystä menestymisen kannalta. (Hennala, L., 2010, 62; Noppari & Koistinen, 2005, 11–13; Ikääntyneiden sosiaali- ja terveyspalvelut 2005, 2007, 28–32.)

Vaikka palvelumuotoilun merkitys yksityiselle sektorille on selkeämmin havaittavissa, ei sen merkitystä myöskään julkisella sektorilla tule väheksyä. Julkinen sektori tarjoaa usein palveluitaan suurelle joukolle ihmisiä rajoitetulla budjetilla. Vaikka palvelumuotoilulla ei tavoitella varsinaisesta liikevaihdon lisäämistä, voidaan saatavilla olevaa rahoitusta palvelumuotoilun avulla venyttää riittämään paremmin. (Blackman, Hollins & Shinkins, 2003.)

Julkisen ja yksityisen palveluntuottajan eroja on kartoitettu myös useissa aiemmissa tutkimuksissa. Näitä tutkimuksia kuvaavaa on tulosten ristiriitaisuus. Lähes poikkeuksetta tutkimustulokset eivät tarjoa yksiselitteisiä paremmuuseroja julkisen ja yksityisen palveluntuottajan välille, oli kyse sitten laatutekijöiden tai taloudellisuuden mittaamisesta. Niissä tutkimuksissa, joissa yhtenäisiä samansuuntaisia tuloksia paremmuudesta on saatu, ovat tulokset usein ristiriidassa muiden tutkimusten tuloksiin. Osaltaan tutkimusta hankaloittavat erilaiset toimintamallit ja kustannusten jakautuminen, mikä tekee vertailusta ongelmallista. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2010) kattavassa raportissa koskien yksityistä ja kunnallista palveluasumista saatiin tuloksia, joissa tietyt yksityiset organisaatiot vaikuttaisivat useimpien tarkasteltujen tekijöiden suhteen olevan muita

vertailukohteita paremmalla tasolla. Osassa tarkasteltuja tekijöitä tulokset olivat kuitenkin hyvin ristiriitaisia. Yksi julkisen puolen haasteista on toiminnan monimutkaisuus ja taustalla vaikuttavat ristiriitaiset intressit, jotka osaltaan toimivat palveluiden kehittämisen esteenä. Tutkimusta aloitettaessa oli tiedossa, että julkisella puolella on monia haasteita palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä. Toisaalta aiemmat ristiriitaiset tulokset tarjoavat mielenkiintoisen pohjan vertailevalle tutkimukselle. Vertailulla päästään arvioimaan ovatko erot todellisia vai mielikuviin perustuvia, ja voidaan löytää hyviä käytäntöjä jaettavaksi. Erityisesti hyvinvointialalla, kilpailutuksen ja monituottaja-ajattelun myötä arvioinnin tarkoitukset ja tavoitteet ovat moninaistuneet. Vertaileva arviointi julkisten ja yksityisten palveluntuottajien välillä tarjoaa vastauksia tulevaisuuden haasteisiin tehostetun palveluasumisen osalta. Vertailun tarve on olemassa sekä alueellisella, että valtakunnallisella tasolla. Tässä tutkimuksessa ei pyritä antamaan kattavaa kuvausta julkisen ja yksityisen sektorin eroista tehostetussa palveluasumisessa, vaan tarjotaan yksi vertaileva näkökulma lisää monipuoliseen arviointikenttään. Palvelumuotoilun näkökulma on uusi ja kiinnostava, ja vastaa tarpeeseen palveluiden arvioinnin ulottamisesta palvelujärjestelmän kaikille tasoille. (Kansola, Lappalainen, Lappalainen & Wiili-Peltola 2011; Kivisaari, Kokkinen, Lehto, Saari, 2009, 16.)

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksessa haetaan vertailun kautta vastausta kysymykseen:

Millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä on julkisen ja yksityisen tehostetun palveluasumisen palvelumuotoilussa?

Tutkimusongelmaa käsitellään seuraavien osaongelmien kautta:

- Mitä on ikääntyneiden tehostettu palveluasuminen?
- Mitä on palvelumuotoilu?

Tutkimuksen tavoitteena on ensin tarkastella ikääntyneiden tehostettua palveluasumista ja palvelumuotoilun käsitettä, ja sen jälkeen vertailla palvelumuotoilun toteutusta tehostetussa palveluasumisessa julkisen ja yksityisen palveluntuottajan välillä. Palvelumuotoilun ollessa edelleen verrattain uusi asia, ei sitä varsinaisesti löydy vielä markkinoiltakaan (THL, 2009, 35). Tämän vuoksi, tässäkin tutkimuksessa pohditaan myös palvelumuotoilun tuomia mahdollisuuksia, joita vertailevan tutkimusotteen toivotaan tuovan. Palvelumuotoilun hyödyntämistä ikääntyneiden tehostetussa palveluasumisessa tarkastellaan kontaktipisteistä käsin, eli niissä hetkissä, joissa asiakas on kontaktissa palveluun eri aisteillaan.

Työ keskittyy teorian osalta palvelumuotoiluun aineettomien palveluiden osalta, ja sähköisten tietojärjestelmien ja erilaisten liittymien suunnittelussa käytetty palvelumuotoilu on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Palvelumuotoiluajattelu on mukana myös teollisuudessa ja fyysisissä tuotteissa, joissa se kuitenkin toteutuu hieman eri muodossa. Tässä työssä keskitytään tarkastelemaan palvelumuotoilua osana ikääntyneiden tehostettua palveluasumista.

1.3 Tutkimuksen tieteenfilosofia ja metodologia

Yksiselitteistä vastausta sille, mitä tiede on, on lähes mahdoton antaa. Niiniluoto (1999, 13) määrittelee tieteen sekä tieteellisen tutkimuksen tulosten, että tieteellisen tutkimusprosessin kautta. Ensimmäisellä tarkoitetaan luontoa, ihmistä ja yhteiskuntaa koskevien tietojen systemaattista kokonaisuutta, ja jälkimmäisellä tällaisten tietojen tarkoituksellista ja järjestelmällistä tavoittelua. Tiede ei ole deskriptiivinen termi, joka voidaan määrittellä vain sillä mitä se on, tai ei ole, vaan sen ymmärtäminen edellyttää tieteenfilosofiaan ja metodologiaan perehtymistä.

Tutkimustyö on ihmiselle erityinen tapa ymmärtää maailmaansa. Se ei ole oma irrallinen alueensa, vaan sen mitä tutkimme, ja miten ymmärrämme tutkimuksen lopputulokset, voidaan aina katsoa liittyvän omaan elämäämme. Tutkimuksen etiikan voidaan katsoa rakentuvan suhteessa ihmisen elämään, eikä sitä voi tarkastella irrallisena osana. (Varto 1992, 16–17.) Myös tässä tutkimuksessa ympäröivä elämismaailma on vaikuttanut tutkimuskohteen valintaan. Sekä tutkijan kiinnostuksen kohteet henkilökohtaisessa elämässä, että aiheen yhteiskunnallinen ajankohtaisuus toimivat innoittajina aiheen tutkimiseen.

Empiirisessä, eli kokemusperäisessä tutkimuksessa, tutkimuksen tekeminen, eli tutkimusprosessi ja sen tärkeimmät vaiheet voidaan yksinkertaistaa eri vaiheisiin joita ovat: ongelman asettaminen, ongelman täsmentäminen ja tutkimusstrategian laatiminen, aineiston kerääminen, aineiston kuvaaminen, aineiston analyysi, johtopäätösten teko, tutkielman tai raportin laatiminen ja lopuksi tutkimustulosten julkaiseminen. Vaiheet eivät kuitenkaan aina seuraa toisiaan tässä järjestyksessä, vaan tutkimuksen luonteeseen kuuluu myös palaaminen taaksepäin aiempiin ratkaisuihin. Tutkimusta voidaan tarkastella myös kolmiona, jonka jokaisessa kulmassa on yksi keskeinen osa: ongelma, aineisto ja menetelmä. Nämä osat ovat vuorovaikutussuhteessa keskenään ja niiden tulisi myös vastata toisiaan tutkimuksessa. Tutkimusongelma toimii yleensä tutkimuksen lähtökohtana, ja menetelmä ja aineisto valitaan sen mukaisesti. Kvalitatiivisessa, eli laadullisessa, tutkimuksessa varaudutaan kuitenkin siihen, että tutkimusongelma voi muuttua tutkimuksen aikana ja voidaan puhua yleisemmin tutkimustehtävästä, joka asetetaan

tutkimuksen aluksi, ja jota kehitetään tutkimusongelmaksi tutkimuksen edetessä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 1997, 199–120; Niiniluoto, 1999, 25; Uusitalo, 1999, 49–50.)

Tieteellisessä tutkimuksessa tulee huomioida myös tiedon luonnetta koskevat filosofiset kysymykset. Tutkimus sisältää aina piileviä taustaoletuksia, jotka tulee huomioida tutkijan tehdessä valintoja. Näiden filosofisten taustasitoumuksien ja filosofisten perusoleusten ymmärtäminen on tutkimustyössä tärkeää. Empiirisen tutkimuksen lähtökohdina pidetään usein joko positivistista tai fenomenologista tutkimusta, jotka voidaan liittää myös termeihin kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen. Näiden sisällä voidaan eritellä ontologiaan, epistemologiaan, logiikkaan ja teleologiaan liittyviä filosofisia valintoja. Burrelin ja Morganin (1979, 3) mukaan nämä perusolettamukset voidaan jakaa lähestymistapojen mukaan subjektivistiseen tai objektivistiseen. Tässä tutkimuksessa lähestymistapaa voidaan pitää subjektivistisena, koska tutkittavaa ilmiötä tutkitaan toimijoiden kautta. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta. Kuvaavaa kvalitatiiviselle tutkimukselle on aineiston koonti luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja tiedon kerääminen usein ihmisten kautta. Metodit valitaankin usein tämän mukaisesti, ja aineiston hankinnassa suositaan tutkittavien näkökulmia esiin tuovia menetelmiä. Tässä tutkimuksessa käytetty teemahaastattelu tukee edellä mainittuja piirteitä. Kuten tässäkin tutkimuksessa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotannalla, ja kaikkia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan sen mukaisesti. Analyysissä käytetään sekä deduktiivista, että induktiivista analyysiä ja lähtökohtana on aineiston monitahoinen tarkastelu. (Burrel & Morgan 1979, 3.)

Laadullisen tutkimuksen kohteena on yleensä elämismailma, jolla tarkoitetaan ihmistä ja ihmisen maailman muodostamaa kokonaisuutta. Toisin kuin luonnollinen maailma, elämismailma muodostuu merkityksistä. Laadullisessa tutkimuksessa elämismailmaa tarkastellaankin merkitysten maailmana, jossa tutkija on osa merkitysyhteyttä. Tutkijan tapa ymmärtää tutkittavat kysymykset vaikuttaa oleellisesti koko tutkimiseen. Tämän takia laadullisessa tutkimuksessa korostuukin tehtyjen valintojen perustelu. Tutkittavan kohteen olemassaolo tulee eritellä ontologisesti, josta tulokseksi saadaan ihmistä tutkittaessa ihmiskäsitys ja maailmaa kokonaisuutena tutkittaessa maailmankäsitys. Ontologian voidaan katsoa esittävän kysymyksiä todellisuuden luonteesta, ja epistemologian käsittelevän tietämisen alkuperää ja luonnetta, sekä tiedon muodostamista. (Hirsijärvi ym., 1997, 125, 165; Varto 1992, 24, 26, 30.)

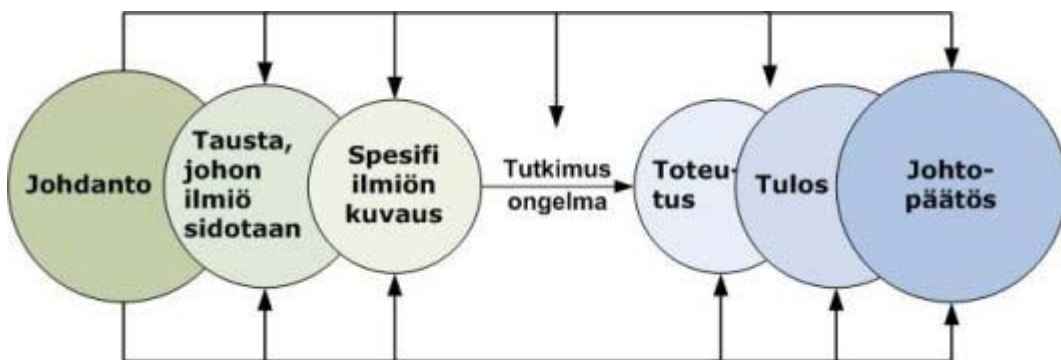
Burrelin ym. (1979, 3–7) näkemyksen mukaisesti tutkimus noudattaa ontologisesti nominalismia, jossa havainnot ovat yksilön tajunnasta riippuvaisia ja epistemologisesti antipositivismia, jossa tieto on subjektiivista ja perustuu kokemukseen. Tutkimuksen tieteenfilosofista taustaa voidaan myös pitää interpretivistisenä, joka antipositivismin tapaan on vastapari positivismille. Interpretivismi on laaja-alainen tieteenfilosofian suuntaus, joka on tyypillisesti käytössä laadullisessa tutkimuksessa. Se korostaa tulkin-

nallisuutta ja tulkintojen tekemistä tiedon tuottamisessa. Tässä tutkimuksessa aineiston keruun menetelmäksi valittu teemahaastattelu, sekä kahden kohteen vertaileva tutkimusmalli, vaikuttavat osaltaan myös edellä mainittuihin tieteenfilosofisiin valintoihin, koska jo teemahaastattelu itsessään korostaa ihmisten tulkintoja asioista, sekä asioille annettuja merkityksiä ja niiden syntymistä vuorovaikutuksessa. (Hirsijärvi ym., 1999, 123; Jyväskylän yliopisto; Lor, 2011, 6-7; Sarajärvi & Tuomi, 2002, 77.)

Selkeä tutkimusmetodi toimii edellytyksenä sille, että aineiston havainnot voidaan erottaa tutkimuksen tuloksista. Metodilla tarkoitetaan niitä käytäntöjä ja operaatioita, joiden avulla tutkija tuottaa havaintojaan. Lisäksi se määrittää ne säännöt, joita noudattaen havaintoja voidaan edelleen muokata ja tulkita. Metodilla tulee vastata tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tällä tarkoitetaan sitä, että mikäli halutaan tutkia esimerkiksi ilmiön taustalla olevia merkityksiä, ei voida antaa vastaajille valmiita vaihtoehtoja vaan aineiston tulee olla vastaajan vapaasti, omin sanoin kertomaa. Metodi on myös hyvä valita niin, että se mahdollistaa aineiston yllättävyyden, eli ettei se rajaa etukäteen pois mahdollisesti kiinnostavia näkökulmia. (Alasuutari 2011, 82–83.) Tutkimukseen valittu teemahaastattelu tukee hyvin haluttua tarkoitusta uusista näkökulmista, kun tutkittavasti kohteesta ei ole etukäteen tarkkaa tietoa, ja aineistosta halutaan nousevan esiin monipuolisia vastauksia.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu kuudesta pääluvusta ja noudattaa kuviossa 1 esitettyä tutkielman rakennetta.



Kuvio 1 Tutkielman rakenne (Opinnäytetyöpakki)

Kuten kuvioista 1 ilmenee, ensimmäinen luku on johdanto, joka käsittelee tutkimuksen aihealuetta, tutkimusongelmaa ja sen valintaa sekä metodologisia valintoja. Keskeisiä käsitteitä ja tutkimuksessa tehtyjä rajauksia ja valintoja käsitellään tarkemmin aina jokaisessa pääluvussa.

Tutkielman kontekstina toimiva ikääntyneiden julkinen ja yksityinen tehostettu palveluasuminen esitellään luvussa kaksi. Luku koostuu keskeisten käsitteiden määrittelystä sekä avaa lukijalle tutkimuksen aihepiiriä.

Palvelumuotoilua käsitellään luvussa kolme, jossa määritellään palvelumuotoilun käsitettä, sekä tehtyjä valintoja tämän tutkielman osalta. Luvussa myös esitellään tutkimuksessa käytetty palvelumuotoilun teoreettinen viitekehys, sekä sidotaan palvelumuotoilu osaksi kontekstina toimivaa ikääntyneiden tehostettua palveluasumista.

Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, on tutkimuksen toteuttamisen kuvaus erityisessä osassa arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen toteuttamista onkin käsitelty erillisessä pääluvussa, joka keskittyy tutkimuksen empiirisen osuuden kuvaukseen. Empiirisestä tutkimuksesta saatuja tuloksia tarkastellaan luvussa viisi, joka keskittyy yksityisen ja julkisen tehostetun palveluasumisen palvelumuotoilun vertailuun.

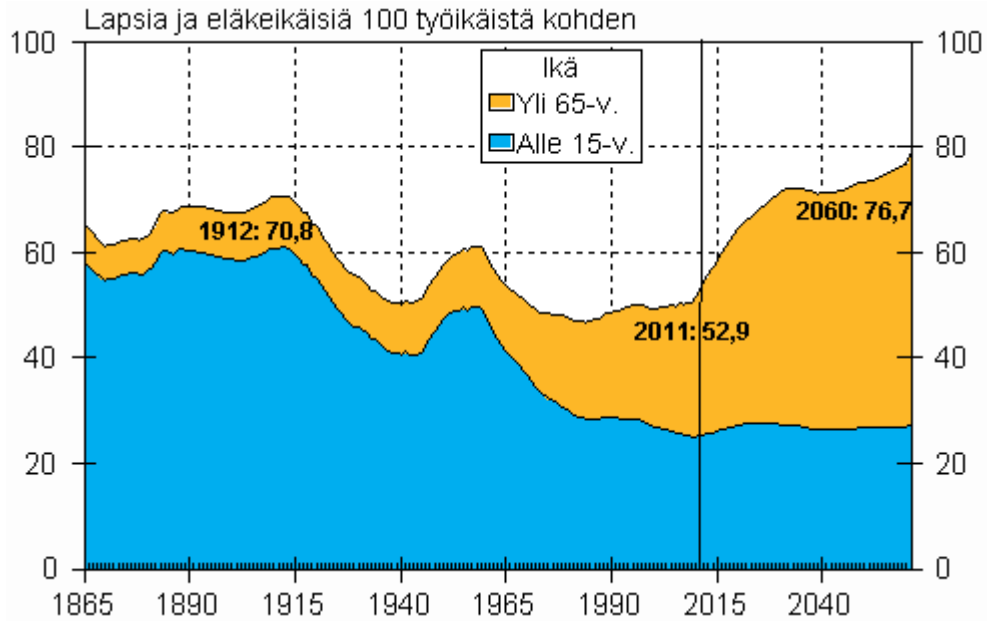
Viimeisessä pääluvussa analysoidaan saatuja tuloksia ja tehdään niistä johtopäätöksiä. Saadut tulokset sidotaan aiempaan tutkimustietoon sekä tämän tutkimuksen teoriaan. Tuloksissa huomioidaan eri tulkintamahdollisuudet ja vastataan tutkimusongelmaan. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimusehdotuksia.

2 IKÄÄNTYNEIDEN JULKINEN JA YKSITYINEN TEHOSTETTU PALVELUASUMINEN

2.1 Ikääntyneiden määritelmä

Ikääntyneiden määrittely ei ole aivan yksinkertaista, sillä ikääntyneet ryhmänä on hyvin heterogeeninen. Myöskään ilmaisut eivät ole vakiintuneet, vaan päinvastoin, ikääntyneitä henkilöitä kuvaavien ilmaisujen määrä on kasvamassa. Yleisesti ikääntyneistä puhutaan silloin kun kyseessä ovat yli 65-vuotiaat, mikä Suomessa on yleinen eläkeikä. Eliniän odotteen koko ajan noustessa, on kuitenkin aiheellista kysyä, onko edes järkevää etsiä yhtä yleistä ilmaisua neljä vuosikymmentä käsittävälle joukolle. Myös aiemmissa tutkimuksissa, joissa sopivaa termiä on kysely itse kyseisiltä henkilöiltä, vastausten kirjo on ollut hyvin moninainen. Yleisesti ottaen ikäihmiset voidaan jakaa kahteen ryhmään seniorikansalaisiin ja vanhuksiin, joista ensimmäinen viittaa 65–75 vuotiaisiin, ja jälkimmäinen yli 75 vuotiaisiin. Varsinaisen vanhuuden katsotaan gerontologisten tutkimuksissa alkavan 80-vuotiaana. Ikäihmiset ja ikääntyneet ovat termeinä yleisesti käytettyjä näistä molemmista joukoista, ja termiä ikääntyneet käytetään tässäkin tutkimuksessa. (Helander, 2006, 16–20; Krokfors 2009, 89.)

Suuret ikäluokat Suomessa määritellään vuosina 1945–1950 syntyneiksi, sillä toisen maailmansodan jälkeen, näinä vuosina syntyvyys oli hyvin korkea. Suomessa suuret ikäluokat ovat muita maita selkeämpi ryhmä, sillä korkea syntyvyys on keskittynyt lyhyemmälle ajalle (Kuvio 2). Yleisesti länsimaissa voidaan suurina ikäluokkina kuitenkin pitää 1945–1964 syntyneitä, joista yhä suurempi osa on myös siirtymässä ikääntyneiden ryhmään. Tämän suuren ryhmän siirtyminen ikääntyneiksi ja ikääntyneiden palveluiden kuluttajiksi ei voi olla vaikuttamatta palveluiden kehittämisen tarpeisiin.



Kuvio 2. Väestöllinen huoltosuhde Suomessa 1865–2060 (Väestötilastot 2012).

Kuvion 2 tulkitsemisessa on oleellista huomata ikääntyneiden osuuden merkittävä kasvu suhteessa alle 15-vuotiaiden osuuteen. Vaikka myös lasten ja eläkeläisten kokonaismäärä kasvaa, oleellisempaa palveluiden tuottamisen kannalta on erityisesti ikääntyneiden, eli yli 65-vuotiaiden osuuden jyrkkä kasvu vuodesta 2015 eteenpäin. Tätä vuotta voidaan yleisesti pitää rajana, jonka jälkeen valtaosa edellä mainituista, sodan jälkeen syntyneistä suurista ikäluokista siirtyy ikääntyneiden ryhmään. (Ikääntyneiden sosiaali- ja terveystalot 2005, 2007, 28–32.)

Markkinoinnin kannalta ryhmän tekee erityisen mielenkiintoiseksi sekä sen koko, että henkilöiden taloudellinen tilanne. Ikäluokka eroaa muista myös siinä, että aiemmat sukupolvet ovat hyväksyneet roolinsa ikääntyneinä helpommin, kun suuret ikäluokat taas haluavat uudistaa ajattelua ja tehdä asiat omalla tavallaan. Uudella ikääntyneiden sukupolvella on erilainen kuluttaja-asenne kuin heitä edeltäneillä. Tämä vaikeuttaa entisestään ryhmän määrittelyä, joka ennen on ikääntyneiden osalta onnistunut suhteellisen helposti. Enää tietyn ikäisiä ihmisiä ei voida suoraan pitää esimerkiksi eläkeläisinä, sillä moni haluaa jatkaa työelämässä vielä virallisen eläkeiän jälkeen. Vaikka ikääntymisen tuomia muutoksia voidaankin nykyään vähentää ja siirtää myöhemmäksi, on totuus kuitenkin, ettei niiltä voida kokonaan välttyä. Tämän vuoksi on mahdollista löytää tiettyjä yhtenäisiä tekijöitä, jotka toteutuvat myös suurten ikäluokkien siirtyessä ikääntyneiden ryhmään. Näiden tekijöiden ymmärtäminen ja tunnistaminen osana palveluiden kehittämistä tulevaisuudessa, on tärkeää palveluiden menestymisen kannalta. (Dann, 2007, 429–430; Karisto, 2007, 92–94; Krokfors 2009, 91.)

2.2 Ikääntyneiden erityispiirteet palveluiden asiakkaina

Vaikka ikääntyneitä ei olekaan helppo määritellä yhdeksi ryhmäksi, voidaan erottaa tiettyjä yhtenäisiä tekijöitä, jotka erottavat ikääntyneet nuoremmista ryhmistä ja vaikuttavat heidän tarpeisiinsa sekä käyttäytymiseensä. Ikääntyneiden palveluissa tulee kiinnittää huomiota erityisesti toimintakyvyn eri ulottuvuuksien kattavaan arviointiin. Arviointi tulisi suorittaa moniammatillisena yhteistyönä, sekä yhteistyönä asiakkaan ja hänen läheistensä kanssa. Ikääntyneiden kohdalla asiakkaan perhe ja muut tärkeät ihmiset on syytä ottaa mukaan palveluiden suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Eri toimijoiden välinen saumaton yhteistyö takaa asiakkaalle toimivan ja laadukkaan palvelukonaisuuden. Oleellista on myös hyödyntää jo olemassa olevaa tutkimustietoa ja hyviä käytänteitä. (Ikäihmisten palvelujen laatusuositus 2008, 26, 30–31; Moschis 2002, 520.) Vahva yhteissuunnittelun korostaminen ikääntyneiden palveluissa tukee osaltaan palvelumuotoilun vahvempaa tuomista osaksi suunnittelua.

Ikääntymisprosessin eroavaisuudet voidaan jakaa fysiologisiin, sosiaalisiin ja psyykkisiin tekijöihin. Fysiologisia tekijöitä ovat esimerkiksi kehon toimintaan liittyvät muutokset, kuten näön ja kuulon heikkeneminen sekä erilaiset sairaudet. Fyysiseen toimintakykyyn vaikuttaa sekä vanhuksen oma toimintakyky, että toisaalta ympäristön mahdolliset ongelmat. Yksilölliset erot fyysisessä toimintakyvyssä ovat suuria ja muutosten alkamisaika vaihtelee toimintojen ja yksilöiden välillä. Lähes kaikissa aisteissa tapahtuu heikkenemistä, sekä näkö-, kuulo-, maku-, haju- että tuntoaistit heikkenevät. Ikääntymiseen fysiologisiin muutoksiin liittyvät myös sorminäppäryyden ja ranteiden liikkuvuuden heikentyminen sekä reaktioajan piteneminen ja oppimisen hidastuminen. (Eloranta & Punkanen 2008, 10–12.)

Sosiaaliseen ikääntymiseen liittyvät erilaiset roolit, joita ihminen omaksuu, kuten isovanhemmuus tai eläkeläisenä olo. Luonnollisesti nämä roolit eivät ole sidottuja mihinkään tiettyyn ikään, mutta niiden voidaan katsoa olevan ominaisia ikääntyneiden ryhmälle. Psykologisella ikääntymisellä tarkoitetaan muun muassa ihmisen omaa kokemusta iästään, näkeekö itsensä vanhana vai vielä nuorena ihmisenä. (Moschis 2002, 520.)

Ihmisten elinolosuhteet muuttuvat ja usein tiettyyn ikään liittyy tiettyjä muutoksia elämässä. Ikääntyneillä henkilöillä esimerkiksi leskeksi jääminen, tai pienempään asuntoon muuttaminen ovat tavanomaisia elinolosuhteen muutoksia, jotka vaikuttavat myös henkilön tarpeisiin. Koska ikääntyminen sisältää usein monia elinolosuhteiden muutoksia, sen vaikutukset myös palvelutarpeissa, näkemyksissä ja suhtautumisessa markkinoitiin ovat selkeät. (Moschis 2002, 520.)

Tutkimuksissa on nostettu esiin tiettyjä asioita, jotka erottavat ikääntyneet asiakkaat nuoremmista ryhmistä. Ikääntyneiden on todettu muun muassa säästävän ja investoivan enemmän kuin nuoremmat ryhmät. Tämä vaikuttaa myös siihen, että ikääntyneillä on

usein käytössään enemmän rahaa jolloin myös luksustuotteiden ja palveluiden käyttö on suurempaa. Tämä onkin vallitseva ajatus, kun palveluita suunnitellaan tulevaisuuden ikääntyneille. Ajattelutapa on kuitenkin osittain ristiriidassa tutkimusten kanssa, joiden mukaan merkittävin pienituloisten ryhmä ovat ikääntyneet yksin asuvat naiset. Eron selittää se, että ikääntyneiden ryhmä on jakautunut, ja hyvätuloiset osaavat paremmin käyttää ja hakea heille suunnattuja palveluita. Näin ollen hinnalla tai tarjouksilla ei ole niin suurta merkitystä ikääntyneelle asiakkaalle, merkityksellisempää on, että he kokevat saavansa vastinetta rahoilleen. Ikääntyneet myös pitävät ostamista enemmän sosiaalisena tapahtumana kuin nuoremmat ryhmät, ja siksi edellyttävät myös itse tapahtumalta enemmän. Tämä näkyy esimerkiksi haluna saada henkilökohtaista huomiota palvelutilanteessa, sekä erityispalveluiden tarpeena. (Jakosuo 2010, 22; Moschis 2002, 520–521; Cameron, Gill & White 2011, 163.)

Ikääntyneet asiakkaat ovat myös hyvin mukavuudenhaluisia ostajia, ja haluavat asioiden tapahtuvan kätevästi ja sujuvasti, mielellään valmiiksi tuotettuna palveluna. Ikääntyneiden asiakkaiden on todettu myös valittavan vähemmän ollessaan tyytymättömiä. Palveluntuottajille tämä saattaa olla erityisen ongelmallista, sillä tyytymätön asiakas saattaa vain jättää palaamatta uudelleen asiakkaaksi, tai välittää huonoa kuvaa palveluntarjoajasta, ilman, että palveluntarjoaja edes tietää, mikä on mennyt vikaan. Ikääntyneiden asiakkaiden ollessa palveluiden suuri kuluttajaryhmä ei palveluntarjoajilla ole varaa olla täyttämättä heidän tarpeitaan ja korjaamatta mahdollisia epäkohtia. Erityisesti tämä tulee huomioida hoivapalveluissa, joiden suurimpia kuluttajia ikääntyneet ovat. (Moschis 2002, 520–521; Cameron ym. 2011, 163.)

Hoivapalveluissa korostuu myös asiakkaan riippuvuussuhde palvelun tarjoajaan. Tämä tulee huomioida myös palveluntarjontatilanteessa. Cameronin, Gillin ja Whiten (2011) tutkimuksessa nousi esiin, etteivät ikääntyneet ihmiset, jotka olivat jollakin tapaa riippuvaisia palveluntarjoajasta, olleet halukkaita kritisoidaan palveluntarjoajaa, vaan tästä pyrittiin puhumaan hyvin kunnioittavasti. Esimerkiksi fysiologisten muutosten vuoksi, ikääntynyt asiakas saattaa usein joutua tietynasteiseen riippuvuusasemaan palveluntarjoajasta. Jotta palveluita voidaan todella kehittää ja saatuun palautteeseen luottaa, tulee tämä riippuvaisuussuhde ja sen vaikutukset myös huomioida. Myös vähemmän aktiivisten vanhusten tyytymättömyys saattaa jäädä huomioimatta, mikä osaltaan johtaa palveluiden heikentymiseen, tai niiden kehittämisen estymiseen. Tämä asettaa myös omat haasteensa palvelumuotoilulle. (Hare 2003, 252; Moschis 2002, 520–521; Cameron ym. 2011, 163.)

2.3 Tehostettu palveluasuminen

Tehostetulla palveluasumisella tarkoitetaan asukkaan ympärivuorokautista palvelua ja huolenpitoa asumispalveluyksikössä, sekä sitä tukevia palveluita kuten henkilökohtaista avustamista sekä asunnossa, että sen ulkopuolella erilaisten päivittäisten toimintojen, kuten harrastusten, ulkoilun ja vierailuiden osalta. Lisäksi se sisältää erilaiset siivous- ja turvapalvelut sekä asuntoon kuuluvat välineet ja laitteet. Tehostettu palveluasuminen on tarkoitettu ikääntyneille henkilöille, jotka eivät toimintakykynsä vuoksi selviä omassa kodissaan vaan tarvitsevat palveluasumisympäristön jossa henkilökuntaa on ympäri vuorokauden. (Tehostetun palveluasumisen sääntökirja, Sitran julkaisut, 2011.)

Ikäihmisten palvelujen laatusuositus (2008) linjaa lisäksi, että myös tehostettuun palveluasumiseen on sisällytettävä mahdollisuus toimintakykyä ja kuntoutumista edistävään hoitoon ja palveluun. Kaupunki tai kunta määrittelee kilpailutusta tehdessään palveluiden sisällön ja laatutason, joka usein perustuu laatusuosituksiin. Myös vastuunjako ja kustannusten jakautuminen määritellään etukäteen. (Palveluasumisen järjestäminen ja kilpailuttaminen 2012, 46; Ikäihmisten palvelujen laatusuositus 2008, 31.)

Kun kunta järjestää asiakkaalle hänen tarvitsemiaan palveluita, asiakkaalle on laadittava hoito- ja palvelusuunnitelma tarvittavista palveluista ja tukitoimista. Suunnitelman laativat kunnan viranomaiset yhdessä asiakkaan ja tarvittaessa hänen omaisensa tai laillisen edustajansa kanssa. Palvelutarpeen määrittelyssä keskeistä on asiakkaan toimintakyvyn arviointi. Toimintakyvyn arvioinnilla pyritään löytämään sekä yksilön kannalta tarpeellista tietoa, että kunnan tasolla hyödynnettävää tietoa. Tiedon avulla kunta voi kehittää ja tuottaa vanhuspoliittisia ratkaisuja ja palvelurakenteita. Oleellisessa osassa toimintakykyä arvioitaessa ovat väestörakenne ja sen muutokset, elin- ja palveluympäristö, ikäihmisten terveydentila ja toimintakyky sekä palvelujärjestelmän toimivuuteen ja tehokkuuteen liittyvät tekijät, joita on jo esitelty aiemmin. (Sosiaali- ja terveystieteiden tiedote, 2006; Palvelutarpeen arviointi määräajassa, 2011.)

2.4 Yksityinen ja julkinen sektori tehostetun palveluasumisen tuottajana Suomessa

Julkinen ja yksityinen ovat moniulotteisia käsitteitä, jotka voidaan määritellä eri tavoin. Kiinnostus organisaatioiden jakamiseen tällä perusteella on ollut olemassa jo pitkään ja osaltaan se on saanut myös kritiikkiä liiasta yleistämisestä eri toimijoiden välillä. Pelkästään kuuluminen julkiseen tai yksityiseen sektoriin, ei määrittele koko organisaation toimintaa. (Perry & Rainey 1988, 182.) Kuitenkin mielikuvat ja niitä vahvistavat tutkimukset pitävät edelleen mielenkiintoa yllä yksityisen ja julkisen sektorin vertailua koh-

taan. Järjestöt ja yritykset yhdessä muodostavat yksityisen palveluntarjoajan, joka tuottaa yhteensä noin neljäsosan sosiaalipalveluista. (SVT, Sosiaaliturva 2007, 25.) Yksi ongelma yksityisten palveluntuottajien määrittelyssä on ryhmän sirpaleisuus. Sen sisälle kuuluu hyvin erikokoisia, voittoa tuottavia tai tuottamattomia toimijoita, jotka voivat olla joko yrityksiä tai järjestöjä. (Hoiva 2020, 35.) Tässä tutkielmassa ero julkisen ja yksityisen palveluntuottajan välillä tehdään ostopalveluajatteluun perustuen, eli niin sanotun tilaaja-tuottajamallin mukaisesti. Järjestöpohjaiset palveluntarjoajat katsotaan tässä tutkimuksessa yksityisiksi, sillä ne osallistuvat julkisen tahon järjestämään kilpailutukseen yksityistä vastaavasti. Jako noudattaa myös monissa muissa tutkimuksissa, sekä kuntien palveluajattelussa, käytössä olevaa jakoa. Toisaalta tässä tutkimuksessa ei erikseen keskitytä palveluiden voittoa tavoittelevaan osaan, mikä osaltaan vaikuttaa siihen, ettei jaotellussa ole tarpeen ottaa kantaa voittoa tuottavaan, tai tuottamattomaan määrittelyyn.

Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollossa julkisen ja yksityisen sektorin välinen suhde on erityisen mielenkiintoinen. Sektorit eivät varsinaisesti kilpaile keskenään vaan toimivat rinnakkain, mikä perustuu terveydenhuollon julkisen rahoituksen kaksikanavaisuuteen. Näin ollen kilpailua ei varsinaisesti käydä asiakkaista vaan osaavasta henkilökunnasta, imagosta ja julkisten varojen säästämistä. Nämä kaikki osa-alueet voidaan nähdä erityisen mielenkiintoisina myös palvelumuotoilun näkökulmasta. Tilaaja-tuottajamallissa asiakas saattaa olla kunta, joka toimii palvelun tilaajana. Näin ollen voidaan nähdä, että myös syyt palveluiden kehittämiseen ovat hyvin erilaiset kuin maksavista asiakkaista kilpailtaessa. Tämä ei kuitenkaan poista tarvetta monenlaiselle kehittämiselle. (Kivisaari ym., 2009, 12.)

Palveluasuminen on kasvanut merkittävästi aina 1990-luvulta saakka, jolloin laitoshoitopaikkoja vähennettiin. Kuntien yhdistäminen, sekä muodostuneet yhteistoiminta-alueet ovat lisänneet palveluiden tilaamista ja myös yksityisten palveluntarjoajien määrän kasvua. Kuntien ulkoistetut palvelut ovat kasvaneet erityisesti 2000-luvulla. Palveluita ostetaan sekä muilta kunnilta ja kuntayhtymiltä, että yksityiseltä ja niin kutsutulta kolmannelta sektorilta. Kun palveluita tuottaa eri toimijoiden verkosto, joko yksityinen tai julkinen tuottaja, puhutaan monituottajamallista. Yksityisiin tuottajiin voidaan toiminnallisuuden ja kilpailutuksen kannalta laskea myös kolmannen sektorin toimijat, kuten tässä tutkimuksessa. Olennaisena tekijänä on, että tilaajan ja tuottajan roolit erotetaan toisistaan ja ostopalvelujen tilaajana toimii julkinen taho, kuten kunta. (Loikkanen & Nivalainen 2010, 49; Kehittyvät tilaaja-tuottajamallit suomalaisissa kaupungeissa 2011, 14; Finne-Soveri, Lilja, Noro, Sinervo, Sulander, Syrjä, Taimio & Tynkkynen, 2010, 20.)

Yksityisellä sektorilla on valtakunnallisesti erityisen tärkeä rooli juuri tehostetun palveluasumisen tuottajana. Siinä missä suurin osa laitoshoidosta Suomessa on julkisen

sektorin tuottamaa, on yksityisten tehostetun palveluasumisen tuottajien osuus julkisia suurempi. (Kansola 2011, 12.)

3 PALVELUMUOTOILU

3.1 Palvelumuotoilun taustaa

Palvelumuotoilun määrittelyä voidaan pitää haastavana. Se on kasvava osaamisala, ja kiinnostus siihen sekä Suomessa, että maailmalla kasvaa jatkuvasti. Tällä hetkellä tarjolla on kuitenkin verrattain vähän kirjallisuutta, minkä vuoksi kokonaiskuva palvelumuotoilusta on usein jäänyt hahmottamatta. Palvelumuotoilu on uusi tapa yhdistää vanhoja asioita, ja näistä elementeistä ja toteutustavoista erikseen löytyy runsaasti kirjallisuutta. (Tuulaniemi 2011, 12–13.)

Palvelumuotoilun on syntynyt 1990-luvun alussa, jolloin itse termi otettiin käyttöön. Vahvimmin palvelumuotoilun kehitykseen vaikuttaneena voidaan pitää Birgit Mageria, joka on myös Euroopan ensimmäinen palvelumuotoilun professori. 2000-luvulle tultaessa palvelumuotoilu levisi ympäri Eurooppaa ja Service Design Network (SDN) perustettiin ja laajennettiin osaksi myös koulutusta koskevaa keskustelua. Suomessa ensimmäinen Pro gradu koskien palvelumuotoilua tehtiin vuonna 2007. (Tuulaniemi 2011, 62–63.)

Ymmärtääkseen palvelumuotoilua, tulee ymmärtää myös palveluita ja niiden erikoislaatuisuutta ja ominaisuuksia. Palvelua tarkasteltaessa voidaan huomata sen koostuvan tietyistä piirteistä, jotka liittyvät sekä tuotantoprosessiin, että palvelun lopputulokseen. Palvelumuotoilun kannalta oleellista tekijöitä; palveluiden erityispiirteitä, yhteistuottamisen käsitettä, sekä palvelumuotoilun peruskäsitteitä käsitellään seuraavaksi. (Koivisto 2011, 43, 49; Sangiorni, 2012.)

3.1.1 *Palveluiden erityispiirteet*

Palveluiden määrittely ei aina ole yksiselitteistä. Koska palvelut ovat ajassa tapahtuvia prosesseja joiden olemukseen kuuluu aineettomuus, on myös niiden suunnittelu haastavampaa. Lähtökohtana suunnittelussa on asiakkaan ongelma, johon pyritään löytämään ratkaisu, jolloin palvelun lopputulos toimii varsinaisena ratkaisuna, ja näin ollen tuottaa asiakkaalle arvoa. Palveluiden määrittelyssä voidaan käyttää perusteena sekä sitä mitä palvelut ovat, että toisaalta, mitä ne eivät ole. Sekä tavarat, että palvelut voidaan mieltää tuotteiksi. Liiketaloudellisesti voidaan ajatella, että sekä palvelut, että tavarat ovat molemmat hyötyä tuottavia vaihdon välineitä. Myös monet tavarat voidaan mieltää palveluiksi, mikäli niiden lopullinen hyöty tai tarkoitus on palvelunomainen. Palveluista voidaan erottaa kolme kuvaavaa pääpiirrettä, jotka niihin pätevät. Näistä ensimmäinen kuvaa palvelua prosessina, joka koostuu toiminnoista tai sarjasta toimintoja. Voidaan

myös puhua sarjasta monimuotoisia kokemuksia. Toiseksi, palvelut ainakin tiettyyn pisteeseen saakka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Kolmantena, asiakas osallistuu palvelun syntymiseen oheistuottajana. Näiden kolmen lisäksi palveluista yleensä tunnustetaan asioita kuten laadun mittaamisen hankaluus, varastoimattomuus, aineettomuus ja se, ettei niitä voi omistaa. On kuitenkin hyvä huomata, että myös aineettomien palveluiden osalta palvelumuotoilu voi koskea niin myös aineellisia elementtejä kontaktipisteiden kautta. Lisäksi palveluiden perusominaisuuksina voidaan pitää niiden tuotannon ja kuluttamisen lisäksi markkinoinnin samanaikaisuutta. Tässä tutkimuksessa keskitytään palveluun aineettomien palveluiden osalta, joskaan raja ei enää nykyisin ole kovin selvä, palveluiden ja tavaroiden limittyessä kokonaisuuksiksi ja tuotteiksi. (Grönroos, 2000, 51–53; Blackman, Hollins & Shinkins; Lehtinen & Niinimäki, 2005, 8–9, Moritz 2005, 29.)

Palveluille tyypillinen piirre on myös niiden heterogeenisyys. Tällä tarkoitetaan sitä, että kahden palvelutapahtuman ei voida koskaan katsoa olevan täysin samanlaisia. Tämä johtuu nimenomaan palveluiden tuotantoprosessista, jossa on mukana useita tekijöitä, kuten palveluyrityksen henkilöstö, asiakas sekä mahdollisesti muut asiakkaat sekä palveluyrityksen alihankkijat. Vaikka palvelukonsepti itsessään olisi standardisoitu, sen tapauskohtainen soveltaminen ja toteuttaminen on aina ainutkertaista. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 21.)

3.1.2 Yhteistuottaminen ja arvon yhdessä luominen

Yhteistuottaminen on erityisesti palveluille ominainen piirre, joka perustuu palvelun yhtäaikaiseen tuottamiseen ja kuluttamiseen. Palveluiden yhteistuottamisen voidaan määritellä olevan se aste, jolla asiakas on mukana palvelun tuottamisessa ja toimittamisessa. Vargo ja Lusch (2004) näkivät, että markkinoinnissa tulisi olla vahva fokus prosessin jatkuvuuteen ja tämän prosessin osana, asiakas on aina mukana arvonluomisessa. He nostivat esiin tutkimuksessaan näkökulman asiakkaan osallisuudesta arvonluomiseen. Perinteisestä näkökulmasta poiketen, Vargo ja Lusch esittelivät asiakkaan roolin arvon oheisluojana. Tämä poikkeaa perinteisistä näkökulmista, joissa asiakas on ensisijaisesti ollut arvonluomisen kohde, eikä toimija, ja joka perustui tuotteiden valmistamisen näkökulmaan, jossa asiakkaan ja tuottajan rooli haluttiin pitää selkeästi erillään. Tämä ei suinkaan ollut täysin uusi näkökulma, mutta se oli pitkään jäänyt tuotteisiin perustuvan liiketoiminta-ajattelun varjoon. Edellä mainittu uudenlainen näkökulma sisältyy palvelulähtöiseen ajatteluun (engl. Service Dominant Logic), jossa markkinointi ajatellaan prosessina, eikä yksittäisenä myyntitapahtumana. Tätä näkökulmaa ja ymmärrystä asiakkaan arvonluomisen prosessista voidaan pitää yhtenä palvelumuotoilun kes-

keisimmistä tekijöistä. (Ojasalo 2009, 216; Tuulaniemi 2011, 33; Vargo & Lusch, 2004, 10–11.)

Siinä missä perinteisessä tuotteeseen keskittyneessä liiketoiminnassa asiakas katsottiin passiiviseksi yleisöksi, palveluiden yhteistuottamisessa asiakas on aktiivinen mukanaolija, joka osallistuu palvelun tuottamiseen. Perinteisessä liiketoiminnassa ajateltiin tuotteiden olevan se, mikä tyydyttää asiakkaan tarpeen. Palveluiden yhteistuottamisessa lähdetään ajatuksesta, että tuotetut ratkaisut erilaisiin ongelmiin tyydyttävät asiakkaan tarpeet. Palveluiden yhteistuottamisessa, nimenomaan palveluprosessi, ja sen lopputulos vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen. Kohteen arvo voidaankin määrittellä sen mukaan, mitä henkilö haluaa sen heille edustavan. Tällä tarkoitetaan sitä, mikä rooli kyseisellä tuotteella, palvelulla ja markkinoilla olevien toimijoiden suhteella halutaan olevan asiakkaan elämässä. Asiakkaan oleellinen rooli arvonluomisessa näkyy siinä, että arvo voi välittyä henkilölle vain kohteen ollessa osana asiakkaan arvonluomisen toimia. Voidaan todeta kuluttajan olevan se, joka tuottaa kohteen arvon omassa käytössä, ja vielä tarkemmin palvelun tarjoajan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa eri kohtauksissa ja kanavissa. Asiakkaan kokeva arvo nivoutuu tiiviisti yhteen palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden kanssa. Näistä yhdessä muodostuu asiakkaalle palvelukokemus, jonka suunnitteluun palvelumuotoilun kautta päästään käsiksi. (Grönroos 2008, 302–305; Ojasalo 2012, 172–175; Vargo & Lusch 2004, 10–11; Tuulaniemi 2011, 33; Zeithmal & Bitner 1996, 104.)

Se, että asiakas toimii arvonluoja, ei kuitenkaan tarkoita sitä, että palvelun tuottajalla ei olisi roolia arvonluomisessa. Palvelun tuottajalla voi olla monia eri rooleja riippuen siitä, minkä lähestymistavan se valitsee. On erityisen tärkeää, että palveluntuottajat tarjoavat asiakkaalle tarvittavat resurssit arvonluomiseen. Tarjoamalla asiakkaalle arvonluomisen resursseja, he osallistuvat keskeisesti arvonluomisen prosessiin arvon helpottajina tai mahdollistajina. Palveluidenkin osalta voidaan puhua laajemmin tarjoamasta, joka käsittää yhdistelmän erilaisia toimintoja, joilla saadaan kattavampi vastine asiakkaan tarpeisiin. Myös näiden kokonaisuuksien suunnittelussa palvelumuotoilu on keskeisessä roolissa. Palvelumuotoilussa voidaankin puhua avoimesta innovaatiosta, jossa eri tahoilla on mahdollisuus osallistua suunnitteluun. Avoin innovaatio korostuu erityisesti hyvinvointialalla, jolle kuvaavaa on holistinen, eli kokonaisvaltainen kokemus. (Freire & Sangiorni, 2010, 2; Grönroos 2008, 305–306; Inkinen 2010, 30; Tuulaniemi 2011, 41–41.)

3.1.3 *Palvelumuotoilun käsitteitä*

Jotta palveluita voidaan käsitellä palvelumuotoilussa, tulee palveluja ja asiakaskokemuksia jäsentää yhtenäisillä käsitteillä. Tämä helpottaa palvelutuotteiden konkreettista

ja hallittavaa määrittelyä. Palveluiden yhteydessä voidaan puhua palvelupaketista, joka rakentuu ydinpalvelun ympärille ja siinä kuvataan palvelun varsinainen lopputulos, eli se mitä asiakkaalle tarjotaan. Ydinpalvelun lisäksi palvelupaketti sisältää liitännäispalveluita. Palveluyritysten osalta on oleellista huomata, että pelkän ydinpalvelun avulla on hankalaa erilaistaa palvelua, sillä kilpailijat käyttävät samaa ydinpalvelua. Täydentävät liitännäispalvelut tarjoavat mahdollisuuden erilaistaa palvelupakettia kilpailijoihin nähden. Liitännäispalvelut voidaan jakaa edelleen avustaviin palveluihin sekä tukipalveluihin. Näistä avustavat palvelut ovat usein välttämättömiä, ja ne ovat kiinteästi sidoksissa itse ydinpalveluun sekä sen käytettävyyteen. Tukipalveluiden rooli on tehdä palvelun käytettävyydestä miellyttävämpää, sekä erilaistaa palvelua ja lisätä sen arvoa. Eri palvelun tasoja yhdistämällä voidaan saada aikaan laajennettu tuote, joka kattaa edellä mainittuja osia. Palvelupaketti voidaan nähdä myös laajennettuna palvelutarjoamana, sillä siihen sisältyy myös palvelun tuotantoprosessi. Prosessin keskeiset osat ovat palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa sekä asiakkaan osallistuminen. (Koivisto 2011, 45; Ylikoski 1999, 223–224.)

Palveluiden tuottaminen edellyttää myös erilaisia resursseja. Palvelujärjestelmän tarkoitus on kuvata näitä resursseja ja tukitoimintoja, joita palveluiden tuottamiseen tarvitaan. Nämä resurssit ja tukitoiminnot voidaan jakaa sekä asiakkaalle näkyvään, että näkymättömään osaan. Asiakkaalle näkyvä osa on nimeltään vuorovaikutteinen osa, ja näkymätön osa tukiosa. Vuorovaikutteinen osa koostuu asiakasresursseista, kontaktiresursseista, järjestelmästä ja rutiinista sekä fyysisistä resursseista. Palvelujärjestelmän suunnittelussa voidaan käyttää apuna myös palvelun tuotanto/kulutuskaaviota, (engl. service blueprinting) joka kartoittaa asiakkaan toimintaa ja palvelun tuottamisen näkyviä vaiheita. Asiakkaat toimivat osana tuotantoresurssia osallistuessaan aktiivisesti palvelun tuottamiseen. Asiakasresurssiksi voidaan laskea palvelun käyttäjän lisäksi palvelutapahtumaan vaikuttavat muut asiakkaat. Asiakaspalveluhenkilökunta sekä laitteet, jotka ovat suorassa kanssakäymisessä asiakkaan kanssa palvelua tuotettaessa, katsotaan kontaktiresursseiksi. Kontaktitilanteessa asiakkaan käsitykseen palvelusta vaikuttavat henkilökunnan sanat, ulkoasu ja käyttäytyminen sekä toisaalta itsepalvelutilanteissa palveluautomaatit. Näistä saatu vaikutelma on merkittävässä roolissa palvelua arvioitaessa. Operatiivisten ja hallinnollisten rutiinien osalta on suuria eroja siinä, kuinka asiakas keskeisesti ne on pystytty suunnittelemaan. Suunnittelulla on merkitystä, sillä asiakas joutuu palvelutilanteessa toimimaan vuorovaikutuksessa organisaation järjestelmien sekä rutiinien kanssa. Fyysiset resurssit muodostavat niin kutsutun palvelumaiseman. Sen oleellisia osia ovat palveluyrityksen sijainti ja ulkoasu, tilaan liittyvät lämpö-, tuoksu-, ja ääniolosuhteet sekä tilassa käytettävät esineet, opasteet ja laitteet. Palvelumaiseman hyvä suunnittelu edesauttaa asiakkaan toimimista palvelun aikana. (Koivisto 2011, 45–48; Ylikoski 1999, 237.)

Palvelun kuluttaminen sijoittuu aikajanelle, ja sitä voidaan kuvata kokemuksen kuluttamisena, mikä johtuu sen prosessinomaisesta luonteesta. Palvelupolulla voidaan kuvata asiakkaan kulkua ja kokemuksia aika-akselilla. Tämän polun varrella palvelutuokiot ovat vain yksittäisiä osia, joiden ketjusta palvelupolku, ja näin myös palvelun kokonaisuus ja asiakaskokemus muodostuvat. Palvelutuokioiden sisältä voidaan erotella myös kontaktipisteitä. Näiden avulla palvelupolku voidaan jaotella käytännön kannalta tarkoituksenmukaisiin, helpommin käsiteltäviin, erikokoisiin osiin. Palvelupolku on hyvä erottaa termistä palveluketju. Vaikka molemmat termit kuvaavat osaltaan samaa asiaa, on niissä yksi merkittävä ajatuksellinen ero. Palvelupolulla asiakkaan omat valinnat ja tarpeet ovat merkityksellisiä lopputuloksen kannalta, kun taas palveluketju tarkastelee asiaa organisaatiolähtöisesti, ohjaten asiakasmassaa palvelutuokiosta toiseen, organisaation tarpeiden näkökulmasta. Palvelumuotoilussa puhutaan palvelupolusta, jossa asiakkaat voivat valita oman yksilöllisen polkunsä palveluntarjoajan suunnittelemastä palvelusta. Keskeistä palvelumuotoilussa onkin pyrkiä tunnistamaan kulutusta ohjaavat erilaiset käyttäytymismallit ja tarpeet, jotta asiakaskokemus voidaan räätälöidä tarpeita vastaavaksi. (Koivisto 2011, 49–50; Tuulaniemi 2011, 78.)

Palvelun kriittisen tarkastelun, ja rakenteen selkeyttämisen kannalta, palvelupolulla ja palvelutuokioiden kartoittamisella on oleellinen rooli. Palvelumuotoilu tarjoaa tähän keinot. Sen avulla palvelupolkua voidaan myös pidentää, joko alusta tai lopusta, tai lisäämällä palvelutuokioita keskelle. Toisaalta sellaiset palvelutuokiot, joista asiakkaat eivät pidä, tai jotka ovat palveluntarjoajan kannalta kannattamattomia, tulisi päästä eroon. Tiettyjen asiakkuuksien kohdalla palvelupolku saattaa kestää lähes eliniän, jolloin asiakkuuden kehityskaari, ja sen moninaiset tarpeet voidaan huomioida palvelupolku-suunnitelman avulla. Koska asiakastarpeet ovat myös hyvin moninaisia, on palveluntarjoajan usein tukeuduttava muihin palveluntarjoajiin toisilta aloilta. Tällöin on tärkeää huomioida myös miten nämä muut tarjoajat sijoittuvat palvelupolulla ja rakentaa yhteinen kokonaisuuden asiakkaalle, vaikka tarjonta taustalla onkin hajautettua. (Koivisto 2011, 50–51.)

Asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta voidaan palvelupolulta erotella myös kolme eri vaihetta; esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Ydinpalveluvaihe on se, jossa varsinainen arvo asiakkaalle muodostuu. Esipalvelulla on kuitenkin tärkeä rooli valmistella arvon muodostumista. Esipalvelua ovat erilainen palveluun tutustuminen etukäteen ja yhteydenotot puhelimitse tai verkon välityksellä. Jälkipalvelu tapahtuu varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen, esimerkiksi asiakaspalautteiden keräämisen muodossa. (Tuulaniemi 2011, 79.)

3.2 Palvelumuotoilun määrittelyä

Palvelumuotoilu terminä käsitetään usein hyvin eri tavalla lähteestä riippuen. Englanninkielinen alkuperäistermi *Service Design*, tarkoittaa palveluiden suunnittelua muotoilun menetelmin ja suomeksi termi voisi kääntyä myös palvelusuunnitteluksi. Monissa ulkomaisissa lähteissä keskeisiksi elementeiksi nousevatkin asiakaslähtöisyys ja yhteissuunnittelu, joiden apuna voidaan soveltaa monenlaisia työkaluja, joista osa on tuttuja myös muotoilun maailmassa. Suunnittelun avuksi palvelua tuodaan näkyvämmäksi ja konkreettisemmäksi esimerkiksi paloittelemalla sitä pienempiin osiin, joissa eri ominaisuudet tuodaan esiin. Suomessa painotus on ollut kuitenkin vahvasti sanassa muotoilu ja lähtökohdat monesti teollisessa muotoilussa. Tähän on Suomessa vaikuttanut osaltaan myös muotoiluun suuntautuneiden asiantuntijoiden kiinnostus aiheesta. Palvelumuotoilun ydin voidaan kuitenkin määrittellä uusien palveluideoiden, -prosessien, -konseptien, -kokemusten, -ympäristöjen ja niihin liittyvien tuotteiden suunnitteluksi, sekä toisaalta, myös vanhojen palveluideoiden kehittämiseksi näiltä osin. Tuotteen käsite kattaa tässä sekä aineelliset, että aineettomat tuotteet. Kaikkea tätä yhdistää se, että palvelun käyttäjä on suunnittelun keskipiste. Palvelumuotoilun keskeisiä tekijöitä ovatkin palveluiden vuorovaikutteisuus, yhteissuunnittelu sekä asiakaslähtöisyys. Usein palvelumuotoiluun liitetään myös ajatus ympäristöstävällisyyden korostamisesta liiketoiminnan kehittämisen lisäksi. (Vähälä, Kontio, Kouri & Leinonen, 2012, 18; Saffer 2007, 181; Maffei, Mager & Sangiorni 2005, 5.)

Keskeistä palvelumuotoilussa on suunnitella palvelukokemus niin, että se vastaa sekä käyttäjien tarpeita, että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Palvelun tulisi muodostaa selkeä, yhtenäinen ja johdonmukainen kokonaisuus, joka välittyy asiakkaan kokemukseen palvelun eri kanavien kautta. Itse palvelukokemus on aina sidottu tilanteeseen ja kontekstiin ja kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat hyvin monenlaiset asiat kuten asiakkaan motiivit, tunnetilat, ennako-odotukset, arvostukset, osaaminen, ympäristö, esineet, aistihavainnot ja ihmisten välinen vuorovaikutus. Palvelua suunniteltaessa pyritään tunnistamaan, ja ymmärtämään näitä eri tekijöitä. Tiivistettynä voidaan ajatella, että palvelumuotoilulla pyritään ohjaamaan kokemus haluttuun suuntaan luomalla ympäristö ja prosessit palvelun toiminnoille ja tapahtumille oikeanlaisiksi. Kantavana ajatuksena tässä kaikessa on asiakas- ja käyttäjäymmärryksen hankkiminen ja säilyttäminen. Ymmärrys koostuu käyttäjien tietoisten toiveiden, latenttien tarpeiden ja käyttöympäristön ymmärtämisestä. (Koivisto 2009, 34–35.)

Palvelumuotoilua ei tule niinkään nähdä uutena innovaationa, vaan se on enemmänkin uudenlainen tapa yhdistää vanhoja asioita. Kuten ympäröivä maailmakin, myös palvelumuotoilu elää jatkuvassa muutoksessa, eikä sen määrittely voi koskaan olla yksiselitteinen. Tavoitteena on auttaa organisaatiota havaitsemaan palveluiden liiketoiminnalliset mahdollisuudet, innovoida uusia palveluita ja kehittää jo olemassa olevia. Osa-

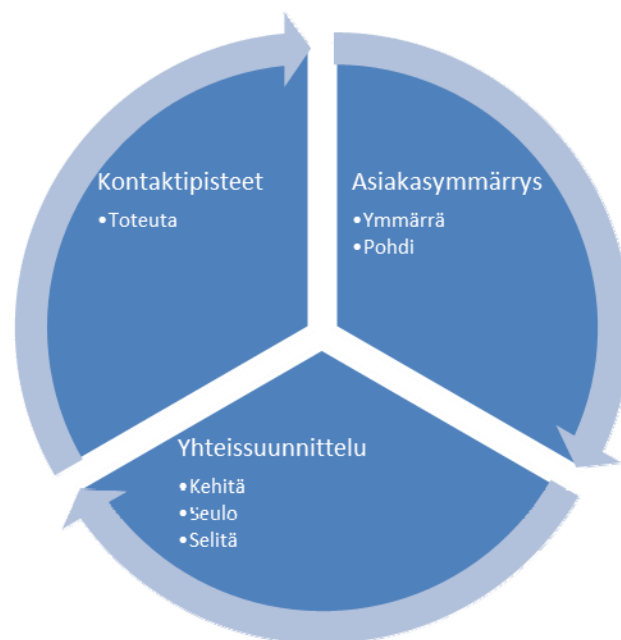
misalana palvelumuotoilu yhdistää muotoilusta tuttuja toimintatapoja perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. (Tuulaniemi 2011, 12, 24.)

Palvelumuotoilua ei pidä ajatella vain abstraktina suunnitteluna, vaan se on konkreettista toimintaa, jonka tavoitteena on yhdistää palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset toimiviksi palveluiksi. Palvelumuotoilussa ominaista on holistinen, eli kokonaisvaltainen lähestyminen kehitettävään palveluun, ja oleellista on hankkia ymmärrystä kokonaisuudesta ja sen sisältämistä eri toimijoista. Se on prosessi, jonka sisällä on useita osaamisaloja ja niistä nousevia työkalu -ja menetelmävalikoimia. Keskeinen osa palvelua on aina ihminen, ja palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan asiakkaan palvelukokemuksesta. Tavoitteena onkin optimoida asiakkaan palvelukokemus keskittymällä kriittisiin pisteisiin ja vuorovaikutukseen. Yhtenä määrittelmänä voidaankin pitää kokemusten suunnittelua, joka tavoittaa ihmiset useiden eri kontaktipisteiden kautta ajan kuluessa. Palvelumuotoilulla tavoitellaan palvelutuotteita, jotka ovat sekä taloudellisesti, ekologisesti, että sosiaalisesti kestäviä ja joiden ensisijaisena tavoitteena on asiakkaalle muodostuva positiivinen palvelukokemus. Iteraatio, eli toistuva suunnittelu, on keskeinen osa palvelumuotoilun prosessia. Iteraatio perustuu suunnitteluratkaisujen kehittämisen ja kokeilemisen, sekä niiden arvioinnin toistuvaan prosessiin. Kehittämisen ja testaamisen menetelmät ovatkin aktiivisesti käytössä palvelumuotoilussa. (Miettinen 2011, 23; Downs, Løvlie & Reason 2008, 74; Mager & Sung 2011, 1; Tuulaniemi 2011, 25–27.)

3.3 Palvelumuotoilu tässä tutkimuksessa

Palvelumuotoilu ei ole tarkasti määriteltävissä, mutta sen prosessista on erilaisia malleja, joissa kaikissa korostuu käyttäjälähtöisyys, yhteissuunnittelu, toteutus sekä prosessin eri vaiheiden päällekkäisyys. Vaikka palvelumuotoiluprosessi kuvataan pääosin lineaarisena prosessina, todellisuudessa prosessissa edetään useiden päällekkäisten vaiheiden kautta siten, että aikaisempiin vaiheisiin voidaan aina palata takaisin. Tässä tutkielmassa palvelumuotoilun teoreettinen viitekehys on rakennettu yhdistämällä eri lähteistä palvelumuotoiluprosessin keskeisiä elementtejä palvelumuotoilun teoriaan (kuvio 3). Pohjana toimii Stefan Moritzin (2005, 123) esittämään palvelumuotoilun suunnitteluprosessin malli, joka koostuu kuudesta vaiheesta, jotka limittyvät keskenään. Näitä vaiheita prosessissa ovat myös kuviossa 3 esiin tuodut vaiheet: ymmärrä, pohdi, kehitä, seulo, selitä ja toteuta. Moritzin mukaan jokaisessa vaiheessa voidaan päästä tavoitteeseen monin eri tavoin, mutta tätä mallia hyödyntämällä voi paremmin ymmärtää palvelumuotoilun toiminnan puitteet. Kaikki vaiheet limittyvät keskenään ja niissä voidaan palata myös taaksepäin prosessin aikana. Moritzin esittämät vaiheet on yhdistetty muista lähteistä nousseisiin teemoihin. Moritzin suunnitteluprosessin rinnalla on tarkasteltu Satu Miett-

sen (2011, 37) palvelumuotoiluprosessin kuviota, joka koostuu neljästä osasta, joita ovat asiakasymmärrys, palvelun konseptointi, mallinnus ja lanseeraus sekä viimeisenä ylläpito. Siinä missä Moritzin malli lähestyy palvelumuotoilua sen eri vaiheiden kautta, Miettisen mallissa lähtökohtana on enemmänkin palvelumuotoilun taustalla vaikuttavat keskeiset teemat. Miettisen mallissa esiintyvä konseptisuunnittelu on korvattu yhteissuunnittelulla, jonka merkitystä erityisesti monet ulkomaiset palvelumuotoilun lähteet kuten Mager (2009, 38–39) korostavat (ks. Mager & Sung 2011, 1; Saco & Goncalves 2008, 18). Miettisen mallin sisällä yhteissuunnittelu nousee vahvasti esiin erityisesti osana mallinnusta, kun kontaktipisteet taas edustavat mallissa koko prosessin päämäärää. Tuulaniemi (2011, 130–131) on jakanut palvelumuotoiluprosessin yhdeksään eri vaiheeseen, jotka limittyvät Miettisen ja Moritzin vaiheiden kanssa. Palvelumuotoilun keskeisinä elementteinä myös Tuulaniemellä ovat asiakasymmärrys ja yhteissuunnittelu joiden lähtökohdasta lähestytään vuorovaikutteista osaa eli kontaktipisteitä. Tuulaniemen prosessimallissa on myös eritelty hyvin yksityiskohtaisesti samoja prosessin vaiheita ja sen sisällä olevia menetelmiä kuin Moritzin mallissa. Vaiheita hänen mallissaan ovat aloittaminen, esitutkimus, asiakasymmärrys, strateginen suunnittelu, ideointi ja konseptointi, prototypointi, pilotointi, lanseeraus sekä jatkuva kehittäminen. Tässä tutkimuksessa suunnitteluprosessin vaiheet on jaettu teorioista nousevien kolmen kantavan pääteeman alle jotka esiintyvät useissa palvelumuotoilun lähteissä.



Kuvio 3 Teoreettinen viitekehys

Kuviosta 3 ilmenee tässä tutkielmassa käytetty palvelumuotoilun teoreettinen viitekehys, joka on jaettu kolmeen pääteemaan; asiakasymmärrykseen, yhteissuunniteluun ja kontaktipisteisiin. Kuvio auttaa myös hahmottamaan prosessin vaiheiden sijoittumista. Toteutusosassa on haluttu nostaa esiin kontaktipisteet, sillä palvelumuotoilu keskittyy varsinaisesti palvelujärjestelmämallin vuorovaikutteiseen osaan, joka näkyy myös asiakkaalle. Palvelumuotoilu voidaankin määritellä myös kokemusten suunnitteluksi, joka koskettaa ihmisiä ajassa eri kontaktipisteiden kautta. Kontaktipisteissä yhdistyy perinteisen tuotanto/kulutuskaavion sijaan myös palveluiden emotionaalinen ja vuorovaikutteinen osa. Koska palvelumuotoilussa on kyse prosessista, joka kulkee palveluiden suunnittelun rinnalla monissa eri vaiheissa ja tasoissa, ei osia voida selkeästi jakaa vain yhteen teemaan kuuluvaksi. Selkeyden vuoksi on prosessin vaiheet kuitenkin jaettu yllä mainitun mukaisesti. Tätä jakoa, sekä kuviossa esiteltyjä pääteemoja käsitellään tarkemmin seuraavaksi. (Tuulaniemi 2011, 80.)

3.3.1 *Asiakasymmärrys*

Asiakasymmärrys on palvelumuotoilun keskeinen elementti. On tärkeää erottaa, ettei kyse ole pelkästä asiakastiedosta vaan aidosta kiinnostuksesta asiakasta kohtaan. Palvelumuotoilussa puhutaankin usein empatiasta. Empatian taustalla on tavoite tunnistaa asiakkaan piilevät tarpeet. Se mahdollistaa myös uusien ratkaisujen esiin tulemisen ja ajattelun laajentamisen olemassa olevien palveluiden ulkopuolelle. Asiakasymmärrykseen katsotaan tässä tutkimuksessa sisältyvän vahvasti prosessin kaksi ensimmäistä osiota; ymmärtäminen ja pohtiminen. (Miettinen 2011, 31; Tuulaniemi 2011, 146.)

Asiakasymmärrystä voidaan hankkia sekä laadullisilla että määrällisillä menetelmillä. Karkeasti voidaan sanoa, että määrälliset menetelmät toimivat hyvin tiedonkeruun alkuvaiheessa, jolloin halutaan saada karkeasti tietoa suurista ihmisryhmistä. Erilaiset markkinatutkimukset, kohderyhmätutkimukset sekä kyselyt ovat hyviä välineitä määrällisen tiedon keräämiseen. Näitä menetelmiä voidaan myös pitää perinteisinä menetelminä. Yleisesti ottaen laadullisia menetelmiä käytetään silloin kun halutaan paremmin ymmärtää jotakin tiettyä ilmiötä, ja saada siitä syvempi ymmärrys. Palvelumuotoilun kannalta juuri laadullisella tutkimuksella on suurempi merkitys suunnittelua ohjaavana tekijänä, sillä tavoitteena on ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja toiveita yksityiskohtaisemmin. (Hämäläinen, Miettinen, Vilka 2011, 63; Tuulaniemi, 2011, 143–144.)

Palvelumuotoiluprosessi alkaa **ymmärtämisestä**. Vaikka ensimmäisen vaiheen tarkoitus onkin hankkia tietoa loppukäyttäjien tiedostetuista ja tiedostamattomista tarpeista, on ymmärrysvaiheen tarkoitus myös selvittää palveluntarjoajan omat liiketoiminnalliset tavoitteet ja palvelustrategia. Erityisesti palvelustrategian osalta huolella tehty markkinatutkimus sekä kilpailutilanteen analysointi ovat oleellisessa osassa. Näitä tieto-

ja voidaan pitää myös esitutkimustietoina, ennen varsinaista asiakasymmärryksen hankkimista. (Moritz 2005, 125; Tuulaniemi 2011, 136.)

Erilaisia keinoja asiakasymmärryksen hankkimiseen ovat haastattelut, havainnointi, varjostaminen, kohderyhmän osallistaminen sekä erilaiset luotaimet, jotka perustuvat itsedokumentointiin. Palvelumuotoilun yhteydessä käytetään myös erillistä termiä muotoiluetafnografia, jolla tarkoitetaan muotoiluun soveltuvaa tiedonhankintamenetelmää. Se perustuu pitkälti etnografian perusajatukseen, mutta painottuu tavoittelemaan käyttäjätietoa muotoiluprosessin alkuvaiheessa, hankkimalla käyttäjätietoa tuotteesta, esineestä tai palvelusta. Monet asiakasymmärryksen hankkimiseen liittyvistä menetelmistä ovat tuttuja jo muilta aloilta, ja niitä vain hyödynnetään palvelumuotoilussa. Yhtenä uutena menetelmänä palvelumuotoilussa Moritz (2005, 127) esittää testattujen ja kokeiltujen komponenttien yhdistämistä prosessiin. Tämä tarkoittaa sitä, että jo olemassa olevasta toisesta palvelusta, voidaan lainata elementti joka on testattu ja toimii hyvin, ja tuoda se osaksi uuden palvelun kehittämisprosessia. (Hämäläinen ym. 2011, 71; Tuulaniemi 2011, 148–149.)

Pelkkä asiakasymmärryksen hankkiminen ei kuitenkaan riitä, vaan tietoa pitää pystyä myös hyödyntämään merkityksellisellä tavalla. Kerättyä tietoa analysoidaan ja pyritään löytämään mahdollisia uusia tarpeita tai ongelmakohtia palvelussa. Osana **pohdintaa** saatua tietoa myös tulkitaan ja yhdistetään muihin tietolähteisiin sekä muodostetaan kokonaisuuksia, jotka selittävät ja auttavat ymmärtämään käyttäjän motivaatiota. Asiakastiedon avulla voidaan tunnistaa asiakasprofiileja, jotka osaltaan auttavat palveluiden suunnittelua. (Hämäläinen ym. 2011, 66–67; Moritz 2005, 124; Tuulaniemi 2011, 153–154, 167.)

3.3.2 *Yhteissuunnittelu*

Keskeisiä käsitteitä uusien näkemysten syntymisessä ovat yhteisluominen (engl. co-creation) ja yhteissuunnittelu (engl. co-design), jotka viittaavat yhteistoimintaan sekä asiakkaan, että muiden eri tahojen kanssa Yhteissuunnittelu on palvelumuotoilun kriittinen ja välttämätön osa. Se on kapeampi käsite kuin yleisesti palveluissa käytetty yhteistuottaminen. Yhteistuottamisella viitataan koko palvelun tuottamisen prosessiin ja sen eri vaiheisiin, joissa myös asiakas on kiinteästi mukana, tuottamisen ja kuluttamisen tapahtuessa samanaikaisesti. Yhteissuunnittelulla tarkoitetaan nimenomaan palvelumuotoiluprosessin osana tapahtuvaa suunnittelua, joka tapahtuu asiakkaan, palveluntuottajan, eri asiantuntijoiden ja sidosryhmien yhteistyönä. Suunnittelijat voivat toimia koordinaattoreina sidosryhmien välillä luoden käsitteitä, ratkaisuja sekä tulevia palvelukokemuksia. Palvelumuotoiluun osallistuukin usein hyvin monenlaisia tekijöitä, ja eri alojen ammattilaisia. Palvelumuotoilussa voidaan myös hyödyntää monenlaista tutkimus-

suunnittelu-, liiketoiminta -ja teknistä osaamista. Tärkeä asiantuntijajoukko ovat myös asiakkaat ja palvelun käyttäjät. Eri alojen asiantuntijoiden lisäksi myös asiakkaat tulee nähdä asiantuntijoina, nimittäin palvelukokemuksen asiantuntijoita. Palvelumuotoilua tulisikin tarkastella kokonaisvaltaisena osaamisalana, jossa asiantuntijoita tarvitaan laajalti. Tämä onkin yksi keskeisimmistä eroista verrattuna perinteiseen palveluiden kehittämiseen, jossa palveluntarjoajat tai markkinoinnin ammattilaiset toimivat itsenäisesti palveluja kehittäessään. (Steen, Manschot & De Koning 2011 53; Kontio ym. 2012, 18; Mager & Sung, 2011, 1; Saco & Goncales 2008, 18; Tuulaniemi 2011, 69.) Asiakkaat ja palvelun käyttäjät ovat keskeinen tiedon, innovaation ja luovuuden lähde. Yhtenä suurimmista haasteista organisaation kannalta voidaan pitää asiakkaan saamista mukaan suunnitteluun tarpeeksi aikaisessa vaiheessa. (Ojasalo 2009, 219.)

Kehittämisvaiheen tarkoituksena on tehdä, luoda ja saada ideoita sekä ratkaisuja. Sopivia ideoita kehitetään edelleen ja yhdistetään eri konsepteihin. Palvelukokemus suunnitellaan huomioiden eri osa-alueet kuten esineet ja tilat, joita tarvitaan prosessin käynnistämiseen. Oleellista on, että ideoita kehitetään strategian suuntaan. (Moritz 2005, 133.) Ideointi voi olla luonteeltaan joko laajenevaa tai supistuvaa, eli joko aloitetaan yhdestä ideasta ja kerätään niitä lisää, tai kerätään paljon ideoita, joita sitten yhteistyössä eri asiantuntijoiden kanssa karsitaan. Oleellista on kuitenkin, että loppuvaiheessa ideoita katsotaan olevan tarpeeksi ja ne ovat ongelmanratkaisun kannalta oleellisia. Ideoinnin kannalta erityisen tärkeää on, että ideointiin osallistuvat kokevat, että erilaisiakin ideoita voi esittää, eikä niille naureta tai niitä tuomita. Ympäristöllä ja ilmapiirillä voidaan vaikuttaa ideoinnin rikkauteen. (Tuulaniemi 2011, 180, 183.)

Ideoiden **seulontavaiheessa** kaikkien aiempien vaiheiden pohjalta hankituista ideoista valitaan parhaat. Ne valitaan tiettyjä sovittuja kriteereitä noudattaen, jotta ne vastaavat haluttua strategista suuntaa. Parhaiden ideoiden toteutusta ja laatua testataan ja mitataan jatkokehitystä varten. Ideoita ja konsepteja voidaan testata eri näkökulmista, kuten taloudellisesta tai teknisestä näkökulmasta, jolloin käytetään apuna erilaisia testejä ja mittareita. Apuna voidaan käyttää keinoja, kuten SWOT-analyysiä, asiantuntija-arviointia tai kohderyhmä haastatteluja. Usein tulevia palvelun käyttäjiä on hyvä osallistaa myös seulontaprosessiin. (Moritz 2005, 138–139.)

Selittämisvaiheessa pyritään luomaan kaikkia aisteja hyödyntävä mielikuva ideoista ja konsepteista, jotka on seulottu esiin prosessin aikana. Näiden mielikuvien tarkoitus on antaa yleinen käsitys asiasta sekä osoittaa tulevia mahdollisuuksia. Tämän vaiheen tärkein anti on havainnollistaa ideat ja konseptit niin, että eri tahojen keskustelu ja arviointi niistä helpottuisi. Tavoitteena on yhteinen ymmärrys konseptista eri alojen osaajien välillä sekä palvelukokemusten testaaminen erilaisten mallinnusten avulla. Yleisesti puhutaan myös prototypoinnista, jolla tarkoitetaan nopean mallin rakentamista suunnittelun ja kehittämisen avuksi. Prototypointia voidaan hyödyntää kaikissa palvelumuotoilun vaiheissa, mutta oleellisinta se on selitysvaiheessa, jotta elementtejä päästään kuvai-

lemaan ja testaamaan eri kohderyhmillä. Erilaisia tapoja, joita tässä vaiheessa voidaan hyödyntää, ovat roolipelit, animaatiot, palvelukartat ja mallinnukset, sekä tunnelman lavastaminen, sisällyttäen kaikkien aistien käytön. (Moritz 2005, 141; Tuulaniemi 2011, 194.)

3.3.3 *Kontaktipisteet*

Kaikki palvelutuokiot koostuvat useista eri kontaktipisteistä, joissa palveluntarjoaja pyrkii vaikuttamaan asiakkaaseen erilaisilla aistiärsykkeillä. Kontaktipisteet tarjoavatkin palveluille ainutlaatuisen mahdollisuuden, ja samalla myös haasteen, brändin ja ihmisten kohtaamiseen. Eri aistiärsykkeiden, kuten äänien, tuoksujen, valojen, värien ja materiaalien hyödyntämistä kutsutaan myös moniaistilliseksi muotoiluksi (engl. ambient design), jossa keskeisenä ajatuksena on kaikkien aistien hyödyntäminen ympäristöä luotaessa. Se on eri suunnittelualojen hyödyntämä osaamisalue, jota palvelumuotoilun voidaan parhaimmillaan katsoa olevan. Toiminnalliset ja emotionaaliset hyödyt voidaan tuoda monipuolisten kontaktipisteiden kautta osaksi asiakkaan kokemusta. (Saco & Goncalves 2008, 19; Tuulaniemi 2011, 80.)

Haasteina kontaktipisteissä saattaa olla asiakkaan puhuttelun sijaan suoranainen huumailminen tai kokonaan väärä sanoma. Tällaisissa tilanteissa kontaktipisteistä saattaa muodostua palvelun heikoin lenkki. Koska kontaktipisteet ovat osa palvelua ja kehittyvät ajassa, voidaan niihin sisällyttää asteittaista kehittämistä koko ajan. Hyvällä suunnittelulla kontaktipisteiden avulla pystytään muotoilemaan jokainen palvelutuokio asiakkaan tarpeita ja toiveita vastaavaksi, sekä samalla palveluntarjoajan strategian ja tavoitteiden mukaiseksi. Suunnittelussa oleellista on selkeä ja yhdenmukainen kokonaisuus, joka ilmenee asiakkaalle johdonmukaisena palveluna. Voidaankin puhua tietynlaisesta ekosysteemistä, eli toiminnallisesta kokonaisuudesta, jota tulee tarkastella hyvin laajalti. Kontaktipisteissä tulee huomioida ennen palvelua, sen aikana, ja sen jälkeen tapahtuvat kontaktipisteet käyttäjän ja palvelun tarjoajan välillä. Kontaktipisteiden arvoa tulee myös arvioida kriittisesti, jotta kustannukset eivät nouse liian suuriksi. Tällöin asiakkaan kannalta tärkeät ja oleelliset asiat tulisi säilyttää, ja tunnistaa vähin kustannuksin paljon arvoa tuovat kontaktipisteet. (Koivisto 2011, 53; Saco & Goncalves 2008, 18–19; Ojasalo 2009, 220; Tuulaniemi 2011, 81.)

Palvelumuotoilu ja suunnittelun **toteutus** keskittyy palvelun vuorovaikutteiseen osaan, eli kontaktipisteisiin. Toteutusvaihe kattaa laajemmin palvelun saattamisen konkreettisesti tapahtumaan, ja valmiiksi siirrettäväksi markkinoille. Toteutusvaiheeseen sisältyvät kaikki ne osa-alueet, joita tarvitaan palvelun toteuttamiseen, kuten henkilökunnan koulutus ja ohjeistus. Toteutusvaihe sisältää erilaista prototyypin testausta ja konseptin lopullista muokkausta esimerkiksi esilanseerauksen avulla. On kuitenkin tär-

keää huomata, ettei palvelun kehittäminen tule koskaan valmiiksi, vaan sitä voidaan aina kehittää edelleen. Näin ollen samalla kun palvelu saadaan markkinoille, sen kehittämistä edelleen jatketaan ja palvelumuotoiluprosessi käynnistyy uudelleen. Kehittämiseen liittyy oleellisesti myös seuranta ja arviointi, jotta palvelua voidaan edelleen kehittää. Palveluiden suhteen mittaaminen ei aina ole helppoa, mutta niihin on mahdollista rakentaa omia seuranta- ja mittausjärjestelmiä, joiden avulla palvelua voidaan analysoida. (Moritz 2005, 145; Tuulaniemi 2011, 243–245.)

Kontaktipisteet voidaan jakaa neljään pääryhmään joita ovat ihmiset, toimintatavat, ympäristö ja esineet.

Ihmiset

Sekä palvelua tuottavat, että kuluttavat ihmiset kuuluvat kontaktipisteisiin. Asiakas tuottaa itselleen arvoa osana palveluprosessia ja palveluhenkilökunta ohjaa asiakkaan toimintaa omilla toimintatavoillaan. Asiakkaan ei esimerkiksi haluta siirtyvän ravintolassa keittiöön, tai liikkeessä varastoon, vaan palveluhenkilökunta ohjaa toiminnallaan asiakkaan haluttuun tilaan ja toimintaan. Usein asiakaskokemukseen vaikuttavat myös muut asiakkaat, jolloin mahdollisuuksia asiakkaiden positiivisen vuorovaikutukseen toistensa kanssa tulee myös tarkastella. (Koivisto 2011, 53; Tuulaniemi 2011, 81.)

Palvelumuotoilun kannalta oleellista on, että sekä asiakkaalle, että asiakaspalvelijalle suunnitellaan sopivat roolit osana palvelun tuotantoa. Suunnitelmaan kuuluu asiakkaan osallistumisen laajuus, sekä mahdolliset itsepalvelutilanteet. Toisaalta myös asiakaspalvelijoiden selkeä rooli ja vastuunjako, sekä toiminnan keskittäminen oikeaan ja tarpeelliseen paikkaan on tärkeää. Palvelumuotoilun avulla voidaan myös löytää palveluhenkilökunnalle oleelliset asiat joita voidaan hyödyntää rekrytointivaiheessa. Palveluhenkilökunnan toiminnan avuksi voidaan palvelumuotoilun avulla työstää työkaluja kuten asiakasprofiilit, jotka helpottavat asiakaspalvelutilannetta. Palvelumuotoilussa voidaan edetä hyvinkin yksityiskohtaisiin asioihin, kuten tapaan puhutella ja lähestyä asiakasta; halutaanko sen olevan rento vai muodollinen. (Koivisto 2011, 53; Tuulaniemi 2011, 81.)

Toimintatavat

Toimintatavat ovat toimintamalleja, joiden mukaan yksittäisissä palvelutuokioissa toimitaan. Prosessit ja rutiinit voidaan määritellä hyvinkin tarkkaan. Pienimpiä yksityiskohtia kutsutaan palvelueleiksi, jotka voivat olla hyvinkin pieni osa palvelun kokonaisuutannosta, mutta niiden merkitys asiakkaan palvelukokemuksessa voi olla merkittävä. Tällaisia eleitä voi olla esimerkiksi suklaapala hotellihuoneen tyynyllä, tai asiakkaiden tervehtiminen tietyllä tavalla. Tietyt toimintatavat ja käyttäytymismallit voidaan vakiinnuttaa asiakaspalvelijoiden toimintaan osaksi palvelun brändiä. (Koivisto 2011, 52; Tuulaniemi, 2011, 82.)

Ympäristö

Palveluympäristö voi olla fyysinen, digitaalinen tai aineeton kuten puhelinpalvelu, riippuen palvelusta. Useimmat palvelut tapahtuvat monissa eri ympäristöissä riippuen palvelun vaiheesta. Ympäristöllä on suuri vaikutus palvelun onnistumiseen ja osana sitä vaikuttavat niin äänet, tuoksut kuin valaistuskin. Virtuaalisissa tiloissa, kuten internet-sivuilla, käyttöliittymä on oleellinen osa palvelun onnistunutta kuluttamista. Myös ympäristön tarkoitus on ohjata ihmisten käyttäytymistä halutulla tavalla. Sillä ei ainoastaan ohjata asiakkaan siirtymistä haluttuun paikkaan, vaan myös asiakkaan mielialaa, jolla on suuri merkitys palvelukokemukseen. (Koivisto 2011, 52; Tuulaniemi 2011, 81–82.)

Esineet

Esineistä kontaktipisteinä puhuttaessa tarkoitetaan sellaisia tavaroita tai laitteita, joita asiakas käyttää, tarvitsee tai saa omakseen palvelua käyttäessään, sekä toisaalta palvelun tuotantoon käytettäviä esineitä, joita henkilökunta käyttää osana palvelua ja jotka vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. Palveluissa esineet toimivat usein myös todisteina käyttöoikeudesta palveluun, kuten matkaliput ja elektroniset avaimet. (Koivisto 2011, 52; Tuulaniemi 2011, 82.)

3.4 Palvelumuotoilun soveltuminen ikääntyneiden tehostettuun palveluasumiseen

Sosiaali- ja terveysministeriön sekä kuntaliiton ikäihmisten palvelujen laatusuositus (2008) peräänkuuluttaa erityisesti suoran osallistumisen muotoja palveluita kehitettäessä. Asiakkailta tulee olla mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa palveluiden kehittämiseen asettamalla laatutavoitteita, suunnittelemalla toteutusta ja arvioimalla palvelua, kukin omien voimavarojensa mukaisesti. Toimintakyvyltään heikoimmillakin asiakkailta on oleellinen rooli laadun kokijana palveluissa, ja tätä kokemusta tulee voida välittää asiakastyytyväisyysmittausten tai omaisten kautta eteenpäin palvelua kehitettäessä. Myös monien muiden arviointijärjestelmien sekä asiakkaiden ja omaisten havainnoinnin tulisi olla apuna palveluiden kehittämisessä. Myös palveluiden vaikuttavuutta sekä yksilöllisellä, että yhteiskunnallisella tasolla peräänkuulutetaan. Keväällä 2011 voimaan tullut terveydenhuoltolaki korostaa asiakkaiden valinnanvapautta. (STM tiedote 432/2010.) Palvelumuotoilu tarjoaa keinoja ja välineitä, joilla palveluita pystytään kehittämään suositusten mukaisesti, ja siksi palvelumuotoilun roolia ikääntyneiden palveluissa tuleekin korostaa. Palvelumuotoilu hyvinvointialalla tarkoittaa useimmiten vanhojen olemassa olevien palveluiden kehittämistä, uusien alusta luomisen sijaan. (Ikäihmisten palvelujen laatusuositus 2008, 14, 31; Thurston 2009, 151–153.)

Koska palvelumuotoilussa palveluiden yhteissuunnittelulla ja -tuottamisella on keskeinen rooli, on huomioitava myös asiakkaat, eli tässä tutkimuksessa ikääntyneet. Jotta voidaan puhua todellisesta palvelumuotoilusta, tulee asiakkaiden olla osana prosessia. Kun kohderyhmänä ovat ikääntyneet ihmiset, osallistumisen käytännön toteutus usein hankaloituu, mutta se ei tarkoita, että sitä tulisi kokonaan unohtaa. Palvelumuotoilussa keskeiset käyttäjälähtöiset menetelmät perustuvat esimerkiksi toiminnan ja käyttäytymisen havainnointiin sekä itsedokumentointiin. Tämä toimii keinona löytää asiakkaiden tiedostamattomia tarpeita, joita ei muutoin osata ilmaista. Erityisesti dementoituneiden asiakkaiden kohdalla havainnointi on tärkeä tapa kuunnella asiakasta. Yleisesti suositetaan etnografisia tutkimusmenetelmiä asiakasymmärryksen hankkimisessa. Tärkeässä osassa on myös omaisen kuuleminen sekä elämänkaaritietolomake osana hoito- ja palvelusuunnitelman laatimista. Hoito- ja palvelusuunnitelma tulee laatia kaikkien asiakkaiden kanssa, mutta sen toteutusta on myös kritisoitu. Pelkkä asioiden kirjaaminen ylös ei tarkoita, että ne todellisuudessa siirtyisivät palveluihin. Konkreettinen kytkeä varsinaiseen arkiseen työhön asiakkaan kanssa puuttuu. Hoito- ja palvelusuunnitelman tuomiseksi osaksi ikääntyneiden arkea on vaadittu käytännönläheisiä toimia. Palvelumuotoilun avulla pystytään vastaamaan tähän haasteeseen. Kun palvelun toteuttaminen mietitään pienissä paloissa asiakkaan näkökulmasta, huomioiden niin fyysiset kuin emotionaaliset lähtökohdat, voidaan suunnitelmaa jalkauttaa käytännön tasolle. Ikääntyneiden kanssa työskennellessä tulee myös muistaa, että pelkkä ikä ei määritä asiakasta, ja kaikki ikääntyneet asiakkaat eivät ole samanlaisia. Myös Kansolan ym. (2011) tutkimuksessa nousi esiin, että vaikka hoito- ja palvelusuunnitelma mahdollistaisi yksilöllisen ja tavoitteellisen palvelun, suunnitelmien toteuttamisessa ja käytäntöön tuomisessa on paljon kehittämisen varaa. Palvelumuotoilun avulla pystytään konkretisoimaan ja tuomaan palveluun kyseistä asiakasta miellyttäviä elementtejä. (Hämäläinen & Lammi 2009, 183, 187; Hyde & Davies 2004, 1407–1408; Koivisto 2009, 35; Kankare & Lintula 2006, 76–80; Molander & Multanen 2002, 95, 158.)

Hoivapalveluissa on siirrytty organisaatiolähtöisestä näkökulmasta asiakaslähtöiseen, tavoitteena parempi asiakaskokemus. Vaikka ajatus palveluiden kehittämisessä on ollut hyvä, on toteutus usein jäänyt vajavaiseksi. 1990-luvulla sai valtaa ajatus siitä, että palveluiden heikko taso johtuu niiden julkistaloudellisesta luonteesta. Myös hoivapalveluiden yksityistäminen lisääntyi ja etsittiin vaihtoehtoisia tapoja suurille laitoksille. Hoiva-alalla yhtenä ongelmana on kuitenkin pidetty sitä, että vaikka fyysinen paikka muutettiin laitoksista pienempiin yksiköihin ja palvelutaloihin palvelun parantamiseksi, ei itse palveluiden sisältö ja tuottaminen kuitenkaan muuttunut samassa määrin, vaan toimintaa jatkettiin kuten ennenkin. Sosiaali- ja terveystieteiden osalta onkin esitetty, että entiset toiminnat tulisi mitätöidä, uusia malleja ja toimintatapoja nostaa esiin ja arvostaa sekä palveluita yksilöllistää vastuuttamalla myös yksilö ja lähiyhteisö. Juuri tähän palvelumuotoilu tarjoaa keinoja. (Hyde & Davies 2004, 1412; Koskiahho 2008, 13–16.)

Julkisen sektorin ongelmana pidetään myös sitä, että siellä palvelut ovat usein kehittyneet ajan myötä pitkällä aikavälillä tiettyyn suuntaan, ilman että niitä on varsinaisesti missään välissä suunniteltu. Vanhanaikaiseen ajattelumalliin, jossa julkisten palvelujen ei edes oleteta olevan yhtä tasokkaita kuin yksityiset, ei enää ole varaa. Palvelumuotoilulla voidaan säästää niukkoja resursseja, vaikka juuri resurssipulaa usein käytetään kehittämisen esteenä. Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää julkisella sektorilla monin eri tavoin. Se voi auttaa vähentämään kuluja, ymmärtämään asiakkaan motiiveja ja arvoja, lisätä työntekijöiden motivaatiota ja vähentää riskejä luotaessa uusia palveluja. Työntekijöiden rooli ja rekrytointiin sekä kouluttamiseen panostaminen ovatkin aivan keskeisiä osa-alueita palvelumuotoilulle. Sen avulla voidaan myös henkilökunnan ideoita siirtää todellisuuteen, ja vaikuttaa positiivisesti palvelun laatuun ja ihmisten elämään. Oleellista on kuitenkin tuoda palvelumuotoilu osaksi henkilökunnan arkea ja välineet saataville, jotta aito yhteissuunnittelu voi toteutua (Designing effective public services 2013, 13; Thurston 2009, 150–153, 160.)

Julkinen sektori ja erityisesti sosiaali- ja terveystalvet ovat haastavia palvelumuotoilun kannalta erilaisten lakien, byrokratian, tietojärjestelmien ja paikallisten vaatimusten säädellessä toimintaa. Julkinen puoli on riippuvainen poliittisesta päätöksenteosta ja sen on palveltava monitahoisia tavoitteita ja sidosryhmiä. Yksi suurimmista haasteista on kansalaisten yhä kasvavat odotukset ja vaatimukset julkisen sektorin palveluille, ja toisaalta julkisen puolen niukat ja rajalliset resurssit, sekä usein jäykät säännöt. Kuitenkin julkisen sektorin tulisi panostaa myös palveluiden yhteissuunnitteluun, sillä julkiset palvelut vaikuttavat kaikkien kansalaisten elämään, joko suoraan käyttäjänä tai epäsuorasti yhteiskunnan hyvinvoinnin kautta. Henkilöillä, joihin palvelut vaikuttavat, tulisikin aina olla mahdollisuus osallistua palveluita koskevaan päätöksentekoon, ja tähän yhteissuunnittelu tarjoaa mahdollisuuden. Ongelmana julkisella sektorilla on usein, ettei ratkaisuja vain ole totuttu tarkastelemaan uusista näkökulmista. (Greger & Hatami 2013, 130; Kansola ym. 2011, 18; Mattelmäki & Vaajakallio 2013, 59.)

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Vertaileva tutkimus

Tutkimus on toteutettu vertailevana laadullisena tutkimuksena. Monituottajamallit, joilla voidaan entistä paremmin vastata asiakkaiden moninaisiin palvelutarpeisiin, ovat nostaneet esille tarpeen palvelutuottajien väliseen vertailuun. Erityisesti tarve on kasvanut tehostetussa palveluasumisessa, ikääntyneen väestön kasvaessa. (Kansola ym. 2011, 28.)

Vertailevalla tutkimuksella on vahvat perinteet erityisesti sosiologian tutkimuksessa, joka keskittyy ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen, sosiaalisen toiminnan yhteisöissä sekä yhteiskuntien rakenteen ja toiminnan tutkimukseen. Koska tutkimukseen valitut kohteet toimivat vahvasti tässä kontekstissa, tehostetun palveluasumisen sektorilla, sopii vertaileva tutkimus erityisen hyvin tähän tutkimukseen. Vertaileva tutkimus on vakiinnuttanut asemaansa yhä vahvemmin myös historiallisen tutkimuksen lisääntyttä. Yhtenä vaikuttavana tekijänä suosioon on myös tutkimuksen lisääntyminen instituutioiden toiminnasta ja merkitysten uudelleenarvioinnissa. Perinteisesti vertaileva tutkimus on ollut vahvasti sidonnaista kansainvälisiin vertailuihin, mutta vertailevaa näkökulmaa voidaan hyödyntää myös kansallisissa ja mikrotason vertailuissa. Laadullinen vertaileva tutkimus painottaa ilmiöiden, rakenteiden ja prosessien merkityksiä ja pyrkii osoittamaan, miten ne ovat muotoutuneet omissa konteksteissaan. Täten sen avulla pystytään tuottamaan myös aiempaa syvällisempää tietoa. Vertailevassa tutkimuksessa on oleellista huomioida, että vertailun tulokset eivät koskaan ole yksiselitteisiä ja ehdottomia, vaan ne ovat aina sidoksissa tutkijan tapaan valita ilmiön osoittimet. Jo pelkästään vertailukelpoisuuteen pyrkiminen itsessään vaikuttaa saatavaan tietoon sekä mittareiden muodostamiseen. (de Bruijn, Mills & van de Bunt 2006, 619; Melin 2005, 58; Alapuro & Arminen 2004, 18.)

Vertaileva tutkimus voidaan jakaa kahteen tyyppiin tapausten määrän mukaan: ensimmäisessä tyypissä verrataan vain kahta tapausta, toisessa tyypissä verrataan muutamia tapauksia. Tässä tutkimuksessa on käytetty ensimmäistä tyyppiä, eli verrattavia tapauksia on kaksi. Koska tutkittavia tapauksia on vain kaksi, ei tutkimustulosten tarkastelussa ole käytetty Boolean algebraan perustuvaa kvalitatiivista vertailevaa analyysia (QCA). Kahden tapauksen vertailun tuloksena on osoittaa, mikä valituissa tapauksissa on yhteistä ja mikä erilaista, suhteessa vertailtaviin muuttujiin. (Melin 2005, 58.)

Vertailun kannalta oleellista on tapausten valinta. Vakiintuneena tapana voidaan pitää joko kahden samankaltaisen tapauksen vertailua, tai vaihtoehtoisesti kahden mahdollisimman erilaisen tapauksen vertailua. Oleellista on, että vertailun kohteet edustavat samaa ilmiötä, vaikka konteksti olisi eri. Tässä tutkimuksessa tutkittava ilmiö molem-

missä kohteissa on palvelumuotoilu. Vertailtavat yksiköt edustavat tehostetun palveluasumisen tarjoajia, mutta toimivat eri sektoreilla, toinen yksityisellä ja toinen julkisella. Näin ollen tapausten voidaan katsoa olevan riittävän samanlaisia, jotta myös yhteisiä nimittäjiä löytyy ja vertailulle on pohjaa. On hyvä huomioida, että samanlaisuus ja erilaisuus kohteissa on aina suhteellista. Tapaukset voivat olla joidenkin asioiden suhteen samanlaisia ja toisten piirteiden osalta täysin erilaisia. (Melin 2005, 59.)

Vertailevaa tutkimusta pidetään myös hyvinvointialalla keskeisenä tekijänä palveluiden kehittämisessä. Muiden onnistumisista ja virheistä oppimalla voidaan kehittää omaa toimintaa. Koska erityisesti sosiaali- ja terveystieteillä laatua voidaan pitää haastavana määrittellä, tarjoaa vertailu hyviä mahdollisuuksia jatkuvaan kehitykseen. Erityisesti laadullisen vertailun tarvetta hyvissä käytännöissä painotetaan vahvasti. (Kansola ym. 2011, 25–28; Kay 2007, 25.)

4.2 Teemahaastattelu

Empiirisen aineiston kerääminen toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelut ovatkin usein laadullisissa tutkimuksissa päämenetelmänä, jolloin aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edetessä. Tässä tutkimuksessa valittiin teemahaastattelu, koska oletuksena oli, että palvelumuotoilu itsessään on melko vieras haastateltaville ja vastaukset voivat olla hyvin monitahoisia. Usein haastattelua käytetäänkin menetelmänä, kun tutkittavana kohteena on jokin tuntemattomampi alue, josta tutkijan on vaikea etukäteen tietää vastausten suuntia. Haastattelu menetelmänä mahdollistaa myös annettujen vastauksien selventämisen haastattelutilanteessa sekä taustalla vaikuttavien motiivien tarkastelun. (Hirsijärvi ym. 1997, 201–202; Hirsijärvi & Hurme 2000, 34.)

Haastattelua tehtäessä tulee varautua moniin asioihin. Sitä voidaan pitää melko aikaa vievänä aineiston keräämisen menetelmänä. Itse haastattelutilanne tulee suunnitella tarkoin ja siihen täytyy varata aikaa. Vaikka haastattelun suunnittelee hyvin, se sisältää aina virhemahdollisuuksia koskien haastattelijaa ja haastateltavaa, sekä koko tilannetta. Tämän vuoksi vastausten tulkinta onkin hyvin tärkeää, ja tutkijan tulee nähdä vastausten sisältö suhteessa kulttuuriin ja ympäröivään merkity maailmaan. Varsinaista haastattelua enemmän pitääkin varata aikaa haastattelun purkamiseen ja litterointiin sekä aineiston analysointiin. (Hirsijärvi ym. 1997, 202–203.)

4.3 Tapausten valinta ja rajaus

Molemmat tapaukset valittiin samasta kaupungista, jolloin niiden vertailtavuutta voidaan pitää parempana, sillä myös yksityinen palveluntarjoaja on osallistunut kaupungin

kilpailutukseen, ja näin ollen täyttää samat vaaditut tehostetun palveluasumisen vaatimukset laadun ja vastuiden osalta. Vertailtavuuden parantamiseksi pyrittiin löytämään riittävän samanlaiset kohteet. Samanlaisuutta haettiin kohteiden koosta, sillä hyvin pienessä yksikössä saattaisi toimintaan vaikuttaa oleellisesti pienempi asiakasmäärä. Kohteiksi valikoituivat melko suuret yksiköt, sillä yksityisiä tehostetun palveluasumisen tuottajia ei ollut tarjolla kovin montaa, koska monet yksityiset ovat erikoistuneet vain tiettyihin asiakasryhmiin, kuten muistisairaisiin. Näin ollen käytännössä yksityinen palveluntuottaja määrittäi myös julkiselta puolelta haetun vertailuparin. Julkisen sektorin kohteessa asiakaspaikkoja oli 90 ja yksityisen sektorin kohteessa 118, eli molemmat edustivat hyvin suurta yksikköä, käytännössä kahta kaupungin suurinta. Molemmat rakennukset ovat toistakymmentä vuotta vanhoja, samoin niissä tapahtuva vanhuspalvelutoiminta. Molempien kohteiden asiakkaat ohjataan kaupungin vanhustenpalveluiden sijoitustyöryhmän, eli SAS-työryhmän kautta. Edellä mainitut tekijät määrittävät kohteiden samanlaisuutta, niin paljon kuin oli mahdollista valita.

Johtuen organisaatorakenteiden erilaisuudesta, oli haastateltavien löytäminen hie-man haasteellista ja vaati paljon etukäteissuunnittelua. Haastateltavien lopullinen valinta onnistui kuitenkin hyvin. Yksityisen tahon haastateltavana toimi toiminnanjohtaja, jonka vastuulla on kohteen toiminta, ja erityisesti yhteistyökontaktit, henkilöstöhallinto ja toiminnan kehittäminen. Julkisen puolen haastateltavana toimi vanhuspalveluiden esimies, jonka työnkuva on esimies ja hallintotyötä, toiminnan kehittämistä ja yhteistyökontakteista vastaamista. Kumpaankaan haastateltavaan tai kohteeseen ei tutkijalla ollut mitään aiempaa kytköstä.

Haastattelut toteutettiin asiantuntijahaastatteluina. Asiantuntijahaastattelulla tarkoitetaan yleensä sellaista tilannetta, jossa kiinnostuksen kohteena ei ole ensisijaisesti itse henkilö, vaan haastateltavilta pyritään hankkimaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai prosessista. Asiantuntijaa haastatellaan hänellä oletettavasti olevan tiedon vuoksi ja valinta perustuu heidän asemaansa tai osallisuuteensa tutkimuksen kohteena olevassa asiassa. Asiantuntijahaastattelut eroavat perinteisistä kulttuurintutkimuksen haastatteluista. Niissä haastateltavat nähdään oman elämänsä ja kulttuurinsa asiantuntijoina, jolloin myöskään väärin vastauksien mahdollisuutta ei ole, toisin kuin asiantuntijahaastatteluissa. Tässä tutkimuksessa mahdollisten väärin vastausten osuutta on pyritty vähentämään sillä, että haastateltavilla on ollut mahdollisuus haastattelun jälkeen lukea kirjallisena antamansa vastaukset, ja korjata tai täydentää vastaustaan, mikäli niissä on virheellistä tietoa tai mahdollisuus väärinymmärrykseen. Toisin kuin kulttuurin jäsenten haastattelussa, jossa haastateltavana voi olla kuka tahansa tutkitun kulttuurin jäsen, asiantuntijahaastattelussa haastateltavat ovat vain harvoin korvattavissa. Asiantuntijahaastatteluissa haastateltavan valinta on mietittävä tarkkaan etukäteen, jotta aineiston kautta voidaan tuottaa kuvaus tutkittavasta ilmiökentästä. On kuitenkin muistettava, että myös asiantuntijahaastattelussa haastateltavan antamat vastaukset ovat aina subjektiivisia ja vastaa-

jasta riippuvaisia. Tässä tutkimuksessa haastateltavat valittiin laatimalla etukäteen teoriaan pohjaava kuvaus haastateltavista asioista, joista haastateltavalla toivottiin olevan tietoa. Tämän jälkeen oltiin yhteydessä valittuihin organisaatioihin, ja keskusteltiin haastateltavalta toivottavista tiedoista. Organisaatiot valitsivat itse keskuudestaan henkilön, joka parhaiten osaa aiheisiin vastata. (Alastalo & Åkerman 2010, 373–374.)

4.4 Haastattelun toteutus

Haastateltavia pyydettiin miettimään etukäteen palvelukertomusta, joka keskittyy tunnistamaan palvelusta kontaktipisteitä, ja jossa edetään vaiheittain tilanteen alusta loppuun. Kohteeksi valikoitui tehostetun palveluasumisen ruokailutilanne, sillä ympärivuorokautisessa asumisessa palvelujen sisältö on niin laaja, että se vaati tarkempaa rajausta. Haastateltavien keskuudesta nousi esiin ruokailutilanne, jonka koettiin olevan keskeinen osa päivittäistä palvelua ja edustavan monipuolisesti kontaktipisteitä. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti tunnistamaan niitä kontaktipisteitä, jotka ovat tietoisesti ja strategisesti valittuja, eivät sattumanvaraisia tai henkilöstä riippuvaisia. Käytännössä haastattelu eteni keskustelunomaisesti, teemahaastattelun mukaisesti, ja asioihin voitiin palata myöhemmin uudelleen. Palvelukertomuksen miettiminen toimi vain haastatteluun valmistautumisen apuna, jotta haluttuja asioita osattiin nostaa esiin, eikä itse haastattelu ollut sidottu kertomuksen etenemiseen. Etukäteen oli tiedossa, että palvelumuotoilu on haastateltaville asiana vieras, ja käytännönläheinen lähestyminen haastattelussa helpotti haastateltavien valmistautumista.

Haastateltavia lähdettiin kartoittamaan tutustumalla ensin kaupungin nettisivujen kautta tehostettua palveluasumisesta tarjoaviin tahoihin. Näistä valittiin taustatietojen perusteella kaksi parasta vertailukohdetta, toinen yksityiseltä ja toinen julkiselta puolelta. Kun kohteet oli valittu, niitä lähestyttiin sähköpostitse ja puhelimitse haastattelupyynnöllä. Haastattelupyynnössä oli lyhyt kuvaus tutkimuksen luonteesta ja asioista, joista haastateltavalla toivottiin olevan tietoa. Pyyntöihin vastattiin nopeasti ja organisaatiot valitsivat keskuudestaan haastateltavan, jolle haastattelupyyntö välitettiin. Yksityisellä puolella saatiin heti ensimmäisen yhteydenoton jälkeen oikean henkilön yhteystiedot, johon oli mahdollista olla suoraan yhteydessä. Julkisella puolella prosessi oli hieman monivaiheisempi ja sisälsi erillisen tutkimusluvan hakemisen, johon vielä eriteltiin toiveet tutkittavasta kohteesta ja haastateltavasta henkilöstä. Tutkimuslupa-anomus jäi kaupungin prosessiin ja kesti toista kuukautta, jonka jälkeen saatiin kuitenkin oikean henkilön yhteystiedot ja mahdollisuus sopia haastattelu aikataulusta.

Haastatteluiden kestoksi suunniteltiin 1-1 ½ tuntia. Haastateltavia pyydettiin kuitenkin varaamaan kaksi tuntia aikaa, jotta välttyttäisiin kiireeltä. Haastateltavan haluttiin rauhassa keskittyvän kysymyksiin ja ajan riittävän myös keskustelulle varsinaisen haas-

tattelun ulkopuolella. Haastattelut nauhoitettiin ja tästä oli etukäteen sovittu haastateltavien kanssa. Haastatteluista kertyi monipuolinen ja runsas aineisto. Ajallisesti varsinaista haastatteluaineistoa kertyi toisesta reilu tunti ja toisesta lähes puolitoista tuntia. Haastattelutilanteet alun esittelyineen ja esittelykierroksineen paikanpäällä kestivät varatut kaksi tuntia. Molemmissa haastattelutilanteiden jälkeen haastateltavat kiittelivät rentoa ja luonnollista haastattelun etenemistä. Tämä rento ja luottamuksellinen tunnelma välittyy myös haastatteluiden sisältöön, joista nousi hyvin avoimesti esille haluttuja aiheita. Mahdollisuudella lukea haastattelut jälkikäteen, haluttiin myös lisätä luottamusta itse haastattelutilanteeseen. Positiivisen haastattelukokemuksen jälkeen, ei kuitenkaan mitään tarvetta haastatteluiden muokkaamiselle tullut.

Haastatteluissa on haluttu lähteä liikkeelle palvelujärjestelmän vuorovaikutteisesta osasta, eli kontaktipisteistä, joiden sisällön muotoilu on palvelumuotoilun lähtökohtana. Nämä osat ovat myös asiaa tuntemattomalle helposti löydettävissä ja ymmärrettävissä. Näiden kautta haastattelussa päästiin syvemmälle palvelumuotoilun keskeisiin tekijöihin; asiakasymmärrykseen ja yhteissuunnitteluun. Teemahaastattelun runko on nähtävissä liitteessä (liitel.). Koska edellä mainitut tekijät ovat hyvin moninaisia ja osaksi myös vaikeasti avautuvia palvelumuotoilua tuntemattomalle, katsottiin että paras lähestymistapa oli edetä ilmenemisestä taaksepäin siihen, mitä tehtyjen valintojen taustalta löytyy. Toisaalta haluttiin välttää haastattelun liiallinen ohjaavuus, ja antaa mahdollisuus haastattelusta nouseville uusille näkökulmille. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16.)

4.5 Laadullisen aineiston analyysi

Aineiston analysoinnissa käytettiin Sarajärven ja Tuomen (2002, 93–95) runkoa laadullisen aineiston analyysin etenemiseen. Teorialähtöinen analyysi määrittä käsitteet, jotka katsottiin haastattelussa kiinnostaviksi. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteet tulevat esiin jo tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusongelmasta. Haastattelun jälkeen aineisto litteroitiin sanasta sanaan. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole yleispätevää ohjetta, vaan tarkkuus riippuu tutkimustehtävästä. Vaikka sanasta sanaan kirjoittaminen on työlästä ja hidasta, haluttiin litterointi tarkoituksella jättää puhekieliseksi, sillä haastattelua läpi luettaessa koettiin, että kirjakielille muuttaminen vaikuttaisi liikaa haastattelujen tulkitaan. Haastatteluissa saatiin esiin mielenkiintoista ja suoraa puhetta, joka koettiin välittävän parhaiten sanasta sanaan litteroituna. Hirsijärvi ja Hurme (2000, 139–140) mainitsevat, että yhden haastattelutunnin litteroimiseen tulee varata useampi tunti, jopa 4–6 tuntia. Litterointi olikin hyvin aikaa vievää, koska molempien haastatteluiden kesto oli reilusti yli tunnin. Erityisen haastavaa oli julkisen tahon haastattelun litterointi, johtuen hyvin hiljaisesta puheäänestä. Haastattelun aikana nauhurin sijaintia korjattiin, mutta

haastateltavan ääni kuului silti hyvin epäselvänä ja hiljaisena, kun taas tutkijan omat kysymykset kuuluivat selkeinä ja kirkkaina nauhurin kauemmasta sijainnista huolimatta. Haastattelu jouduttuun ajamaan vahvistimen kautta, jotta ääni saatiin tarpeeksi hyvin kuuluviin litterointia varten. Litteroitu aineisto lähetettiin haastateltaville luettavaksi, jotta nämä voivat vielä kommentoida ja tarkentaa vastauksiaan, mikäli niissä olisi väärinymmärryksen mahdollisuus. Samalla haastattelijalla oli mahdollisuus tarkentaviin lisäkysymyksiin, joihin ei kuitenkaan ollut tarvetta monipuolisen aineiston vuoksi. Molemmat haastateltavat hyväksyivät litteroidut haastattelut ja niiden käytön tutkimuksessa.

Litteroidun aineiston käsittely aloitettiin koodaamalla aineistosta tutkimuksen kannalta oleelliset asiat ja jäsentelemällä niitä. Varsinaiseen analyysiin käytettiin teemoittelua, joka tehtiin värikoodien avulla. Värikoodit jaoteltiin käyttäen molemmissa haastatteluaineistoissa samoja värejä, samoissa teemoissa. Analyysimenetelmäksi valittiin teemoittelu, koska tutkimuksessa haluttiin painottaa mitä kustakin teemasta on sanottu ja noussut esiin. Tutkimuksen analyysiviitekehys rakentui teoreettiseen viitekehykseen perustuen, ja teemoiksi valittiin jo haastattelulomakkeessa mukana olleet kontaktipisteet, eli **ihmiset, toimintatavat, ympäristö** ja **esineet**. Aiempaan teoreettiseen käsitejärjestelmään perustuvaa sisällönanalyysitapaa voidaan pitää tältä osin deduktiivisena. Teemoja jaoteltiin edelleen haastatteluissa esiin nousseiden aihepiirien mukaan. Haastatteluissa annettiin nousta vapaasti mielenkiintoisia aiheita, joita analyysivaiheessa tarkasteltiin teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Haastatteluaineistosta teemojen alle muodostuneet luokitukset jaettiin teemoihin parhaan sopivuuden mukaan. Näin ollen teemojen sisälle muodostuneita uusia luokituksia luotiin induktiivisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti. Haastatteluiden analysointia varten aineistoa luettiin läpi useaan kertaan, jotta teemoittelu onnistui. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 139–140; Sarajärvi & Tuomi 2002, 95, 116.)

Haastattelusta nousseita teemoja vertailtiin tapausten välillä, hakien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, sekä tarkasteltiin niitä suhteessa aiempiin tutkimuksiin. Koska monet haastatteluissa esiin tulleet asiat liittyvät useampaankin teemaan, ei yksiselitteistä jakoa eri teemoihin kuuluvien asioiden välillä ole mahdollista tehdä. Esiin tulleita aiheita voidaan tarkastella eri näkökulmista, mutta analyysin selkeyttämiseksi ne on kuitenkin sisällytetty aina parhaiten sopivaan vaihtoehtoon. Teemoittelun kautta on pystytty selkeyttämään rakennetta ja löytämään tutkimuksen kannalta oleellisia asioita.

5 VERTAILUN TULOKSET

5.1 Tulosten tarkastelu

Palvelumuotoilussa korostetaan ymmärrystä siitä, miten asiakkaat kokevat palvelun ja käyttävät sitä. Palvelumuotoilu keskittyykin asiakkaalle näkyvään vuorovaikutteiseen osaan, joka näkyy myös asiakkaalle (Koivisto 2011, 49). Kuten jo aiemmin on tullut esiin, myös tämän tutkimuksen lähtökohdaksi haastatteluissa on valittu palvelumuotoilun asiakkaalle näkyvä osa ja tuloksia tarkastellaan kontaktipisteiden kautta. Kontaktipisteiden kautta käsitellään myös teoreettisessa viitekehysessä esiin tulleita palvelumuotoilun muita keskeisiä elementtejä ja prosessin vaiheita, joita haastatteluissa tuli esiin. Koska palvelumuotoilu itsessään oli toimijoille vielä vieras terminä ja toimintana, pyrittiin tutkimuksessa löytämään niitä elementtejä joita palvelumuotoilussa hyödynnetään, vaikka toimijat itse eivät tietoisesti osanneet niitä nimetä. Oletuksena haastatteluihin lähdettäessä oli, ettei kummassakaan kohteessa olla tietoisesti tehty varsinaista palvelumuotoilua, ja ettei palvelumuotoilu itsessään ole tuttu asia. Kuten aiemmin on jo tullut esiin, ei palvelumuotoilussa kuitenkaan ole kyse uusista asioista, vaan niiden uudenaikaisesta tarkastelusta, yhdistämisestä ja hyödyntämisestä.

Tulosten yhteydessä käytetään sitaatteja, joiden tarkoituksena on antaa lukijalle havainnollistavia esimerkkejä. Suorat lainaukset myös rikastuttavat tekstiä ja syventävät lukijalle muodostuvaa kuvaa haastatteluiden sisällöstä. Sitaateissa käytetään lainauksen alussa tunnusta ”Y” kun kyseessä on yksityisen puolen vastaaja, ja tunnusta ”J”, kun kyseessä on julkisen puolen edustaja. Myös viittausten sisällä olevat tunnistettavuuteen liittyvät tiedot on jätetty pois ja korvattu kirjaimella ”X”.

5.2 Ihmiset

5.2.1 *Asiakas*

Ihmiset ovat yksi palvelun tärkeimmistä kontaktipisteistä. Sen sisällä asiakkaat ovat suuressa roolissa, sillä palveluihin keskeisenä liittyvä yhteistuottaminen edellyttää myös asiakkaan osallistumista. Asiakkaalla tarkoitetaan sekä palvelun suorana kohteena olevaa asiakasta, että muita asiakkaita, jotka ovat osallisena palvelutilanteessa.

Tehostetun palveluasumisen osalta asiakkaat ovat erittäin haastava ryhmä, sillä monet asiakkaat ovat erittäin huonokuntoisia, ja heidän osallistumisensa ja osallistamisensa tuo monia haasteita. Haastatteluista käy ilmi, että heikentynyt toimintakyky on vaikut-

tanut myös palveluiden yhteissuunnitteluun, mutta asiakasymmärrykseen paneutumalla palveluita voidaan silti kehittää myös asiakkaan näkökulmasta. Monia osa-alueita joihin ennen on liittynyt itsepalvelu tai vahvempi vaikutusmahdollisuus, joudutaan tekemään asiakkaan puolesta, osittain myös ilman, että tämä pystyy osallistumaan koko palvelutapahtumaan. Myös palautteen ja tiedon saanti vaikeutuu ikääntymisen tuomien rajoitteiden myötä. Oleellista palveluiden kehittämisen jatkon kannalta on myös asiakkaissa tapahtunut muutos.

J: ”Jossain vaiheessa kun mein asiakaskunta oli toimintakyvyltään parempi kuntoista, ni heil oli mahdollisuus itse tulla hakemaan (ruokaa), mut tällä hetkellä asiakkaiden avuntarve on sitä tasoa et eivät kykene itse sanomaan mitä he haluavat. No sen huomaa et mein asiakaskunta on yhä heikkokuntosempaa. Eli kun täl-laseen ympärivuorokautiseen joku tulee niin meidän on tosi vaikee siltä asiakkaalta itseltä saada irti enää mitään. Et ihminen on siinä vaiheessa jo niin loppuun uupunu ja tavallaan, ja riisuttu, et ei hän kykene itse enää tuomaan esille niitä asioita mitkä tuottaa sitä mielihyvää. Et paljon ollaan siin omaisen tiedon varassa.”

Y: ”Et sit kun tän päivän tehostetusta palveluasumisesta puhutaan ne on kuitenkin niin huonokuntoisia et on helpompi et he ruokailee siinä omassa yksikössä.”

Muutos asiakkaiden kunnossa tulee esiin molemmissa haastatteluissa. Tätä muutosta tukevat myös monet valtakunnalliset linjaukset, joissa vanhusten kotona asumista tuetaan mahdollisimman pitkään. Tämä tarkoittaa sitä, että tehostettuun palveluasumiseen siirrytään yhä huonommassa kunnossa, silloin kun kotona ei enää pärjätä. (Valtioneuvoston periaatepäätös.)

5.2.2 Asiakastiedon hankinta

Varsinaisesti asiakkaat ovat molemmissa paikoissa hyvin samankaltainen ryhmä, johon vaikuttaa osaltaan myös se, että asiakkaat ohjautuvat molempiin kaupungin SAS-ryhmän kautta. Tämän osalta ei siis varsinaista eroa julkisen ja yksityisen välillä ole, mikä helpottaakin vertailua. Oleellista on kuitenkin se, miten tätä haastavaa ryhmää lähestytään. Asiakastiedon hankinnassa löytyy jo joitakin eroja. Siinä, missä julkisella puolella säännönmukaista asiakastytyväisyyskyselyä ei ole tehty, yksityisellä puolella se toteutetaan vuosittain. Julkisella puolella suuren organisaation kankeus näkyy siinä, että asiakastytyväisyyden osalta odotetaan koko perusturvan aluetta kattavaa kyselyä. Hyvänä puolena suunnitteilla olevassa kyselyssä voidaan kuitenkin pitää sitä, että se

tulee kattamaan kaikki perusturvaan kuuluvat toimijat, mikä luonnollisesti osaltaan helpottaa vertailua, kun sama kysely tehdään kaikille. Tämä ei kuitenkaan olisi ollut este myös säännöllisemmille kyselyille eri yksiköissä.

Asiakaskyselyjä tehtäessä tärkeää on myös, että vastauksia saadaan laajalti sekä itse asiakkailta, omaisilta, että työntekijöiltä. Yksityisellä puolella myös nämä kaikki ryhmät on otettu jo aiemmissa tyytyväisyyskyselyissä huomioon. Lisäksi tulokset ovat vaikuttaneet konkreettisesti toimintaan, ja esimerkiksi ruokalistoja kehitetään saatujen tulosten perusteella.

J: ”Matkan varrella on tehty (joitain asiakastyytyväisyyskyselyjä), nyt on suunnitteilla perusturvan alueelle yhteinen. Se on niinku ajatuksena et yksityiset palveluntuottajat ja me julkinen puoli käytettäis yhdenmukaista. Tavallaan mittamine olis helpompaa. Eli siit on käynnistetty työryhmä jonka ajatus on et vastajana on itse asiakkaat, omaiset ja työntekijät.”

Y: ”Meillähän tehdään aina asukastyytyväisyyskyselyt. Joka toinen vuosi tehdään hoivasta ja joka toinen vuosi tehdään aterioista. Ja niitten pohjalta sit aina laaditaan pitkälti tota nuo ruokalistat, et meil on 7 viikon kiertävä ruokalista.”

Pelkkä kyselyjen tekeminen ei kuitenkaan vielä riitä, vaan oleellista asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisessä on myös se, miten saatua tietoa käytetään. Julkisella puolella ei haastattelussa tullut esiin, että tietoa olisi millään tavalla hyödynnetty jälkikäteen. Tulokset menevät pääasiassa eteenpäin ylemmälle tasolle, osaksi laajempia tutkimuksia, ja osittain vastaukset hukkuvat suurempaan massaan. Sen sijaan yksityisellä puolella myös palautteen käsittelyyn oli paneuduttu, ja sitä käytiin läpi sekä henkilökunnan, omaisten, että asukkaiden kanssa, jolloin kaikilla oli vielä mahdollisuus kommentoida tuloksia. Lisäksi tulokset ovat aina julkisesti nähtävillä myös ilmoitustauluilla. Tulosten perusteella toimintaa on pyritty kehittämään, ja hyvät tulokset ovat luoneet positiivista painetta tason ylläpitämiseen. Vastausten perusteella jäi vaikutelma, että asiakastyytyväisyyskyselyt ovat yksityisellä puolella paljon järjestelmällisemmin ja tavoitteellisemmin hoidettu, kuin julkisella puolella. Yksityisellä puolella vuosittaisten kyselyjen lisäksi, asiakkailla on mahdollisuus antaa palautetta myös monella muulla tavalla ympäri vuoden. Palautetta voi antaa sekä nimettömänä, että omalla nimellään, ja saatuihin parannusehdotuksiin pyritään tarttumaan.

Y: ”Me ollaan hirveen hyvät tulokset niist kyl saatu et meil on niinku ain joka vuosi kova tuska siitä et pysytään samalla tasolla ku edellisenä vuonna. Meil on niinku kouluasteikolla, 4-10 ja meil on keskiarvot ollu yli 9 et ne on ollu tosi

huippuja, ja vastausprosenttikin on ollu ihan kiitettävä. Tietysti sitten jos siel jotain parannusehdotuksia on, ne otetaan vakavasti ja mietitään heti. Meil on noi jatkuvan palautteen laatikot mihin voi tul postii, ja laittaa ja sit meil on joka yksikössä omat sähköpostiosoitteet mihin omaiset voi esim lähettää sähköpostia. Et kyl niinku keinoja on.”

Palvelumuotoilun näkökulmasta voidaan kuitenkin sanoa, että myös yksityisellä puolella asiakastyytyväisyyden selvittämisessä, ja sitä kautta palveluiden kehittämisessä, olisi paljon parannettavaa. Kyselyt ovat lähtökohtaisesti ”rasti ruutuun” tyyppisiä, vaikka erityisesti haastavan asiakasryhmän kanssa, voitaisiin käyttää paljon osallistavampia ja monipuolisempia menetelmiä. Erilaiset työpajat, joissa visuaalisten apuvälineiden kautta kehitetään palveluja ja pureudutaan kontaktipisteisiin, olisivat mahdollisia myös ikääntyneiden asiakkaiden kanssa. Oleellista on myös dialogin jatkuvuus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Vaikka palautelaatikot ovatkin käytössä ympäri vuoden, ei palveluntarjoaja varsinaisesti ylläpidä jatkuvampaa tiedonkeräystä, vaan palautteen antaminen riippuu asiakkaiden omasta aktiivisuudesta. Yhtenä ratkaisuna Steen ym. (2011, 55–56) toteuttivat ikääntyneille asiakkaille kolmivaiheisen lähestymisen yhteissuunnittelun avuksi. Siinä asiakkaat haastateltiin ja heidän kanssaan toteutettiin työpajoja, mutta lisäksi asiakkaat pitivät pidemmän aikavälin osalta päiväkirjaa palvelukokemuksista. Näitä eri osioita hyödyntämällä saatiin lisättyä asiakkaiden osallistumista sekä kartutettua tietoa paremmin kuin tiettyyn ajankohtaan sidotulla kyselyllä. Näin monipuolista lähestymistä ei tullut esiin yksityisellä eikä julkisella taholla. Kuitenkin yksityisellä puolella jatkuvuutta lisää palautteiden läpi käyminen eri tilanteissa ja vaiheissa, jolloin niitä on vielä mahdollisuus kommentoida ja antaa palautetta. Keinot voisivat kuitenkin olla monipuolisemmat ja osallistavammat kuten aiemmin on jo todettu.

Y: ”No meil on aina joka vuosi säännölliset asukasdemokratia kokoukset mitkä tulee jo lainsäätämänä. Siel käydään läpille myöskin näitä asukastyytyväisyys kyselyjen tuloksia et se meil on aina alkutalvesta on ne tyytyväisyyskyselyt ja niiden tulokset me laitetaan kyl aina ilmoitustaululle, mut sit käydään vielä erikseen asukastyytyväisyyttä siel demokratiakokoukses syksyllä läpi niinku semmosia asioita mitä voi asukkailta nousta siinäkin tilaisuudessa. Siellä on omaisia välillä läsnä enemmän ja vähemmän, siel kans voidaan käyd semmosia mitkä liittyy siihen asumiseen.”

Varsinaisen asukkaan toimintakyvyn ollessa heikko, asiakkuus jakautuu usein asukkaan ja omaisen kesken. Tällöin myös omaiset tulee ottaa mukaan palveluiden suunnitteluun, mikä onkin osittain huomioitu myös molempien palveluntarjoajien puolesta. Asiakkuuden määrittelyn haasteellisuus tulee kuitenkin ilmi monissa arjen tilanteissa.

Ensisijainen asiakas on aina palvelun saaja, eli tehostetussa palveluasumisessa oleva asukas, mutta todellisuudessa monet vaatimukset tulevat omaisten puolelta. Yhtenä ratkaisuna ongelmalliseen tilanteeseen on tiivis yhteistyö myös omaisten kanssa. Tärkeää onkin, että erilaiset kyselyt ulotetaan myös omaisille, mikäli he ovat osallisina asiakkuudessa. Haastatteluissa tulee esiin, että osa varsinaisista asiakkaista, eli ikääntyneistä asukkaista, on niin huonokuntoista, ettei heiltä ole mahdollista saada enää mitään vastauksia. On totta, että erityisesti muistisairaiden kohdalla, ei vastauksia kysymyksiin ole helppo saada, mutta kysymysten sijaan, monilla muilla keinoilla on mahdollista avata asiakkaan toiveita. Monipuolisten tiedonkeräämiskeinojen lisäksi on kuitenkin hyvä hyödyntää omaisia joilta voidaan kerätä tietoa myös kyselyiden kautta.

Y: ”Me ollaan myöski tehty omaisille et sillee yhtälaila sitten sitä asukastyytyväisyyskyselyä, koska tietysti nyt tän päivän tehostetussa palveluasumisessa asukkaiden kunto on heikko ja muisti on heikko ni ei sielt sit enää kauheen todellisia vastauksia saa, sit myöski on omaisille on tehty. ”

Y: ”Ja kyl se tietyst se omais-läheisyhteistyö on tosi tiivistä koska ne on ton kuntosii tänä päivänä ni pitää olla omaisten kanssa yhteydenpito myös tiivistä.”

J: ”Se (asiakas) on vähän liukuva käsite mut ensisijainen asiakas on se ikäihminen joka on täällä, mut asiakkuus kyl menee omaiseen asti. Ja meillähän niinku arjes ongelma jos ensisijainen asiakas, se ikäihminen itse on jotain mieltä ja se omainen on toista mieltä, ni me ollaan siin ristiriita tilantees.”

Rajanveto asiakkuudessa tuottaakin usein toimijoille haasteita. Vaikka pääsääntöisesti asiakas on ikääntynyt henkilö, käytännössä kuitenkin omainen ottaa usein asiakkaan roolin, asukkaan kunnon ollessa niin heikko, ettei hän voi osallistua aktiivisesti päätöksentekoon. Tästä seuraa valitettavia ristiriitatilanteita, joissa omainen saattaa olla eri mieltä itse asiakkaan kanssa. Tiivis yhteistyö omaisten kanssa auttaa ristiriitatilanteissa, mutta aina niitä ei saada helposti ratkeamaan. Ikääntyneet asukkaat saattavatkin olla asiakkaina helpompia kuin heidän omaisensa. Julkisella puolella tilanne on koettu erityisen hankalana. Haastattelussa nousi esiin, että osaltaan asiaa vaikeuttaa omaisten epäluuloisuus ja asenne julkista palvelua kohtaan. Omaiset kokevat, että henkilökunta ei aja asiakkaan etua. Osaltaan tähän saattaa vaikuttaa julkisen tahon aiempi laitostausta ja laitoshoidon maine julkisuudessa.

J: ”Et se semmonen luottamuksen saaminen on niin, joskus tuntuu merkilliseltä et he ajattelee et ollaan jotenkin vastakkainasettelussa et tota et meidän etu olis jo-

tenkin olla inhottava tai jotenkin yrittää jotakin, sitä ei niinku ite saa kiinni siitä ajatuksesta.”

J: ”Mut monta kertaa on niin et itse varsinaisen asiakkaan, ikäihmisen kanssa asioiden hoitaminen luonaa hyvin, mutta omaisen kanssa että saadaan asia hoide- tuks ni on tarvittu paljon.”

Yksityisellä puolella omaisten roolin hankaluus ei niinkään noussut esiin, vaan yhteistyötä korostamalla asiat tuntuivat sujuvan. Asiakkaiden odotukset ja vaatimustaso kuitenkin kasvavat ja muuttuvat, eivätkä vanhat tavat enää palvele uusissa tarpeissa. Kuten valtioneuvoston periaatepäätöksessäkkin tulee esiin, ikääntyneiden asumispalvelujen kehittämistarpeeseen on herätty myös yhteiskunnallisella tasolla, mutta monilta osin keinot vielä puuttuvat. Palvelumuotoilu voi tarjota uusia eväitä, mutta se vaatii muutosta myös toimijoissa ja toimintatavoissa. Erityisesti julkisella puolella muutos tehostettuun palveluasumiseen on tuonut haasteita uusien odotusten täyttämiseksi, eikä työkaluja vielä tunnu löytyvän. Vastauksista käy myös ilmi, etteivät odotukset palvelun laadusta ja sisällöstä ole aivan selviä.

J: ”mut kylhän maailma muuttuu, ja tää on oikeesti asiakkaiden odotuksista tullut, et nää tällaset hygieni-asiat ja ruoka ne on itsestään selvyyksiä. Täytyis löyty se joku, et se tilanne on sitä hyvää hoitoa, ja sitä paljon työstetään vielä.”

Keskeisessä roolissa asiakasymmärryksen hankinnassa ja hyvän hoidon määrittelyssä on hoito- ja palvelusuunnitelma, mikä edellytetään laadittavaksi kaikille kunnan palveluja saaville. Suunnitelma onkin käytössä molemmissa paikoissa. Suunnitelman laajuuteen ja sen jalkauttamiseen pystyy kuitenkin palveluntarjoaja vaikuttamaan. Molemmat toimijat kuitenkin hyödyntävät myös omaisia hoito- ja palvelusuunnitelman laatimises- sa, jotta asiakkaasta saataisiin mahdollisimman hyvin tietoa. Suunnitelmissa voidaan mennä hyvin yksityiskohtaiselle tasolle, kuten lempiruokiin, pukeutumiseen, puhutte- luun ja mielenkiinnon kohteisiin. Näiden tietojen avulla pyritään tarjoamaan asiakkaalle palveluja, jotka toisivat mielihyvää ja arvoa ikääntyneen arkeen.

Jos ikääntynyt asiakas ei enää itse pysty kertomaan toiveitaan, sitä suuremmissa roo- lissa omaiset ovat. On kuitenkin myös asiakkaita joilla ei ole omaisia, tai omaisilla ei ole kiinnostusta tai mahdollisuutta osallistua laajemmin suunnitelman tekemiseen ja lisätietojen antamiseen. Näiden kohdalla olisi erityisen tärkeää, että henkilökunta ha- vainnoinnin ja muiden keinojen avulla pyrkii selvittämään asiakkaan toiveita. Niiden- kään kohdalla, joilla omaiset aktiivisesti osallistuvat ei kuitenkaan voida ohittaa varsi- naisen asiakkaan osallisuutta ja ymmärrystä. Haastatteluissa tulee myös esiin, etteivät omaiset aina hyvästä tahdostaan huolimatta tunne niin hyvin läheistensä nykyisiä toivei- ta kuin kuvittelevat. Erityisesti nyky-yhteiskunnassa lapset saattavat olla hyvinkin

etääntyneitä vanhemmistaan, eivätkä todellisuudessa tiedä, mitkä asiat tuovat vanhemmalle iloa ja arvoa elämään. Samat asiat jotka nuorempana ovat kiinnostaneet, ei välttämättä enää kiinnostakaan. Monet ikääntymisen mukanaan tuomat muutokset vaikuttavat myös kiinnostuksen kohteisiin ja mielihaluihin. Omaiset saattavat kertoa asioita, joita asiakas on aina halunnut tehdä, ja toivovat että näitä sisällytetään arkeen. Kuitenkin kun asiakkaalle tarjotaan mahdollisuuksia näihin asioihin, ei tämä itse olekaan kiinnostunut. Näistä aiheutuu ristiriitatilanteita arkeen. Kuten toinen haastateltavista asian ilmaisikin, ei mummoa voida väkisin laittaa laulamaan, jos hän ei sitä halua, vaikka omaiset kuinka sanoisivat, että mummo on aina laulamista pitänyt. Asiakasta itseään tulisikin kuunnella herkällä korvalla, havainnoimalla ja osallistamalla, jotta päästään todelliseen ymmärrykseen. Erilaisia toiveita pyritäänkin toteuttamaan mahdollisuuksien mukaan.

J: ”Mut jos omainen tuo jotain selkeästi esille et musiikkitilaisuudet on ne mitkä on aina kiinnostanut, ni kyl täällä siihen panostetaan. Et se tulee toteutetuks tai et mitä niil nyt sit onki. Haluaa et on lämpimästi puettu sisälläki pipo päässä, et kyl näitä asioita niinku pyritään toteuttaa.”

Y: ”Ja muutenkin siihen nyt ku päästiin tähän hoito-ja palvelusuunnitelmaan et se on meillä aika kattava, et siel on sellanen elämäkaari osuus mikä niinku yli-päättään pyydetään omaisten täyttämään et me tiedettäis hiukka sitä historiaa. Ja ihmisen elintapoja mimmosist olosuhteista ja mitä on tehny ja niin päin pois.”

Havainnointia käytetäänkin paljon tietojen keräämiseen. Se on tärkeä väline kun kohderyhmä on niinkin haastava kuin ikääntyneet. Palvelumuotoilussa monet etnografiset menetelmät ovat keskeisessä roolissa asiakasymmärryksen hankkimisessa. Tutkimuksen kohteissa havainnointi ei kuitenkaan tunnu olevan kovin järjestelmällistä, vaan enemmänkin arkisissa tilanteissa mukana olevaa tilanteiden seuranta. Jotta sen kautta voitaisiin hankkia monipuolista syvällisempää tietoa, tulisi havainnoinnin olla suunnitelmallisempaa ja tavoitteellisempaa. Yhteissuunnitteluun osallistuvat eri toimijat ovat kuitenkin ammattinsa puolesta usein koulutettuja havainnoimaan ikääntyneen asiakkaan tarpeita, mikä osaltaan auttaa asiassa. Haastatteluista nousee esiin, että havainnointia pidetään merkittävässä roolissa päivittäisessä työskentelyssä. Vaikka ihminen ei kykene puhumaan tai ilmaisemaan tuntemuksiaan selkeästi, voidaan tarkkailemalla ja havaintoja tekemällä nähdä minkä ihminen kokee miellyttävänä ja minkä epämiellyttävänä. Havainnoinnin perusteella tilanteisiin reagoidaan.

J: ”Se on se havainnointi nimenomaan et kyllähän se niinku vaikka ihminen ei kykene puhumaan niin tarkkailemalla näkee mikä asia tuntuu kivalta mikä näyttää miellyttävältä ja mikä näyttää siltä et ihminen kokee sen epämiellyttäväks. Ja kyl niitä seurataan tarkkaillan ja niihin reagoidaan.”

J: ”sit on näitä asiakkaita jotka ei sano mitään eikä tee mitään, ollaan siel hoi-tajan tai yhteisel päätöksel ni sit päävastuu on sil. Et katsoo televisioo, ja hänet television eteen viedään, lehden lukuu ni jätetään sinne. Mitä se asiakas kokee ni sitä vaan tarkkaillaan.”

Tavoitteena asiakkaan halujen ja toiveiden ymmärtämisessä on luoda arvoa asiakkaalle tarjottavien palveluiden kautta. Ikääntyneiden arvokasta elämää korostetaan laajalti yhteiskunnallisen tason keskusteluissa. Arvokas vanhuus edellyttää monia arvovalintoja, joita palveluntarjoajan tulee tehdä toimintasuunnitelmissa. (Ikäihmisen palvelujen laatusuositus 2008, 12.)

J: ”Mut se et yritetään et se elämä täällä olis elämisen arvoista et se olis jotain muuta kuin sitä kuoleman odottamista. Et siinä järjestettäis sille kyseiselle asiakkaalle mielihyvää tuottavia asioita, et tavallaan siit yksilöllisyydestä lähtis se täällä auttaminen ja et se semmonen normaalius käsite olis ikäihminen joka meillä asuu.”

Y: ”Et tää kuuluu tää elämän jatkuu täällä ihan samanlaisena ku se ois jatkunu siel vanhassakin huushollissa mut tääl on vaan turvattu vaan se et ne palvelut pe-laa. Et näin.”

Arvojen määrittelyn tulisi olla osa palveluiden suunnittelua ja niiden käytännön toteuttaminen voidaan tuoda asiakkaalle näkyväksi palvelumuotoilun kautta. Myöhemmin esiin tulevat palvelueleet ovat yksi keskeinen väylä arvojen välittymisessä.

5.2.3 Muut asiakkaat

Muut asiakkaat ovat oleellisessa osassa tehostetun palveluasumisen kontaktipisteissä, koska he ovat lähes aina läsnä palvelutilanteessa. Toisaalta muut asiakkaat ovat riskitekijä palveluita suunniteltaessa, mutta he voivat myös toimia voimavarana. Lähtökohtaisesti molemmissa tapauksissa muut asiakkaat ovat osana palvelua voimavarana, jolla voidaan luoda lisäarvoa palvelulle. Kuten aiemmin on todettu, ikääntyneet voivat olla haastava asiakasryhmä, ja erilaiset sairaudet aiheuttavat haasteita asiakastilanteissa. On

kuitenkin tärkeää tarkastella avoimesti mahdollisuuksia, joita asiakkailta on palvelutalanteisiin liittyen. Joskus uudet mahdollisuudet saattavat olla yllättäviä, eikä niitä osata ennakoita, vaan jämähdetään liiaksi vanhoihin asenteisiin. Monenlaiset palvelumuotoilun työpajat voivat tarjota näkemystä uusiin tapoihin asiakkaiden väliseen vuorovaikutukseen.

J: ”Ja se on niinku oikeesti täällä myös nähty et noi vanhat ihmiset voi luoda uusia ystävyysuhteita, myös muistisairaat ihmiset. Vaik he puhuu ihan omassa maailmassaan omia asioitaan ja naapuri puhuu aivan omasta näkökulmastaan omia asioitaan ni silti he voi löytää yhteisen ulottuvuuden jota me sivust seuraavat oikeestaan kattellaan vaan nauraen, et mikä juttu toi on. Mut heil saattaa men ihan, he viihtyy siinä. Eli se ruokailutapahtuma on niinku sosiaalinen tapahtuma.”

Y: ”Tietysti tääl on se mahdollisuus et tääl on aina seuraa ja tääl on aina kanssaihmissiä, ja must mikä on kaikist kivointa ni ihmiset käy tääl jonku verran onneks toistes luona kylässä. Naisetkin käy kattoo vuorotellen jonku tykön kauniit ja rohkeit et niinku tämmöst touhuu.”

Palveluntarjoajan tulee kuitenkin huomioida myös tilanteet, joissa muut asiakkaat voivat olla jopa häiriöksi palvelua tuotettaessa. Julkisella puolella esimerkkinä ollut ruokailutilanne hoituu 60 hengen ruokasalissa, joka on ajoittain myös levoton. Vaikka ruokailutilannetta pidetään positiivisessa mielessä myös sosiaalisena tapahtumana, tuntuu 60 hengen suuri ruokasali melko vaativalta, kun vielä osa asiakkaista tarvitsee henkilökohtaista avustusta ruokailussa. Mahdollisiin riitoihin ja ongelmatilanteisiin puututaan lähinnä siirtämällä henkilöt kauemmaksi toisistaan. Tilanteita ei kuitenkaan ole varsinaisesti ennakoitu, eikä niihin ole erillisiä toimintatapoja.

J: ”Aika tavallista on se et riita syntyy siitä et joku menee väärälle paikalle istumaan. Sit vanhat ihmiset on aika reviiritietoisia, et toi on mun paikka, mee pois. Ja jos joku vahingossa tai niinku ymmärtämättömyyttään sitä rikkoo sitä koskemattomuutta ni kyl siitä sit palautetta tulee.”

J: ”Ja jos me nyt tiedetään et ihmisiä jotka ei tuu toimeen ni eihän meidän kannata heitä laittaa lähekkäin. Kannattaa ohjata heidät eri puolille salia.”

Y: ”Käytännös nois yksiköis on joku 10–15 asukasta per yksikkö jotka jakaa sen ruokailutilan ja sit toki huomioidaan kyl jos on kovasti jotain tällaista häiriökäyttäytymistä jollain asukkaalla ni hän sit syö mielellään eri aikaan ku

muut tai sit hän ruokailee omassa asunnossa. Et kuitenkin niinku sen yhteistilan kun sen jakaa 10 -15 ihmistä ni jos siel yks pitää koko ajan meteliä ni ei se oo oikein niitä 14 muuta kohtaan. Että tämmöset asiat pitää huomioida sit aina, mut ne on aina hyvä olla kirjattuna siellä hoito-ja palvelusuunnitelmassa ni sit ei tuu mitään epäselvyyksiä.”

Yksityisellä puolella on mahdollisuus paremmin huomioida mahdolliset häiriötilanteet ruokailutilanteen ollessa huomattavasti pienemmälle määrälle ihmisiä. Julkisella puolella myös tilat tuntuvat asettavan toiminnalle rajoitteita tämän suhteen. Yksityisellä puolella ongelmatilanteiden ilmenemistä ja niihin reagoimista on paremmin ennakoitu, ja niihin on olemassa suunniteltuja toimintatapoja. On tärkeää, että erityisjärjestelyistä keskustellaan myös omaisten kanssa ja tilanne on kaikkien tiedossa.

5.2.4 Henkilökunta ja rekrytointi

Ikääntyneiden palveluissa myös henkilökunnan rooli on keskeinen kontaktipisteissä, itsepalvelun ollessa melko vähäistä. Palveluiden suunnittelu konkretisoituu työntekijöiden arkisen työskentelyn kautta. Toisaalta myös työntekijöiden asenteet alaa ja työnantajaan kohtaan heijastuvat palveluntuottajan menestykseen. Kontaktipisteiden palvelumuotoilulla voidaan vaikuttaa myös niissä osallisena olevaan henkilökuntaan ja sitä kautta alan ja työpaikan houkuttavuuteen. Tämä onkin yksi keskeinen tekijä, sillä erityisesti hoiva-alalla on kilpailua hyvästä työvoimasta (Hoiva 2020, 2013, 31.) Henkilökunnan lisäksi yhteissuunnitteluun osallistuvat myös muut toimijat, jotka ovat mukana palveluiden suunnittelussa. Muita sidosryhmiä löytyykin runsaasti.

Koiviston (2011, 53) mukaan rekrytoinnista voidaan muodostaa oma kokonaisuus, johon palvelumuotoilun avulla voidaan tehdä määrityksiä ja edellytyksiä, jotka täyttämällä löydetään parhaat henkilöt toteuttamaan yrityksen brändiä ja palveluajatusta. Rekrytointi, henkilökunnan perehdyttäminen ja koulutus on oleellinen osa hyvien työntekijöiden saamisessa ja sitouttamisessa. Työntekijöiden kautta pystytään välittämään yrityksen arvoja ja palveluajatusta itse palveluihin. Erityisesti ikääntyneiden palveluissa itsepalvelun osuus on melko rajallinen, ja henkilökunta on vahvasti mukana palvelutilanteessa luomassa arvoa.

Yksi selkeä ero julkisen ja yksityisen toimijan välillä löytyy rekrytoinnista. Siinä missä yksityisellä puolella rekrytointi ja perehdytys koetaan erityisen tärkeäksi, julkinen puoli on osittain sidottu kaupungin käytäntöihin. Julkisella puolella rekrytointi tapahtuu pääsääntöisesti kaupungin kautta, ja sijaisuudet tulevat varahenkilöjärjestelmän kautta. Tämä varmasti helpottaa hallinnollista työtä julkisen puolen yksiköissä, mutta rajoittaa myös mahdollisuutta itse vaikuttaa rekrytoitaviin henkilöihin. Kuitenkin perehdytys on

jätetty jokaisen yksikön omalle vastuulle. Julkisella puolella koetaankin, ettei tilanne ole paras mahdollinen, vaan sijaisia joudutaan ottamaan kiireen keskelle ilman kunnollista perehdytystä. Helpotusta tähän tarjoavat opiskelijat, jotka ovat opiskeluaikanaan jo päässeet tutustumaan työympäristöön ja käytäntöihin työpaikalla.

J: ”No se on kyllä aika raadollinen tosiasia ku meil tulee joku esim. sijaiseks ni tuleehan se paikkaa jonku toisen poissaoloa. Ja se et sijaisia ei oteta jos ei tarvita käsipareja. Et eihän siin mitään ennen vanhasta ”olen ylimääräisenä työssä kaksi viikkoa”- perehdytysjaksoa ole. Et kyl se sit on vähän semmonen vierihoitomalli. Ja siinä tulovaihees ni semmoset työelämän pelisääntö liturgiat. Ja sit se on se et vanha kokenu työntekijä on tukena. Opiskelijoiden kanssa on helppoa ku tavallaan perehtymine tulee työssäoppimisjakson aikana jollon he on ylimääräisinä käsipareina. Ja he näkee sen työn ja pääsee sisään tähän systeemiin. Ni heistä saa monta kertaa älyttömän hyviä sijaisia. Et sen takia niinku kovasti tehhään sen eteen töitä et saatais paljon opiskelijoita, koska se on meille se keino saada rekrytoituu henkilökuntaa.”

Julkisen puolen rekrytointi eroaakin oleellisesti yksityisen puolen toiminnasta. Siellä rekrytointi nähdään tärkeänä osana palveluiden kehittämistä. Työntekijöiden tulee sitoutua työnantajan arvoihin ja toimintatapoihin, joita korostetaan jo perehdytysvaiheessa. Jokaisen tiimin esimies vaikuttaa oman tiimensä rekrytointeihin ja tätä kautta myös rakentaa mahdollisimman toimivaa tiimiä itselleen. Perehdytykseen on tehty erillinen ohjelma ja sen toteuttamiseen määritelty vastuuhenkilöt.

Myös alalla vallitseva työvoimapula on tiedostettu ja erilaisilla toimilla on haluttu vakuuttua siitä, että osaavaa ja oikeanlaista työvoimaa on jatkossa saatavilla. Opiskelijat ovat tärkeässä roolissa jo opintojensa aikana tehdessään työharjoittelua, ja tulevaisuudessa he tarjoavat hyvää työvoimaa. Sen vuoksi myös heistä tulee huolehtia, jotta he haluavat palata valmistuttuaan kohteeseen töihin. Tämä on tiedostettu molemmissa tahoissa, yksityisellä ja julkisella, mutta julkisella puolella mihinkään varsinaisiin toimiin asian suhteen ei ole ryhdytty. Yksityisellä puolella korostetaan työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, joilla halutaan sitouttaa opiskelijat jo harjoitteluvaiheessa taloon. Osana työhyvinvointia on toimiva työterveyshuolto, jossa on kattavasti lääkäripalvelut, psykologi ja fysioterapeutti henkilökunnan käytettävissä. Tästä on tullut erityisen hyvää palautetta henkilökunnalta.

Toimintaa ohjaavat arvot käydään läpi sekä uusien työntekijöiden, että opiskelijoiden kanssa, ja työntekijän tulee sitoutua niihin voidakseen työskennellä osana työyhteisöä. arvot ja toimintatavat on selkeästi määritelty jolloin myös työntekijän on helpompi toimia niiden mukaisesti ja sitoutua niihin.

Hyvästä työvoimasta on kasvavassa määrin pulaa tulevaisuudessa. Yksityisellä sektorilla toimiin on ryhdytty johtoryhmästä käsin, paneutumalla rekrytointiprosessiin, sekä työhyvinvointiin. Erilaisilla toimilla sitoutetaan henkilökuntaa arvoihin ja palveluiden laatuun. Lähtökohtana on se, ettei missään tilanteessa jouduta ottamaan työntekijää kiireen keskelle ilman kunnollista perehdytystä. Julkisella puolella nousi esiin systeemin toimimattomuus tältä osin, ja uusia työntekijöitä ja sijaisia joudutaan ottamaan myös lyhyellä varoitusaajalla suoraan työhön, ilman kunnollista perehdytystä.

Y: ”Ni me lähtökohtaisesti pyritään aina siihen et tietysti me halutaan niitä opiskelijoitakin tänne ja meil tulee paljon opiskelijoita, et me ei ihan kaikkia pystytä ottamaan mitä meil tulee, mut et sit ku me ne opetetaan hyvin talon tavoille, ja me pidetään niist hyvää huolta ne tykkää tääl ol ni sit ne haluu jäädä tänne heittää keikkaa ja sit ku ne on valmistunu ni jää meil töihin. Ja sit meil on muutamii sellasii työhyvinvointiin liittyviä juttuja tietysti millä me sit taataan se vielä et ne viihtyy tääl oikeesti.”

Y: ”Et rekrytointi, et nykyään se menee hankalammaks ja hankalammaks ku väestä rupee olee pula. Et siin mieles me on mein johtoryhmäs käyty tätä asiaa läpitte tänä talvena, ja mä oon korostanu et meil ei oo koskaan niin suuri hätä et mein täytyy ottaa kiinni lennosta mikä saadaa. Kyl se täytyy kattoo, täytyy panostaa. Et toki mein perehdytys ja nämä järjestelmät kaikki on semmose et ne on luotu silt pohjalta et jos jonain iltana täytyy tosta kadulta ottaa lähihoitaja tekee iltavuoroo tohon yksikköön ni se pärjäis.”

Palveluiden suunnittelussa on usein mukana myös paljon muita tahoja, jotka voivat edustaa monien eri alojen asiantuntijoita. Tehostetussa palveluasumisessa virikeohjaajat ja fysioterapeutit ovat keskeisessä roolissa palveluita suunniteltaessa, ja molemmissa kohteissa myös nämä olivat edustettuina. Fysioterapeutit sekä virikeohjaajat ovat pitkälti mukana arjen eri toiminnoissa, ja tekevät havaintoja tilanteissa.

Molemmat tahot tekivät monipuolista yhteistyötä erilaisten toimijoiden kanssa. Yhteistyötahoina olivat niin päiväkodit, seurakunta, maahanmuuttajat, oppilaitokset kuin koulut. Yksi mielenkiintoisimmista yhteistyötahoista yksityisellä puolella oli A-klinikka.

Y: ”Ja yhteistyössä ja se niinku että ensimmäisen kerran ku mä kohtasin heitä siellä, mäki katoin sillai et oho, on hurjan näköstä porukkaa ku oli vähä lävisyksiä ja tatuointeja mut se ei haittaa mein asukkaita yhtään. Et se on ollu tosi niinku hedelmällistä ja iha uskomatonta et kaks tämmöstä niinku ryhmää ni se

homma toimii ja nää A-kotilaiset on ollu tosi tyytyväisiä. Et se on ollu tosi hyvä.”

Vastaavaa yhteistyötä ei tiettävästi ole tehty missään muualla Suomessa, mutta kokemukset ovat olleet valtavan hyviä jo vuoden jatkuneessa kokeilussa, jota on myös tarkoitus laajentaa. Tämä onkin hyvä esimerkki siitä kuinka monipuolisesti ja yllättävästi erilaisia yhteistyötahoja voidaan hyödyntää ja ottaa mukaan osaksi palveluiden toteutusta ja suunnittelua.

5.3 Toimintatavat

5.3.1 Asiantuntijayhteistyö

Eri alojen ammattilaiset toimivat yhdessä paremman palvelun tuottamiseksi, vaikuttaen taustalla kontaktipisteisiin. Muiden eri ryhmien lisäksi kaupunki on molemmille tahoille keskeinen yhteistyökumppani ja luonnollisesti mukana palveluiden suunnittelussa. Kaupungin osallisuuden ongelmana on sen etäisyys arjen toiminnasta, ja asiat tuodaan ylhäältä alaspäin arkeen. Päätökset perustuvat usein kansallisiin suosituksiin, jotka toki ovat asiantuntijalähtöisiä, mutta niiden soveltamista ja jalkauttamista eri yksiköihin tulisi parantaa.

Yksi keskeinen asia jossa yhteissuunnittelu tulee esiin on ruokailu. Yksityisellä puolella ruokailun suunnittelussa on säännöllisten palautekyselyjen lisäksi ravitsemuspäällikkö, joka listat suunnittelee. Ruokalistat laaditaan noudattaen ravintosuosituksia nimenomaan ikääntyneille henkilöille. Niissä huomioidaan erikseen päivittäiset kaloritarpeet, sekä ruoan ravintoarvot ja ateriavälit. Lisäksi listojen laatimisessa otetaan huomioon saatu asiakaspalaute.

Y: ”Ja meil on ravitsemuspäällikkö laskenu kaikki ravintoaineet ja vanhuksen niinku, siis mä en osaa selittää mikä se sana on, mut siis kuitenkin niinku vanhuksen tarpeen mukaset kalorimäärät täytyy vuorokaudessa. Et se on niinku niin laskettu ja samaten nää kaikki ateriavälit, ettei ne oo liian pitkii mut et se on mun mielest, voi kyl sanoo et maalaisjärkikin on sallittuu.”

Julkisella puolella ruokailujen hoitamisessa on tehty muutoksia, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet myös kielteisesti. Kaupungin tehostaessa toimintaansa ruoanvalmistus omissa keittiöissä loppui ja toiminta siirtyi palveluliikelaitokselle. Palveluliikelaitoksella toki suunnitellaan ateriakokonaisuudet, mutta samanlaista näkökulmaa vanhusten

ravitsemuksesta ei ole. Aluksi palveluliikelaitos toimitti samaa ruokaa sekä vanhuksille, että lapsille, mutta palautteen myötä tähän puututtiin ja ruokalistoja muokattiin vanhusten makuun sopivammaksi. Ruokia ei kuitenkaan varsinaisesti räätälöidä vanhusten ravitsemuksen näkökulmasta, vaan muutoksella lähinnä lisättiin tavallisia kotiruokia ja vähennettiin erikoisempia aterioita, jotka olivat vanhuksille vieraampia. Haastattelusta käy ilmi, että palvelun tason voidaan katsoa huonontuneen, kun aiemmin keittiöllä oli mahdollisuus toteuttaa yksilöllisempiä toiveita ja asiakasta kuunneltiin enemmän. Myös ruokailuajat ovat sidottuina muualta tulevaan aikatauluun, eikä niissä voida joustaa kuten aiemmin.

J: ”Tänä päivänä mieltymyksetkin otetaan joissain määrin huomioon, mut et siinä vaiheessa ku keittiö siirty palveluliikelaitokselle ni yksilöllisyyden huomioon ottaminen väheni. Eli ennen vanhaan ku keittiö toimi, oli myös osa X toimintaa, ni meil oli mahdollisuus ehkä yksilöllisemmin toteuttaa aterioita ja toiveita. Mut nyt sit tulee valmiina ne, ruokalistan mukaan, se ateria. Alkuun palveluliikelaitos teki jotakuinkin samaa ruokaa lapsille ja vanhuksille mut myöhemmäs vaihees se eritytettiin niin et se antoi vanhuksille kohdennettuu eli nää tämmöset mitä joku nuoriso syö, joku kebab lihat ja muut, ni niitä ei oo vanhuksilla. Et tää on enemmän sitä karjalan paistia ja perunaa ja kastiketta.”

J: ”no meil on toi säännölliset ruoka-ajat jotka johtuu siitä että tässä X on ainakin toistaseks vielä iso laitoskeittiö, jotka sovittuina kellonaikoina toimittaa ruuan tänne meille jakelukeittiöön josta sit hoitajat jakaa ruuan asiakkaille. Nimenomaan tehostetun palveluasumisen asiakkaille.”

”Ja se kellonaika tavallaan niinku jossain määrin sitoo sitä et mihin aikaan syödään. Koska siihen ateriaan liittyy jälkihuolto, tiskaaminen ja muu tapahtuu, ni siin isos laitoskeittiös eikä oo meidän toimintaa, jotta heidän arki toimii ni meidän täytyy...”

Yksityisellä puolella oma keittiö mahdollistaa yksilöllistenkin toiveiden toteutuksen ja niitä kuunnellaan, huomioiden ravitsemussuosituksen. Myös ruoka-ajat ovat erittäin joustavia ja ruokailut on rakennettu asiakasta ajatellen. Asiakkaan on mahdollista saada esimerkiksi aamupalatarpeita omaan huoneeseensa, mikäli hän haluaa herätä ja syödä jo ennen yhteistä aamupalaa. Julkisella puolella oman keittiön puuttuminen tarkoittaa myös tiettyjen ruoka-aikojen noudattamista, eikä niistä juurikaan voida joustaa. Myös ruokailun kesto on määritelty tarkemmin, sillä myös ruokailun jälkihuolto, kuten tiskaaminen, hoidetaan keskitetysti, ja kaikkien tulee noudattaa annettua aikataulua, jotta tiskit saadaan hoidettua silloin kun on tarkoitus.

5.3.2 *Toiminnan muuttuminen*

Julkisen puolen yhtenä heikkoutena on pidetty siirtymisen vaikeutta vanhanmallisesta laitoshoidosta, uuteen palveluasumiseen. Tämä on tuonut monia haasteita julkiselle sektorille. Henkilökunnan tapaan toimia eri tilanteissa voidaan myös vaikuttaa palvelusuunnittelulla, jossa voidaan mennä hyvinkin yksityiskohtaisesti siihen, miten eri tilanteissa toimitaan. Pienimmissä osissa, eli palvelueleissa, voidaan esimerkiksi määritellä toiminta tietyissä tilanteissa henkilöiden puhuttelua myöden (Koivisto 2011, 52). Mikäli palvelua ei ole jäsennelty pienempiin osiin, ja niiden sisältöä selkeästi suunniteltu ja sen mukaisesti henkilökuntaa perehdytetty ja koulutettu, vanhojen työntekijöiden voi olla vaikea vastata uusiin toiveisiin ja vaatimuksiin työssään. Paloittelemalla palvelupolkua osiin, ja paneutumalla kontaktipisteisiin, pystyttäisiin paremmin määrittelemään myös työntekijälle, mitä häneltä eri tilanteissa odotetaan. Kun asiat jäävät liian yleiselle tasolle, ja puhutaan vain esimerkiksi asiakkaan paremmasta huomioimisesta, voi työntekijän olla vaikea vastata tarpeeseen ja tiedostaa, mitä häneltä tarkalleen odotetaan ja mitä pitäisi tehdä toisin. Toisaalta suhtautuminen muutoksiin ja kehittämiseen riippuu myös henkilöstä eivätkä kaikki ole halukkaita muuttamaan totuttuja työskentelytapoja. Rekrytoinnissa voidaan vaikuttaa uusiin työntekijöihin ja hakea tietyntyyppisiä henkilöitä, mutta myös vanhoihin työntekijöihin tulisi keskittyä, jotta he löytävät motivaation kehittämiseen. Thurston (2009) korostaakin, että osallistamalla henkilökuntaa palveluiden suunnitteluun ja tuomalla palvelumuotoilua osaksi arkea saadaan myös henkilökunta sitoutumaan ja innostumaan asiasta.

Osa toivotuista muutoksista on hyvinkin pieniä palvelueleitä, joita ei arjen kiireessä osata ajatella, ellei niitä ole määritelty. Henkilökunnalta odotetaan sosiaalisuutta ja empatiakykyä eri tavalla kuin aikaisemmin. Tällaiset toiveet voivat kuitenkin olla vaikeasti toteutettavissa, jos niihin ei tarjota oikeanlaisia työkaluja, ja jos niistä ei ennalta keskustella. Julkisella puolella tulee haastattelussa monissa kohdin esiin juuri tämä odotuksiin vastaamisen vaikeus. Työntekijät eivät tiedä mitä heiltä odotetaan. Se mikä on ennen toiminut, ja tehnyt heistä hyviä työntekijöitä, ei enää riitäkään. Siinä missä laitoshoidossa puhdas ja ruokittu asiakas oli osoitus hyvin tehdystä työstä, ei samat asiat enää riitä. On nostettu esiin asiakkaan itsemääräämisoikeus sekä arvon tuominen myös ikääntyneiden viimeisiin vuosiin. Erilaisilla yhteiskunnallisilla päätöksillä ja laatusuosituksilla haetaan palveluille lisää sisältöä. Henkilökunnalta odotetaan empatiakykyä ja sosiaalisuutta, ja heidän tulee vastata vanhan ihmisen yksilöllisiin tarpeisiin. Vastauksissa korostuu kuitenkin henkilökunnan riittämättömyyden tunne siitä, että tiedostetaan, että entinen tapa toimia ei enää riitä, mutta ei tiedetä mitä pitäisi tehdä toisin. Henkilökunta kaipaa uutta näkökulmaa työntekoon ja välineitä sen toteuttamiseen, mutta vielä niitä ei ole löydetty.

Toisaalta ongelmana ovat myös haastavat tilanteet asiakkaiden kanssa. Joskus muistisairaat ihmiset voivat olla aggressiivisia, niin verbaalisesti kuin fyysisesti. Näissä tilanteissa vastakkain on työntekijän ja asiakkaan oikeudet. Tällaisiin tilanteisiin tulisi olla selkeät toimintatavat tiedossa, mutta sellaisia vielä haetaan. Aihe herättää paljon keskustelua, mutta haastattelussa ei tullut esiin mitään konkreettisia keinoja joilla näihin olisi puututtu. Monessa kohtaa korostetaan työntekijän persoonaa ja siihen liittyviä ominaisuuksia, sekä omaa motivaatiota ja kykyä käsitellä asioita. Haastavia tilanteita voisi kuitenkin tarkastella myös siitä näkökulmasta, miten suunnitellulla voitaisiin tilanteisiin vaikuttaa.

J: ”Sitä on erilaisia työntekijöitä, et näkee et on ihmisiä jotka on innoissaan siitä et omaan työhön tuodaan uusia elementtejä ja haasteista mut sitte on niitä vanhoja työntekijöitä jotka on tehny tätä samaa työtä vuosikymmenet täs samas yksikös ni kokee jotenkin et se tapa miten he oli aikasemmin hyviä hoitajia ja sai sitä palautetta et he on ahkeria ja hein jälkeen asiakkaat näyttää siistiltä ja huoneet on siistejä ja muuta vastaavaa ni se ei riitä et heil on jotenki semmonen, niinku onks se riittämättömyyden tunne tai he ei niinku osaa ajatella et heiltä täytyis löytyy uus näkökulma siihen työnteekemiseen ja sit se et ku ennen vanhaan oli hyvä hoitaja joka ei niin välttämättä puhunu, eikä itsestään antanut, ja kysytään konkreettista tekemistä. Nyt odotetaan et hoitajat on läsnä ja hoitajalt löytyy niit semmosia ideoita millai pystytään vanhan ihmisen yksilöllisiin tunteisiin vastaamaan... ja tavallaan se ymmärrys siihen et nyt ku teen tän saman mitä aikasemmin ja ennen oli hyvä, nyt se ei riitä.”

Molemmista paikoista löytyi myös kontaktipisteisiin liittyviä ja ennalta määriteltyjä toimintatapoja. Palvelua on molemmissa kohteissa määritelty melko pieniinkin osiin, kuten tapaan puhutella asiakasta. Koputtaminen huoneeseen mentäessä ja asiakkaan halutessa teitittely nousevat esiin molemmissa haastatteluissa. Nämä tuntuvat asioilta, joita on erityisesti julkisella puolella tuotu esiin, siirryttäessä laitoshoidosta palveluasumiseen. Herää kuitenkin kysymys, onko se riittävää palvelun kehittämistä ja palvelukulttuurin muutosta, että koputetaan asiakkaan oveen. Kun asiakas on tiloissa vuokralla, eikä vain asukkaana, korostuu koputtamisen tarve koska mennään virallisesti sisään asiakkaan kotiin. Periaatteessa tämä on tuotu esiin ohjeistuksissa ja suunnittelussa, mutta käytännössä koputtaminen saattaa jäädä muodollisuudeksi, eikä aidosti asiakkaan lähtökohdista nousseeksi asiaksi. Tällöin oveen kyllä koputetaan, mutta se ei varsinaisesti tarkoita mitään, vaan on ainoastaan muodollisuus sisään asteltaessa. Molemmat haastattelut tehtiin varsinaisissa kohteissa, jolloin oli mahdollista tehdä myös joitakin havaintoja ympäristöstä haastattelun ulkopuolella. Yksityisen puolen vastauksissa tuli esiin tervehtiminen, ja se miten siihen on panostettu ja kiinnitetty huomiota. Haastatte-

lutilanteessakaan ei voinut välttää huomaamasta sitä, kuinka jokainen käytävällä vastaan tuleva henkilökunnan edustaja tervehti haastatteluun mentäessä. Tämä oli erittäin positiivista mutta myös hyvin poikkeuksellista. Julkisella puolella tällaista ei tapahtunut, mikä vastasikin enemmän totuttua tapaa. Tällaisilla pienillä eleillä pystytään todella vaikuttamaan koko palveluympäristöön ja tunnelmaan, joka kohteessa vallitsee.

Y: ”No toi on meil kans yks semmonen mei kulttuuri et meil ain kaikki tervehtii kaikkii. Ennemmin tervehditään vaikka 10 kertaa päivässä samaa ihmistä ku jätetään tervehtimättä. Ja se on jännä juttu et aina ku meil tulee joku ulkopuolinen ihminen ni se rekisteröi ton saman minkä sää, et must se on niinku tosi hyvä asia et se huomataan et me tervehditään.”

Yksityisellä puolella nousikin esiin paljon tarkemmin esiin erilaisia toimintatapoihin liittyviä kontaktipisteistä. Ruokailussa painotettiin erityisesti kiireettömyyttä, ja se tuotiin esiin myös uusille työntekijöille ja opiskelijoille. Monille uusille työntekijöille ajatus tehokkuudesta on iskostunut niin syväälle mieleen, että myös ruokailusta pyritään suoriutumaan mahdollisimman tehokkaasti. Rauhassa syöminen on kuitenkin nostettu yhdeksi tärkeäksi teemaksi ja sitä pidetään keskeisenä asiana koko palvelussa. Myös Molanderin ja Multasen (2002) hankkeesta saaduissa tuloksissa korostettiin rauhallisen ruokailun merkitystä. Pienet asiat, kuten ruoan maistelu rauhassa saavat ison merkityksen arjessa, joka muutoin on monilta osin rajoittunutta. Kuten aiemmin tuli esille, julkisella puolella mahdollisuutta samanlaiseen kiireettömyyteen ei ole, johtuen muutoksista keittiön suhteen. Tämä koettiin julkisella puolella ongelmalliseksi, mutta toisaalta ison organisaation osana, vaikutusmahdollisuudet koettiin tältä osin pieniksi. Yksityisellä puolella myös annoksen ulkonäköön panostetaan paljon ja sitä on erikseen mietitty. Vaikka ikääntyneet ovat haastava ryhmä, ja osalle ruoka pitää soseuttaa tai muutoin käsitellä ruokailun helpottamiseksi, korostetaan silti annoksen ulkonäköä. Keskeiseksi tekijäksi nostetaan se, että annos näyttää siltä, että myös itse tekisi se mieli syödä. Annokseen pyritään aina tuomaan väriä ja sen ulkonäköön kiinnitetään huomiota. Mitään vastaavia huomioita ei noussut esiin julkisella puolella.

Y: ”Ja sitä me painotetaan niinku kovasti mein henkilökunnalle et sen pitäis näyttää sen annoksen, lautasen pitäis näyttää tosi hyvältä. Et se on joskus aina haaste sitten näille kenelle täytyy soseuttaa ruokaa et millai siitä saadaan näyttää kauheen kaunis, niinku ruokahaluu nostattava annos, mut niinku lähtökohteisesti se et se on värikäs ja hyvännäköinen et sillä tavalla, on se sit mikä ruoka-aika tahansa mikä ruokalaji vaan, nii et se näyttäis siltä et ain tekis itteki mieli se syödä”.

Molemmissa kohteissa todettiin, että tehostetussa palveluasumisessa on kyse siitä, että huone on asukkaan koti. Tämä on kirjattu jo yleisesti tehostettuun palveluasumisen määritelmään. Tietyt asiat ovat selkeästi molemmissa tuotu esiin, kuten koputtaminen ja mahdollinen teittely asiakkaan niin toivoessa. Käytännössä kuitenkin julkisella puolella palvelut toteutettiin lähtökohtaisesti samaan tapaan kuten monissa laitoksissa, eli asiat ovat ylhäältä päin määriteltyjä ja aikataulutettuja. Tämä eroaa yksityisestä puolesta, jossa monessa kohtaa tulee esiin se, että kyseessä tosiaan on asiakkaan koti, jossa henkilökunta on vain töissä, ei niin, että asiakkaat asuvat henkilökunnan työpaikalla. Palvelut pyritään tuomaan asiakkaan toiveiden mukaisesti hänen saatavilleen.

Y: ” Se että se me sanotaan kaikille ihan yhtäläillä niinku mä sanoin sullekin, että tää on koti, tää ei oo laitos, et ku tost ovest tulee sisäpuolelle asukas, ni me ei täältä ladella hänelle et mihin aikaan meil herätään, mihin aikaan meil syödää, mihin aikaan mennään maate. Vaan niin päin et me kysytään ku hän tulee sisään et mihin aikaan hän on tottunu heräilemään ja menee nukkumaan, käymää saunassa, vai tykkääkö käydä uima-altaalla. Mitä hän tykkää. Et se pitää niinku hoituu näin päin.”

Kaupunki määrittelee monilta osin palvelun perustason ja ne vaatimukset, jotka kilpailutuksen kautta toimijoille tulee. Kaupungin suhteen molemmat toimijat tuntuivat kuitenkin olevan samassa asemassa, eli ohjeistukset tulevat kaupungilta alaspäin toimijoille, eikä vaikutusmahdollisuuksia juurikaan ole. Yllättävää onkin se, ettei kaupunki tunnu hyödyntävän omia toimijoitaan kovinkaan hyvin palveluiden kehittämiseen.

J: ”no tämmöses toiminnassa ajattelee et miks se menee näin, et iso organisaatio perusturva, nyt kaikki vanhustenhuollon yksiköt hoitaa ravitsemusta, seuraavas kohdas hoidetaan suuta, kolmannes kohdas hoidetaan jotain muuta, et se on niinku semmost. Isot toimijat tekee jotain tietty juttuu. Kaikki ponnekaasti nostaa jonku asian samaan aikaan esille. Toki ne on tärkeitä asioita et niistä puhutaan mut et se tapahtuu noin, ni tääl se näyttää vähän arjes vähän hassulta”.

”Ei, et kyllähän tän tason asiat käsitellään hirmu ylhäällä, ja tulee sieltä valmiina toimeksiantona. Toisaalta sen ymmärtää et ku se on nyt valtakunnallisesti pinnalla oleva asia, ni siihen täytyy täälläkin juuritasolla puuttuu mut et sit se saa hirvittävän suuret mittasuhteet ku se tulee. ”

Julkisen tahon yhtenä ongelmana on pidetty laitoshoidon muodollista vaihtumista palveluasumiseen, ilman että itse toiminnassa kuitenkaan tapahtuu suuria muutoksia. Julkisen puolen toimija tarjosikin mielenkiintoisen näkökulman asiaan, sillä muutos laitoksesta tehostetun palveluasumisen yksiköksi on tapahtunut viime vuosien aikana.

J: ”Sit semmonen ajatus siitä et asiakas asuu kotonaan ja saa sinne tarvitsemansa palvelun ni sitä on kauheesti puhuttu. Ja se semmonen mitä niinku on sen asiakkaan saama palvelu ku ennenhän oli se ”puhtaus on puoli ruokaa” et ne oli niinku nää tämmöset hygienia ja ravinto oli keskeiset asiat ja sit kaikki oli hyvin. Ni nyt ihan selkeesti nähdään et asiakkaalla on oikeus odottaa et he pääsee ulos ja palvelun sisältö, sitä on henkilökunnan kanssa puhuttu et se tulee muuttumaan. Vähän niinku pakko hyväksyä se et yhteiskunta muuttuu, myös meidän tarvii ja et kyl se näky siinä ajatusmaailman käyttämisessä.”

Oli selkeästi havaittavissa, että osalle työntekijöistä muutos on ollut haastava. Julkisella puolella myös koettiin, että muutos on tuotu arkeen kovin nopeasti ja vähällä pehdytyksellä, mikä osaltaan on vaikeuttanut sopeutumista. Muutos palvelutarpeessa ja palvelun sisällössä on kuitenkin huomattu henkilökunnankin osalta, mutta siihen ei ole osattu tarjota tarpeeksi tai oikeanlaisia työkaluja.

5.3.3 Ideointi ja vertailukehittäminen

Erilaiset resurssit ja erilainen hallinto asettavat tiettyjä eroja uusien ideoiden kehittämiselle. Julkinen hallinto on raskaampi ja byrokraattisempi järjestelmä, ja erityisesti kaikkeen mihin liittyy raha, liittyy myös pidempi hallinnollinen prosessi. Koska moneen toimintaan liittyy raha jollakin tavalla, tuntui julkisella puolella ideoiden toteutus itseenäisesti haastavalta.

J: ”Se varmaan riippuu siit minkälaisesta jutusta on kyse. Jos siit koituu kustannuksia niin silloin me ei voida tehdä ite mitään. Kaikki mikä liittyy euroihin ni on asia mitä pitää kysyä ja se et jos se meidän juttu vaikuttaa muitten tahojen toimintaan ni pitää tietysti yhteistyökumppaneiden kanssa siitä sopii.”

Tämä vaikuttaa myös uusien ideoiden syntymiseen ja ideointiin. Yksityisellä puolella suhtaudutaan ideointiin kannustavasti ja rohkaisevasti. Lähtökohtana toiminnassa on erilaisten mahdollisuuksien näkeminen esteiden sijaan.

Y: No käytännössä meil on aika impulsiivista porukkaa täällä et niil on kyl hyviä ideoita et tulee innovatiivisia juttuja, uusia innovaatioita, et me ei millekkään sanota niinku heti ei. Et lähdetään, et yritetään pitää niinku sellanen fiilis et lähdetään niinku hakemaa niitä mahdollisuuksia et millai tää vois toimii. Ku yleisesti ottaen tietysti kaikessa on niin et etitään niit syitä et miks se ei toimis.

Ni meil yritetään niinku toisinpäin et siirretään niit esteitä ja kokeillaan. Et se on niinku semmonen.

Tämänkaltainen ajattelu on myös tuottanut uusia ideoita, joita on tuotu osaksi palvelua. Esimerkit avaavat ehkä parhaiten eroja yksityisen ja julkisen välillä. Siinä missä julkisella puolella koetaan kaikille asukkaille yhteinen ulkoiluhetki melko raskaana prosessina, joka vaatii tiedottamista eri sidosryhmille, yksityisellä puolella saadaan toteutettua ruotsinlaivalla pikkujouluristeily. Toki myös yksityisellä puolella risteilyn toteuttaminen edellytti yhteistyötä omaisten kanssa ja laajempaa suunnittelua henkilökunnan ja asukkaiden kanssa, mutta lähtökohtaisesti sitä pidettiin toteuttamiskelpoisena ja lähdettiin yhdessä suunnittelemaan. Lopputulos olikin erittäin positiivinen ja ensimmäisen reissun jälkeen, jota voidaan pitää myös tietynlaisena pilottikokeiluna, on risteily otettu vuosittaiseen ohjelmistoon mukaan.

Kaikki asiat eivät myöskään ole rahasta kiinni, vaan yksityisellä puolella oli aloitettu työntekijän omasta aloitteesta tuoliyooga. Ylimääräisiä kustannuksia tästä ei tullut, vaan asia saatiin järjestymään työntekijän kanssa yhteistyössä. Johdon kannustava asenne vaikuttaa positiivisesti ideoiden syntyyn ja niitä lähdetään rohkeasti kokeilemaan. Tietynlaista pilotointia onkin yksityisellä sektorilla toteutettu uusien palveluiden tuomisessa osaksi toimintaa.

Y: ”Siis se on ihan siitä lähtöisin et meil on yks tota semmonen aivan ihana opisopimuksella oleva mieshenkilö, alan vaihtaja, joka opiskelee nyt lähihoitajaksi valmistuu keväällä ja on tämmänen kovin omaehtoinen, kouluttautuu erinäisiin juttuihin ja on lähtenyt tätä (tuoli) joogaa viemään. Ja hän kokeilee meil aina niit uusia juttuja sil ryhmällä. Mää sit vaan sitä niin paljon vaan ku rahkeet riittää ni saa vetää joogaa. Ja asukkaat tykkää valtavasti. Et hän alkaa nyt sit vetää semmosta vähän erilaista allasjumbaakin ryhmälle että on oikein tosi, tosi kiva juttu.”

Julkisella puolella ei löytynyt mitään vastaavaa uusien ideoiden toteutusta, vaikka haastattelussa niitä pyrittiin myös erikseen löytämään. Tämä onkin osittain ymmärrettävää, kun yleinen ajatus on se, että uusia ideoita on vaikea lähteä viemään eteenpäin ja niiden toteuttaminen edellyttää raskasta päätösprosessia ja lupien ja resurssien hakemista.

On sinänsä mielenkiintoista, että muutoksessa julkisella puolella perehdytystä ja esimerkiksi tutustumista muiden tehostetun palvelun yksikköihin ei ole juuri ollut, vaikka julkisella puolella olisi ollut mahdollisuus tutustua jo kauemmin toimineisiin tehostetun palveluasumisen yksikköihin. Tästä tuleekin haastateltavan osalta kritiikkiä julkiselle puolelle. Vastauksista paistaa läpi, että muutos on toteutettu liian nopealla aikataulul-

la ja se on lähtöisin ylemmältä taholta, jossa ei samanlaista näkemystä arjen toiminnasta ole kuin sitä pyörittävillä henkilöillä. Asioita on hoidettu vain tiedottamalla, vaikka muutos olisi varmasti vaatinut myös laajempaa koulutusta ja perehtymistä.

J: ”Se eteni hirmu nopeella aikataululla ja työntekijät täältä X ei käyny missään, meille pidettiin, meidän esimies vanhustenpäällikkö piti tiedotustilaisuuden ja kertoi tästä kirjallisesta materiaalista mitä on käytettävissä, ja täällä yksikkötasolla niinku käytiin keskustelua siitä mitä se muutos on meidän toimintaan ja miten se muutos on näitten asiakkaiden kohdalla verrattuna vanhainkodin hoidettaviin.

”Siis me ei oo niinku järjestelmällisesti käyty minkään toisen tehpan toimintaa katsomassa siirtääksemme sieltä jotain käytäntöjä tänne. Et niin ei oo tehty vaan meil on ollu joku muu aihe, – ei se ei ollu se ajatus vaan ollaan voitu käydä, no käytiin joskus kuuntelemassa, aihe oli ikäihmisten tää kuntoutus ja siinä yhteydessä me tehtiin siellä kierros siellä talossa ja he kertoivat toiminnastaan, mut sillon meidän tarkoitus ei ollu miettiä et mitä heidän toiminnasta meidän olisi siirrettävissä vaan se oli se ideologia mitä siel oli. Ne oli ihan irti toisistaan.”

Yksityinen taho on pyörittänyt tehostettua palveluasumista jo kauemmin ja lähtökohdat ovat olleet erilaiset. Toimintaa on alusta asti lähdetty rakentamaan tehostetun palveluasumisen näkökulmasta, eikä muutosta ole tehty laitoksesta kuten julkisella puolella. Palvelua perustettaessa vertailukehittämistä tehtiin laajalti muualla Euroopassa, kuten Iso-Britanniassa, jossa tehostetun palveluasumisen kulttuuri oli jo edennyt pidemmälle. Keskeisenä ajatuksena oli alusta asti asukkaan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen ja sen mukaisesti lähdettiin rakentamaan koko muuta toimintaa sen ympärille.

Y: ”Ja nyt on niinku ihan olennaista se et mein yhdistyksen silloinen, silloiset hallituksen jäsenet, niin kävi tutustumismatkoilla Keski-Euroopassa ja Britanniassa ja tuolla, ja haki niinku vaikutteita siitä minkä tyyppisen palvelutalon systeemi me halutaan tänne luoda. Meil oli niinku tietty peruste millä tavalla me halutaan toimia ja se keskeinen oli se asukkaan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen. Ja sit sen ympärille lähdettiin rakentamaan tätä systeemiä.”

On ymmärrettävää, että tämä palveluiden suunnittelun erilainen lähtökohta myös näkyy toiminnassa. Siinä missä julkisella puolella rasiitteena on vanha laitospäinen toimintamalli, yksityisellä puolella on voitu lähtökohtaisesti kehittää palveluja uudesta näkökulmasta. Kuitenkin julkisellakin puolella olisi ollut mahdollisuus hyödyntää paremmin muiden kokemuksia siirryttäessä tehostettuun palveluasumiseen.

5.4 Ympäristö

Molempia kohteita määrittää pitkälti niiden suuri koko, jonka vuoksi ne eroavat jo monista muista kohteista, mutta ovat toisaalta keskenään hyvin verrattavissa. Molemmat kohteet on myös suunnitellut arkkitehti. Yksityisen puolen rakennus on suunniteltu erikseen tehostettua palveluasumista ajatellen ja näin ollen sen soveltuvuus on ajateltu jo rakennusvaiheessa. Julkisen puolen rakennus on poikkeuksellinen muihin julkisiin tehostetun palveluasumisen yksiköihin verrattuna, sillä se ei ole ollenkaan laitospäinen, vaan on ollut jo rakennusvaiheessa aikaansa edellä. Tilat eivät itse asiassa soveltuneet yhtä hyvin aiempaan laitospäiseen toimintaan, kuin uudenmalliseen tehostettuun palveluasumiseen. Tilavat yhdenhengen huoneet toimivat hyvin tehostetussa palveluasumisessa. Vaikka suunnittelu on ollut innovatiivista ja idealistista, ei se kaikilta osin vastaa myöskään nykyistä tehostetun palveluasumisen toimintaa. Taloon rakennetut pikkukeittiöt ja biljardihuoneet eivät sellaisenaan ole tehostetun palveluasumisen käytössä, mutta ne antavat monia mahdollisuuksia palveluiden kehittämiseksi. Tällä hetkellä ne ovat lähinnä ylimääräisiä kulueriä kunnalle, tilojen ollessa poikkeuksellisen kalliit. Huomionarvoista on, että tilat koetaankin lähtökohtaisesti turhiksi kulueriksi, koska ei ole olemassa toimintaa jota niihin voitaisiin siirtää, sen sijaan, että ajateltaisiin palveluiden tarjoamista uudesta näkökulmasta, ja sitä miten tiloja voisi hyödyntää. Toisaalta vastaavan tyyppisiä tiloja löytyy myös yksityiseltä puolelta, mutta siellä niitä ei koeta turhina, vaan toimintaa on alusta asti suunniteltu ja kehitetty niin, että tilojen mahdollisuudet tulevat käyttöön. Tilat itsessään ovat molemmissa kohteissa hyvät, ja toimijat niihin tyytyväisiä.

J: ”Et tää on kyl oikeesti, tehostettuun palveluasumiseen sopii hyvin. Laitostointaan tää oli erikoinen. Monia mahdollisuuksii tääl on, on ihan älyttömästi tilaa. Et meil on niinku paljon tilaa, täs voi tehdä ihan mitä vaan on biljardihuone, kirjasto, takkahuoneita on paljon ja pikku keittiöitä ja tämmöstä. Et eihän ne oo tyypillisiä tiloja laitoksissa. Mut ei ne kyl tän päivän tehostetun palveluasumisen tilojakaan oo. Niinku tilat on kaupungille kalliit, koska nää on kuitenkin hyvinkin ylelliset et tääl on esim. tuol alakerras on uima-allasosasto ja saunaosasto. Semmosia mitä nyt yleensä julkisilla varoilla rakennetuissa ei oo.”

Y: ” Mut et jos mä ajattelen tätä - ni must ihan mikä täälä on ajateltu todella hyvin, on toi ympyrä, pyöree muoto. Elikkä kun se on niinku se yksikkö pyöree muotone, ni siel tavallaan niin se hoitaja, kun se asukaskin se hahmottaa sen koko yksikön yhtä aikaa. Et sä et oo minkään pienen solun tai kolon takana vaan et sää näät sen koko yksikön ja näät niit muit ihmisii siel.”

Myös rakennuksen sisällä tulee esiin paljon eroja. Yksityisellä puolella korostuu monissa eri yhteyksissä asumisen kodinomaisuus. Ympäristöstä on haluttu mahdollisuuksiensa mukaan tehdä mahdollisimman paljon kodin näköinen, ja välttää laitospaisuutta. Erityisesti lattioilla olevat matot tuovat oleellisesti laitoksista poikkeavaa tunnelmaa. Matot on onnistuttu valitsemaan ja sijoittamaan niin, etteivät ne kuitenkaan häiritse liikumista. Myös yksiköiden omat ruokailutilat on suunniteltu muistuttamaan kodin tupa-keittiötä verhoineen, mattoineen ja kukkineen. Muistisairaiden apuna toimii kontrastiseinä, mikä on jokaisella yksiköllä oman värisensä. Myös musiikkia käytetään tilassa sekä tunnelman tuojana, että muistisairaiden apuna. Musiikin kuuntelu apuna ruokailutilanteessa toimii hyvänä esimerkkinä siitä, miten palvelumuotoilulla voidaan vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen halutulla tavalla.

Y: ”No joo meil on joka yksikössä on omat, joka yksikkö on oman värisensä niin sanotusti. Siis just et on tietyllä värillä, ja sit on aina kontrastiseiniä, et on tietyn värisiä. Ja tuo mikä on varmaan aika olennaista meidän taloissa ni meil on kaikissa yksiköissä käytävillä niis yhteistiloissa matot, jotka tekee ihan valtavasti kodinomaisuutta, typerä sana, siis kodin näköinen ku siel on matot lattiassa. Kaikis pyritään siihen et tää ei oo mikään laitos vaan tää on koti, ja ne yksiköt ne on niinku isompia kodinkeittiöitä, et siel on ihan normaalit ruokapöydät ja tuolit ja siel on kukkaset ja siel on verhot ikkunoissa ja sil taval niinku et se on kotoisa se tilanne. Ja toki siel on myös niinku radioita ja cd soittimia ja välistä soi musiikki, ei jokakerta mut välistä soi musiikki. Ja tuo, vähän tietysti riippuu siit yksiköstä ja sen yksikön asukkaiden kuntosuudesta mut että jos ajattelee X, psykogeriatrinen yksikkö, siel aika paljonkin musiikin avulla niinku lähestytään montaakin tilannetta ja varmaan ruokailutilanne on yks sellanen keskeinen missä musiikin avulla selviydytään paremmin siitä syömisestä, kun et se ois ihan hiljanen. Mut sit taas on yksiköitä jois joku häiriintyy ku soi musiikki ja niin päin pois et nää on aina.”

Julkisella puolella ei sisätiloissa ole vastaavaa tunnelman ja toiminnan kannalta suunnittelua ympäristöä. Perusturva kustantaa tietyt juhlapäiväkoristelut vuodessa, ja ne ovat ennalta määriteltyjä ja tiedossa. Muilta osin kaikki kukat tai muut sisustamiseen tai koristeluun liittyvät elementit liittyvät rahaan ja näiden osalta ei juuri voida yksiköstä käsin tilanteeseen vaikuttaa. Henkilökunnan omasta aktiivisuudesta riippuen on mahdollista tuoda sisätiloihin luonnonkukkia tai syksyllä ruskalehtiä. Näitä mitään ei kuitenkaan ole ennalta suunniteltu ja niillä ei haeta mitään tiettyä teemaa tai tunnelmaa. Osittain tämä on aiheuttanut myös ristiriitatilanteita, sillä ihmisillä on monia eri makuja, ja kaikista valinnoista ei olla oltu samaa mieltä henkilökunnan keskuudessa. Tavoitteelliseksi suunnittelu ja ajatus siitä, mitä halutaan viestiä tilan suunnittelussa ja minkälaisen

kokemuksen siitä halutaan välittyvän, vähentäisi vastaavia ristiriitatilanteita. Monista vastauksista paistaa läpi suunnittelun puute. Haastateltavakin toteaa, että tila tarjoaisi monia mahdollisuuksia, mutta niitä ei käytetä tarpeeksi hyväksi. Kuitenkin samoissa tiloissa on toimittu jo pitkään, jolloin mahdollisuus suunnitteluun ja kehittämiseen tilojen käytön suhteen olisi ollut jo ennenkin. Asioita tehdään ilman varsinaista suuntaa siitä, mitä halutaan ja minkälaista viestiä välitetään asiakkaalle.

J:”Ja eli se on niinku monien mahdollisuuksien tila, nää meidän nykyiset tilat. Se miten niitä käytetään ni siin on varmaan niinku oli sit jollakin tapaa kehittämisen varaa kun on paljon toimijoita, ni ei selkeesti oo sovittu et kuka tekee, koska ja mitä. Joku saattaa päättää et tänään laitanki tavarat eri järjestykseen, sit joku toinen tulee seuraavana päivänä töihin ja ei saa kiinni siit ajatuksesta et mitä täs on tehty. Et se lähtee niinku siit ku meit on niin monta ku tääl on töissä, ni se tieto tavallaan me ei päästä toisen pään sisään, ja jos joku on muuttanu jonku tilan, ni ei se oo niinku viestiny sitä et miks hän on tehny sen niin.”

J:”Siin oli vähän sitä et oltiin eri mieltä et mikä on tän talon teema ja mikä tämmöseen tiilirakennukseen sopii et voiks tän niinku glitter tyynyt ja muut vastaavat, nää on enempi tämmösiä niinku intiapuvillaisia tai tämmösiä. Et kyllähän tääl sit niinku eri näköset asiat tulee esille.”

Omalla tavallaan kuvaavaa on myös, ettei julkisella puolella sana ”koti” tai ”kodinomainen” tullut esiin kertaakaan tiloista puhuttaessa, kun taas yksityisellä puolella se tuntui olevan keskeisenä vaikuttimena tilojen suunnittelussa. Myös ikäihmisten palveluiden laatusuositus (2008) peräänkuuluttaa ympäristön kodikkuutta keskeisenä tekijänä. Asukkaan huone on tämän koti, ja se tulisi myös näkyä. Lisäksi yhteisten tilojen viihtyvyys on tärkeä osa palveluympäristöä. Ruokailutilan tunnelmaa on julkisella puolella rauhoitettu poistamalla toinen televisio tilasta, sillä henkilökunta koki tilanteen rauhattomaksi. Tämä vaikuttaakin järkevältä ratkaisulta. Mitään muita toimenpiteitä ympäristön suhteen ei tilan rauhoittamiseksi oltu tehty, vaikka tila koettiin rauhattomaksi ja ruokailutilanne samanaikaisesti 60 asukkaan kesken osittain ongelmalliseksi. Suurta ryhmäkokoja on arvosteltu myös ikäihmisten palveluiden laatusuosituksessa (2008, 42), ja suositeltava koko ryhmissä ei tulisi nousta yli 15, mikä lisää sekä asukkaan turvallisuuden tunnetta, että työntekijöiden mahdollisuutta perehtyä yksilöllisesti asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. Erityisen tärkeää tämä on dementoituneiden asiakkaiden kanssa toimittaessa, joita molemmissa kohteissa oli mukana. Erityisesti musiikilla ja väreillä voitaisiin julkisellakin puolella vaikuttaa kokemukseen tilasta ja yleiseen tunnelmaan. Myös konkreettiset asiat kuten pöytien asettelu vaikuttavat rauhallisuuteen. Pöytien asettelussa on kuitenkin ainoana näkökulmana ollut liikkumisen esteettömyys,

joka toki onkin tärkeä tekijä, mutta sen rinnalle voisi tuoda myös tunnelmaan vaikuttavia tekijöitä.

J:”Ja myös se et onko tilanne rauhallinen vai levoton, ni se on meillä herättänyt keskustelua. Meil ei oo pitkään ollut tätä tilannetta et 60 asiakasta syö yhdes ruokasalissa et maaliskuun alussa otettu käyttöön. Ja silloin meidän oma ajatus oli et tilanne on levoton ja siin on melutaso suuri ja siin on niinku kurja tehdä työtä, se oli se oletus.”

Virtuaalisen palveluympäristön suhteen löytyy suuria eroja. Yksityisellä puolella sähköiset palautejärjestelmät ja yksiköiden sähköpostiosoitteet ovat arkipäivää, kun julkisella puolella niitä ei ole käytössä. Yksityisellä puolella on käytössä oma atk-järjestelmä ja intranet sekä niistä vastaava henkilö suunnittelemassa palveluita. Julkisella puolella atk-palvelut on keskitetty kaupungille, eikä niitä suunnitella erikseen tehostetulle palveluasumiselle. Yksityisellä puolella myös virtuaalinen palveluympäristö saadaan asiakkaiden tarpeita vastaavaksi, kun sitä hallinnoidaan itse. Tämä luonnollisesti vaikuttaa joustavuuteen.

Y:”Mut esim toi mein asukastietokanta se on räätälöity vain ja ainoastaan meille. Et sitä on meilt niinku oltu ostamassa mut ei me pysty sitä kauppaamaan ja me saadaan siihen itte tehty muutoksia jos me huomataan et joku juttu ei toimi-kaan tai jos mein terveydenhuollosta vastaavat hoitajat hokaa et tarvis lisätä tällöinen palkki ja siit ei tuu meil kustannuksii, sit taas jos ois jostain ohjelma-toimistosta ni ois ihan eri. Ja sit must toi oli outoa, et tai sitä pidettiin outona, et meil on nois yksiköissä sähköpostiosoitteet. Kyl se nyt tätä päivää rupee jo pikkuhiljaa olemaan et saa yksiköihin lähetettyä sähköpostia, niinku omaisetkin voi laittaa sähköpostia.”

J:”Ja sit myös siihen on semmoset arkipäivän asiakastilanteet, ku meil tulee asiakas läppärin kans ja kysyy et moka, millä saan tän toimiaan, et pääsen nettiin, ni kyllähän se työntekijää pysäyttää, nii et mein täytyy tätä jo miettiä et mitä tää tarkoittaa. Ei meil kauheen kauaa läppäreitä oo asiakkailta ollu, mut nyt se rupee.”

Asiakkaiden toiveet ovat muuttuneet myös koskien virtuaalista ympäristöä ja tarvittavia palveluita. Kaikilta osin kehitys ei kuitenkaan ole pysynyt mukana, ja haasteita on tuottanut esimerkiksi nettiyhteyteen liittyvät tarpeet. Nämä haasteet osoittavat osaltaan puutteita palvelumuotoilussa, ja kuinka asioita ei ole osattu ennakoita ja ottaa huomioon palveluita suunniteltaessa. Nettiyhteyttä kysyvät asiakkaat edustavat varmasti

parempikuntoista asiakaskuntaa, joilta myös toiveita palveluiden suhteen olisi helpompaa saada esiin.

5.5 Esineet

Käytettävät esineet määräytyvät pitkälti asiakkaiden kunnon mukaan ja ovat yleisesti käytössä ikääntyneiden tehostetussa palveluasumisessa. Peruskalustoon kuuluu molemmilla erilaiset ruokailun ja liikkumisen apuvälineet. Apuvälineissä on huomioitu niin fyysiset kuin psyykkiset tarpeet ja tarpeiden esiin tuomiseksi käytetään yleisesti havainnointia. Henkilökunta on ohjeistettu tarkkailemaan apuvälineiden tarvetta ja fysioterapeutit osallistuvat havainnointiin. Vaikka havainnointia voidaan pitää monilta osin puutteellisena, on henkilökunta kuitenkin työnsä puolesta koulutettuja huomamaan erilaisia tarpeita ja haasteita.

Y: ”Tietysti on sit niitä ruokailun apuvälineitä nykyään, jos jonkinnäköisiä. Siis meil on käytössä muistihäiriöisille ja sitten niinku huononäköisille niin on esimerkiksi näitä tämmösiä värillisiä astiareunoja et menee ne punaset raidat ja sit on erinäisiä ruokailun apuvälineitä, lusikoita, haarukoita, veitsiä, ergonomisesti suunniteltuja mitä kaikkia voi olla. Nyt me ollaan pikkuhiljaa uusittu esim. meidän juomalaseja et meil on niinku kaikki lasit ollu tähän asti lasia, ni nyt ku otettiin edellisin tilaus ni otettiin, siis se on ihan lasin näköistä mut se on sellasta kovaa muovia, kestää astianpesukoneen pesun, eikä tuu sirpaleita. Ei tuu sirpaleita nii paljo. Et se on ollu ihan hyvä uudistus.”

J: ”No kaikki liikkumisen apuvälineet on käytössä siihen ruokailutilanteeseen tulleessa. Kuka sit tuleeki rollaattorilla tai keppiä käyttäen tai pyörätuolilla. Sit siin ruokailutilantees on myös nää yksilölliset, jollakin on näit tämmösiä lautasen paikallaan pitäviä systeemejä tai erikoislusikoita, erikoishaarukoita ja veitsiä, jois on vahvennettu se kahva tai jonkinnäköinen mutka. Et tavallaan fysioterapeutti ja toimintaterapeutti yhdessä päättelee näitä et toi tarttee sitä. Sit muistisairaitten kohdalla hoitohenkilökunta oppii näkemään ne omat keinot, joku tarvitsee esim. värillisen lautasen hahmottaakseen ruuan tai niin et ruoka sijoitetaan eri tyyliin lautaselle.”

Esineiden osalta ei juuri eroavaisuuksia tullutkaan esiin, vaan ikääntyneiden käytössä olevia apuvälineitä voidaan pitää alalla melko vakiintuneina ja niiden tuomat mahdollisuudet ovat hyvin myös ammattilaisten tiedossa. Ehkä juuri konkreettisuutensa vuoksi, esineet ovat helppo kontaktipiste suunnitella ja toteuttaa, kun taas muut edellä kuvatut

kontaktipisteet ovat monipuolisempia, laajempia ja osittain abstrakteja kohteita, joiden suunnittelu voi olla haastavampaa.

6 LOPUKSI

6.1 Johtopäätökset

6.1.1 *Teoreettiset johtopäätökset*

Johtopäätöksien tarkoituksena on pohtia tutkimuksessa saatuja tuloksia ja esille tulleiden asioiden merkityksiä ja vaikutusta käytäntöön (Hirsijärvi ym. 1997, 250–251). Tutkimusongelmana oli; millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä on julkisen ja yksityisen tehostetun palveluasumisen palvelumuotoilussa? Luvussa 5 esiteltyjen tuloksien tuomia johtopäätöksiä ja uusia näkökulmia tarkastellaan seuraavaksi. Eroja löytyi kaikista teemoista, ainoastaan esineiden kohdalla voidaan eroja pitää hyvin pieninä tai jopa olemattomina. Saatujen tulosten perusteella tehdään johtopäätöksiä suhteessa aiempaan teoriaan, sekä analysoidaan saatujen tulosten syvempää merkitystä.

Tutkielmassa on lisäksi tarkasteltu palvelumuotoilun käsitettä sekä palvelumuotoilua tehostetussa palveluasumisessa. Palvelumuotoilusta on vielä melko vähän aiempaa tutkimusta ja määrittely hakee muotoaan. Tutkielmassa määritelmä muodostettiin useita eri lähteitä yhdistämällä ja se rakennettiin asiakasymmärrykseen, yhteissuunnitteluun ja kontaktipisteisiin perustuen. Nämä kolme ovat palvelumuotoilun kannalta oleellisia teemoja, joita tarkasteltiin myös tutkimuksen empiirisessä osiossa. Tutkimusta aloitettaessa oli tiedossa, että vertailevaa tutkimusta yksityisen ja julkisen sektorin välillä tehostetussa palveluasumisessa on jo aiemmin tehty, mutta uusia näkökulmia tutkimukseen kaivataan. Palvelumuotoilun osalta vertailua ei aiemmin ollut tehty, ja se tarjosikin mielenkiintoisen näkökulman tuoden jo lähtökohtaisesti uutta palvelumuotoilun tutkimukseen. Tämä tiedettiin myös haastavaksi valinnaksi, sillä palvelumuotoilu on hyvin laaja-alainen ja haastateltaville uusi asia. Palvelumuotoilun tarjoamat mahdollisuudet ja tarpeet toimijoiden keskuudessa katsottiin kuitenkin suuremmiksi kuin haasteet, joten tutkimus päätettiin toteuttaa. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella voidaan sanoa, että riski kannatti, ja palvelumuotoilun näkökulmasta nousi esiin sekä haluttuja eroavaisuuksia, hyviä jaettavia käytäntöjä, että uusia mahdollisuuksia. Näin ollen voidaan myös sanoa, että valittu tutkimusmenetelmä oli onnistunut, ja haastatteluiden ja vertailevan näkökulman kautta tutkimuksella saavutettiin niitä asioita joita tutkimuksella lähdettiin hakemaan.

Molemmissa tapauksissa **asiakasymmärryksen** hankintaa voisi vielä parantaa ylläpitämällä jatkuvampaa dialogia asiakkaiden kanssa. Yksityisellä puolella tähän auttoivat säännölliset asiakastyytyväisyysmittaukset ja palautelaatikat, mutta nämä eivät ole tapoina erityisen osallistavia. Hoito- ja palvelusuunnitelmaa toki päivitetään aina tarvitta-

essa, mutta kuten Kansolan ym. (2011) tutkimuksessa on tullut esille, se ei aina tule konkreettisesti osaksi palvelua vaan jää vain paperille kirjatuiksi asioiksi. Haastattelussa esiin tullut kaupungin eri toimijoiden yhtenäinen tyytyväisyyskysely on varmasti hyvä ja antaa mielenkiintoista vertailunäkökulmaa. Tällaisella kyselyllä ei kuitenkaan päästä kiinni arjen pienempiin tilanteisiin, joissa voitaisiin henkilökuntaa ohjeistamalla osallistaa asiakkaita paremmin palveluiden kehittämiseen. Vähälän ym. (2012) tutkimuksessa asiakasymmärryksen hankkimisessa ikääntyneiltä asiakkailta käytettiin monipuolisesti erilaisia menetelmiä, joista erityisesti valokuvat ja niiden kautta nousevat keskustelut toimivat erityisen hyvin. Tutkimuksessa korostettiin erilaisten muotoilun menetelmien käyttöä, jotta haastavan kohderyhmän toiveet tulevat esiin. Haasteista huolimatta tässä myös onnistuttiin. Vastaavia keinoja ei löytynyt kummastakaan tämän tutkimuksen kohteesta, vaan asiakasymmärryksen hankinnassa käytettiin perinteisempiä keinoja, joista kuitenkin käytettyä havainnointia voidaan pitää hyvänä keinona kohderyhmää ajatellen. Cameronin ym. (2011) tutkimuksessa esiin tullut haluttomuus kritiikkiin tulee myös huomioida, ja käyttämällä muita tapoja kuin suoria kysymyksiä saadaan aidompaa tietoa asiakkailta.

Palvelumuotoilun keskeisessä teemassa **yhteissuunnittelussa**, asiakkaiden lisäksi henkilökunnalla on tärkeä rooli palveluiden kehittämisessä osana arjen toimintaa. Kehittämisvaiheessa palveluiden toteuttamiseen pyritään saamaan erilaisia ideoita ja ratkaisuja huomioiden kokonaisvaltaisesti palvelukokemuksen eri osa-alueet. Henkilökunta, joka on mukana päivittäisessä arjessa, on tärkeä asiantuntija ideoita kehitettäessä. (Thurston, 2009; Tuulaniemi 2011, 180–183.) Sinervon ym. (2010) tutkimuksen tulokset osoittivat, että julkisella sektorilla henkilökunta koki mahdollisuudet oman työnsä hallintaan korkeaksi. Heidän tutkimustuloksensa olivat osittain ristiriidassa aiemmin saatuihin tutkimustuloksiin, ja tutkimuksessa nousi epäilyksiä että muut tekijät, kuten julkisen puolen työntekijöiden vanhempi ikärakenne vaikutti osaltaan tuloksiin. Myös tässä tutkimuksessa tulokset poikkeavat Sinervon ym. tutkimuksen tuloksista. Monissa paikoin kritiikkiä saa julkisen puolen päätöksenteko, johon yksiköissä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Päätöksiä tehdään liian kaukana arjen työstä, eivätkä niistä saatavat hyödytkään aina välity yksikön työntekijöille, saati asiakkaille saakka. Myös mahdollisuus uusien **ideoiden tuomiseen** oli huomattavasti rajoitetumpaa kuin yksityisellä puolella, jossa innokkuus uusien asioiden kokeiluun ja erilaisiin **pilotointeihin** oli jopa poikkeuksellisen rohkeaa. Tästä esimerkkeinä toimivat monet palveluun tuodut uudet mahdollisuudet kuten tuolihoito, risteily, sekä Suomessa ensimmäistä kertaa toteutettu ja onnistunut yhteistyö A-killan kanssa.

Tulevaisuudessa työvoimasta on yhä enemmän pulaa (Hoiva 2020, 2013) ja rekrytointiin tulee panostaa entistä enemmän hyvien työntekijöiden saamiseksi. **Henkilökunta** on erittäin keskeisessä asemassa tehostetun palveluasumisen toteuttamisessa ja työntekijöiden kautta välitetään koko toimijan brändiä. Kilpailu osaavasta henkilökunnasta

ja imagosta onkin keskeisessä roolissa yksityisen ja julkisen sosiaali- ja terveystalveta vertailtaessa. (Kivisaari ym. 2009, 12.) Eroavaisuuksia löytyi myös runsaasti **rekrytoinnista** ja perehdytyskäytännöistä. Rekrytointiin panostamalla voidaan alusta asti vaikuttaa siihen, että työntekijät ovat sopivia välittämään haluttua imagoa ja arvoja. Pelkkä rekrytointi ei kuitenkaan riitä, vaan työntekijät tarvitsevat myös perehdytystä ja käytännön työkaluja, joiden avulla he voivat välittää työssään haluttuja asioita asiakkaalle. Rekrytointi ja perehdytys ovat tärkeitä osa-alueita palvelumuotoilussa ja niihin tulee myös panostaa. (Koivisto 2011, 53; Tuulaniemi 2011, 81; Thurston 2009, 150–153.) Julkisella puolella keskitetty varahenkilöjärjestelmä poisti jonkin verran mahdollisuuksia itse vaikuttaa rekrytointiin, kun taas yksityisellä puolella siihen erityisesti panostettiin. Siellä henkilökunnan perehdytys, työhyvinvointi ja arvoihin sitouttaminen olivat keskeisessä roolissa. Julkisella puolella tuli esiin perehdytyksen puute sekä uusille, että vanhoille työntekijöille kun muutos laitoksesta tehostettuun palveluasumiseen tuli voimaan. Varahenkilöjärjestelmän osalta voidaan ajatella, että sen taustalla on ajatus, että henkilöt ovat perehtyneet työhön jo jossain muussa kaupungin kohteessa ja palveluiden samankaltaisuuden vuoksi siirtyminen toiseen kohteeseen ei ole ongelma. Käytännössä tämä kuitenkin aiheutti monia ongelmia, eikä siihen oltu täysin tyytyväisiä. Ilman työntekijöiden osallistamista ei voida

Kontaktipisteissä esimerkiksi **ympäristöä** koskien, yksityisellä puolella tuli selkeästi esiin kodinomaisuus, ja sitä tuotiin sekä toimintaan, että ympäristöön vahvasti mukaan. Ympäristön merkitys kokonaisvaltaisessa palvelukokemuksessa on tärkeä, sillä asiakas aistii ympäristöä kaikilla aisteillaan. Ympäristön suunnittelulla voidaan ohjata asiakkaan palvelukokemusta haluttuun suuntaan ja lisätä arvoa itse palvelulle. (Koivisto 2009, 34–35.) Vaikka kodikkuutta korostetaan myös ikäihmisten palveluiden laatusuosituksessa (2008), julkisella puolella tällaista kantavaa ajatusta ei taustalta löytynyt. Toiminta oli monin tavoin hyvää mutta siitä puuttui punainen lanka, jota olisi noudatettu kautta linjan. Eräänlaisesta suunnitelmallisuuden puutteesta ja ongelmasta ideoiden kehittämisessä kertoi myös suhtautuminen tilojen käyttöön. Julkisella puolella erikoisemmat tilat koettiin kulueraiksi, sen sijaan että niitä olisi voinut hyödyntää palveluiden kehittämisessä ja uusissa toiminnoissa. Taustalla saattaa vaikuttaa ajatus ylimääräisistä kuluista, jos tiloissa päädyttäisiin järjestämään erilaista toimintaa. Tiloille löytyisi varmasti käyttöä myös ilman lisäkuluja jos ideointiin kannustettaisiin. Nyt haastattelusta paistoi läpi tietynlainen luovuttaminen ideoinnin suhteen, sillä kaikki uudet ehdotukset menevät melko raskaan prosessin läpi ja toisaalta edellyttää usein toimia myös muissa julkisissa toimijoissa. Tuntuu kuitenkin erikoiselta, että on kannattavampaa olla käyttämättä tiloja ollenkaan. Yksityisellä puolella tiloja hyödynnettiin monipuolisesti ja ne antoivat mahdollisuuden uusien ideoiden rohkealle toteuttamiselle.

Julkisella puolella tuli myös monessa kohdassa esiin, ettei henkilökunta tiennyt mitä heiltä odotettiin, tai miksi tuli toimia tietyllä tavalla. Tämä on melko keskeinen ongel-

ma, sillä palvelusta on lähes mahdotonta muodostaa selkeää ja johdonmukaista kokemusta, jos sen keskeiset toimijat, työntekijät, eivät ole tietoisia halutusta tavoitteesta, tai heillä ei ole välineitä toimia sen mukaisesti. Erityisesti tässä tutkimuksessa herätti huomiota vähäinen perehdytys tehostettuun palveluasumiseen siirryttäessä. Tämä tukee osaltaan Hyde ja Daviesin (2004) tutkimusta jossa nousi esiin haasteet toiminnan siirtämisessä laitoksista palvelutaloihin. Pelkällä seinien muuttumisella ei muutosta saada aikaiseksi, vaan muutoksen tulee ulottua toimintaan. Julkisella puolella on runsaasti ja pitkältä ajalta kokemusta tehostetusta palveluasumisesta, ja olisi voinut olettaa, että uusien yksiköiden tullessa toimintaan mukaan, vanhoja kokemuksia hyödynnettäisiin laajalti. Moritz (2005, 127) esittää yhdeksi palvelumuotoilun työkaluksi aiemmin testattujen, ja toimiviksi todettujen palveluiden tuomista osaksi oman toiminnan kehittämistä. Tätä ei kuitenkaan juurikaan ollut hyödynnetty ja monissa eri yhteyksissä tuli esiin henkilökunnan mieltä vaivaava epätietoisuus oman työn sisällöstä, ja muiden odotuksista sen suhteen. Tilanne on ikävä sekä työntekijälle, että palvelun tarjoajalle, sillä palvelu ei voi välittyä asiakkaalle halutulla tavalla, jos toiveet eivät ole selvät. Tämä epäselvyys välittyi julkisen puolen haastattelussa monissa kohdin.

6.1.2 *Manageriaaliset implikaatiot ja käytännön johtopäätökset*

Palvelumuotoilun kannalta muutama keskeinen eroavaisuus liittyi vahvasti julkisen ja yksityisen hallinnollisiin eroihin. Julkisella puolella koettiin, että ruokailupalvelut olivat asiakkaan ja henkilökunnankin näkökulmasta heikentyneet, sen jälkeen kun ruokahuolto keskitettiin palveluliikelaitokselle. Tällä keskittämällä on kaupungin osalta haettu säästöjä ja tehokkuuden lisäämistä, mutta se on pois asiakkaalle välittyvästä palvelusta. Mahdollisuutta toteuttaa asiakkaan ruokailuun liittyviä toiveita ei enää samalla tavalla ole, koska ruoka tulee keskitetysti isosta keittiöstä. Myös ikääntyneen asiakaskunnan huomioiminen kokonaisuutena heikentyi, joskin ruokalistaan saatiin pieniä muutoksia tehtyä palautteen ansiosta, ja ruoat paremmin asiakkaille sopiviksi. Toinen keskeinen muutos, jonka keittiön keskittäminen aiheutti, oli ruokailun aikataulut ja siihen liittyvä kiire. Ruoka-ajoissa ei enää voida joustaa, koska aikataulut sanellaan keskuskeittiön mukaisesti. Ikääntyneiden ruokailu on keskeinen osa tehostettua palveluasumista, ja asiakkaalle välittyvää palvelukokemusta. Siihen tulisi panostaa, jotta se olisi sekä fyysisesti, että psyykkisesti mahdollisimman hyvä kokemus asiakkaalle (Molander & Multanen, 2002). Kun päätöksiä kaupungin tasolla tehdään keittiöiden keskittämisestä, ei tällaisia asioita ja niiden vaikutusta asiakkaaseen aina osata huomioida. Päätöksiä tehdään sellaisella tasolla, joka ei ole kosketuksissa päivittäiseen arkeen, eivätkä tehtyjen päätösten kaikki vaikutukset välity päättävälle tasolle. Asiakkaat saavat edelleen ruokansa, joten päällisin puolin asiat näyttävät sujuvan kuten ennenkin, ja kus-

tannuksia saadaan alas. Kuitenkin palvelukokemus asiakkaalle voi muuttua hyvinkin keskeisesti, kun toiveita ruoan suhteen ei enää voida noudattaa kuten ennen, eikä ruokailuajoissa ja ruokailuun käytettävän ajan suhteen voida joustaa. Yksityisellä puolella arvostettiin korkealle talon omaa keittiötä ja sen tuomia mahdollisuuksia juuri joustavien käytäntöjen vuoksi. Julkisella puolella tulisi miettiä, mitä saadut säästöt keskitetyistä keittiöstä ovat, ja toisaalta mikä arvo yksiköiden omilla keittiöillä on palvelukokemukseen. Ainut ratkaisu ei ole keskitettyjen keittiöiden purkaminen, vaan toimintaa voidaan myös mukauttaa paremmin sopivaksi, vaikka ruokahuolto olisi keskitetty. Aikataulut voisivat olla joustavampia, ja ainakin kiireen tunnun poistamiseen tulisi panostaa.

Tehostettu palveluasuminen on monella tapaa erityinen ja haastava palveluympäristö ja vielä ongelmallisemmaksi sen tekevät ikääntyneet asiakkaat, joiden toimintakyky on usein joiltain osa-alueilta heikentynyt. Palvelumuotoilun soveltaminen tällaiselle palvelukokonaisuudelle voikin olla haastavaa. Tämä tutkimus kuitenkin osoitti, että tehostetun palveluasumisen arjesta löytyy runsaasti osa-alueita, joissa palvelumuotoilua voidaan soveltaa palvelukokemuksen parantamiseksi. Oma näkemykseni on, että juuri erityislaatuisuutensa vuoksi, tehostettuun palveluasumiseen saadaan runsaasti lisäarvoa palvelumuotoilulla. Pienillä asioilla voidaan vaikuttaa keskeisesti palvelukokemukseen, vaikka taloudelliset resurssit ovat rajalliset. Pienet eleet ja tavat toimia saavat korostuneen merkityksen kun kyseessä on ikääntyneiden tehostettu palveluasuminen. Ensinnäkin kyseessä on palvelu, jonka piirissä asiakas on koko ajan, ja hän elää päivittäin palvelun kanssa. Jo lähtökohtaisesti tilanne on hyvin erilainen kuin sellaisen palvelun suhteen, jota käytetään vain hetkellisesti ja satunnaisia kertoja. Ikääntyneiden tehostetun palveluasumisen kehittämisessä korostetaan usein juuri pieniä asioita, joilla muutosta voidaan saada aikaan. Näiden asioiden suunnittelu ja tuominen osaksi palvelua ovat tärkeitä palvelukokemuksessa ja siitä saatavan arvon määrittelyssä. Toiseksi, ikääntyneiden heikentynyt toimintakyky korostaa esimerkiksi värien ja musiikin vaikutusta palveluun, sekä henkilökunnan roolia. Myös julkinen keskustelu, sekä erilaiset laatusuositukset peräänkuuluttavat arvokasta vanhuutta ja laatua ikääntyneiden palveluihin. Enää ei riitä pelkkä hygieniasta ja ravinnosta huolehtiminen.

Tutkimuksessa esiin nousseiden erojen perusteella voidaan ajatella, että julkisen sektorin raskaampi keskitetty hallinto vaikeuttaa osaltaan palveluiden kehittämistä asiakaslähtöisesti. Ohjeistukset ja päätökset tulevat ylhäältä, eivätkä ole yhteydessä arjen toimintaan, jolloin asiakkaan ääni jää välillä kuulematta. Toisaalta myös julkisella puolella oli paljon hyvää toimintaa, joka osittain kärsii yleisistä asenteista julkisen sektorin palveluita kohtaan. Oli ikävää kuulla, että omaiset välillä kokevat henkilökunnan edut asiakkaiden etujen vastaisiksi. Jos julkisellakin sektorilla olevat arvot tuotaisiin kontaktipisteiden kautta konkreettisemmin osaksi toimintaa, ne välittyisivät paremmin myös asiakkaille ja omaisille ja tällaiselta ikävältä vastakkainasettelulta vältyttäisiin.

Yksityisellä puolella asiat päätetään ja toimintaa johdetaan lähempää ja omin voimin, mikä myös mahdollistaa usein joustavamman toiminnan, sekä tiedonkulun. Keskeiset arvot oli myös tuotu osaksi koko palveluympäristöä ja kontaktipisteiden sisälle, mikä vaikuttaa myös mielikuvan välittymiseen palveluista. Koska kyseessä on kuitenkin vain kahden eri kohteen vertailu tietyssä kaupungissa, ei tuloksia voida laajemmin yleistää koskemaan kaikkia yksityisiä ja julkisia kohteita, vaikka tehostetun palveluasumisen toiminta pääpiirteissään onkin valtakunnallisesti samanlaista. Yleistämiksi vaadittaisiin esimerkiksi vertailupareja muista kaupungeista, tai yleisesti laajempaa vertailujoukkoa, mikä olisi mahdollista saavuttaa muuttamalla vertailu määrälliseksi tutkimukseksi.

Molemmissa kohteissa on myös paljon kehitettävää palvelumuotoilun osalta, mutta on positiivista huomata, että monia asioita on jo huomioitu ja toisaalta mahdollisuuksia olisi käyttää palvelumuotoilua laajemminkin. Palvelumuotoilun voidaankin katsoa soveltuvan hyvin tehostettuun palveluasumiseen juuri kokonaisvaltaisen näkökulman ansiosta. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella yksityisen ja julkisen palveluntarjoajan väliltä löytyi merkityksellisiä eroja, joita voidaan jatkossa hyödyntää tehostettua palveluasumista kehitettäessä.

6.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella reliabiliteetin, validiteetin ja yleistämisen näkökulmasta. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat erityisen haastavia käsitteitä laadullisessa tutkimuksessa, jossa niitä tulee tarkastella hieman eri näkökulmasta kuin määrällisessä tutkimuksessa, jonka tarpeisiin ne lähinnä vastaavat. Laadullisessa tutkimuksessa näitä käsitteitä voidaankin pitää lähinnä periaatteellisina ja systemaattista laaduntarkkailua tulisi tehdä koko tutkimuksen ajan. Havaintojen toistettavuus on yksi perinteinen tieteellisen tutkimuksen arviointitekijä. Laadullisessa tutkimuksessa toistettavuutta on harvoin mahdollista toteuttaa sen tiukimman määrittelyn mukaisesti. Sitä voidaan kuitenkin periaatteellisesti noudattaa tarjoamalle lukijalle riittävästi tietoa havaintojen tuottamisesta ja muokkaamisesta tulkinnaksi. Tällöin lukijalle jää mahdollisuus itse arvioida taustalla piileviä ratkaisuja menettelyjä. Oleellista on selvitys haastattelutilanteesta ja tuotetun materiaalin tarkistuksesta, sekä käytettyjen metodien selkeästä perustelusta ja tarkkuudesta. Yhtenä menetelmänä tutkimuksessa hankittua tekstiä voidaan luetuttaa haastatelluilla ihmisillä, ja siihen tehdään korjauksia tarpeen mukaan. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 258–260; Tuomi & Sarajarvi 2002, 133–136.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan tarkastella tiettyjä tekijöitä. Arvioinnin keskeisenä tekijänä on tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus, sillä tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena. Läpi tutkielman tulee olla selvää mitä tutkitaan ja miksi. Myös tutkijan omat sitoumukset tutkijana tulee huomioida ja tarkastella tutki-

jan omien oletusten ja ajatusten muuttumista tutkielman teon aikana. Ne liittyvät myös tutkija-tiedonantaja-suhteeseen, jota työssä tulee arvioida suhteen toimivuuden ja valittujen menettelyjen osalta. Tutkijan ei tulekaan salata omaa rooliaan tutkimuksessa ja tutkimuksen syyt ja taustat tulee tuoda esiin tutkittaville kohteille. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135–136)

Tässä tutkielmassa tutkimusongelma on tuotu esiin useassa eri luvussa ja tutkimuksen kohde ja tarkoitus tuotu selkeästi esiin. Tutkimuksen tekijän omia sitoumuksia on esitelty johdannossa ja niitä on tarkasteltu uudelleen loppuun. Tutkimuksen toistettavuutta on parannettu kuvaamalla selkeästi tutkimuksen toteutus ja analysoinnin vaiheet sekä metodologiset valinnat luvussa 4. Tutkijan ja tiedonantajan välistä suhdetta voidaan pitää hyvänä, ja haastattelut toteutettiin luottavaisessa ilmapiirissä, johon myös haastateltavat olivat erittäin tyytyväisiä. Haastateltaville annettiin mahdollisuus lukea litteroidut haastatteluaineistot läpi ja korjata vastauksiaan tarpeen mukaan, mutta tarvetta tälle ei ollut, mitä voidaan pitää hyvänä asiana haastatteluiden toteutusta arvioitaessa.

Tutkimustulosten käsittelyssä käytetään suoria lainauksia jotka tarjoavat lukijalle todisteen siitä, että analyysin pohjana on ollut todellinen aineisto. Lisäksi lainaukset mahdollistavat lukijalle oman arvioinnin tulosten muodostumisen oikeellisuudesta. Koska haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanasta sanaan, ja sen jälkeen annettiin vielä haastateltaville mahdollisuus lukea haastattelut läpi, voidaan itse haastatteluaineistoa pitää luotettavana. Tutkimuksen tarkoitus oli haastateltavien tiedossa ja aineiston käyttöön kokonaisuudessaan lupa. Nämä lisäävät myös tutkimuksen eettisyyttä ja luottamuksellisuutta. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 185; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 282–283; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Tutkimuksen tekemiseen pitää myös varata riittävästi aikaa ja sen luotettavuutta lisää tutkimuksen julkisuus ja avoimuus muiden kommenteille. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 139). Tämä työ eteni pitkänä prosessina johon osaltaan vaikutti tutkimuksen tekijän vaihteleva työtilanne. Tutkimusta esiteltiin sen edetessä seminaareissa, joissa työn ohjaajilla oli mahdollisuus kommentoida työn etenemistä. Haastattelujen toteutuksen välillä oli noin puoli vuotta, mikä tarjosi mahdollisuuden ensimmäisen haastattelun litterointiin ja analysointiin jo ennen toisen haastattelun tekoa. Näin ollen oli mahdollisuus varmistua ensimmäisen haastattelun jälkeen, että kysytyt kysymykset vastasivat tutkimuksen aihetta, ja tarjosivat oikeanlaista aineistoa tutkimukselle. Myös oma ajatus tutkimuksen etenemisestä ja suunnasta selkeytyivät. Haastatteluille varattiin runsaasti aikaa, jotta asiat voidaan käydä läpi rauhassa ja tarvittaessa palata mielenkiintoisiin kohtiin tarkemmin.

Kuten myös monissa aiemmissä tutkimuksissa on tullut ilmi, vertailu julkisen ja yksityisen sektorin välillä on haastavaa, koska rakenteet ja toimintatavat organisaatioissa ovat hyvin erilaiset. Tässä tutkimuksessa haastateltavat valittiin samantyyppisten työkuvienv perusteella ja valinta oli asiantuntijaroolin sopiva. Tuloksia tarkasteltaessa tulee

kuitenkin huomioida vastaajien erilaiset lähtökohdat. Julkisella puolella vastaaja oli työntekijän roolissa, kun taas yksityisellä puolella vastaaja toimi työnantajana. Tämä varmasti osaltaan vaikuttaa saatuihin vastauksiin ja esimerkiksi julkisella puolella annettuun kritiikkiin. Kuten aina haastatteluiden kohdalla, tulee luotettavuuden arvioinnissa huomioida haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Toisaalta tämä on myös persoonakysymys, eikä virheen mahdollisuutta voida sulkea pois. Haastatteluissa kuitenkin edettiin kontaktipisteiden näkökulmasta osaltaan myös luotettavuuden parantamiseksi, eikä haastateltavilta kysytty suoraan esimerkiksi hallintoon liittyviä asioita. Tarkoitus oli käytännönläheisestä näkökulmasta katsoen selvittää taustalla vaikuttavia tekijöitä ja myös sitä kautta saavuttaa mahdollisimman todellista tietoa.

Tuloksia tarkasteltaessa tulee myös huomioida kohteiden erilaiset lähtökohdat palveluiden kehittämisessä. Yksityisessä kohteessa on palvelut rakennettu varta vasten tehostettuun palveluasumiseen, kun taas julkisella puolella siihen on siirrytty laitospäisestä asumisesta. Tällä ei kuitenkaan voida täysin selittää kaikkia eroja, sillä kaupungin julkisella puolella on pitkäaikaista kokemusta tehostetusta palveluasumisesta ja palveluiden kehittäminen tästä näkökulmasta tuttua.

6.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde olisi laajempi tutkimus yksityisen ja julkisen tehostetun palveluasumisen välillä. Koska aiempaa tietoa palvelumuotoilun eroista yksityisellä ja julkisella sektorilla ei ollut, toteutettiin tämä tutkimus laadullisena tutkimuksena, jotta asioista saadaan parempi ymmärrys. Tutkimuksessa nousikin esiin muutamia palvelumuotoilun kannalta mielenkiintoisia eroja, joita jatkossa olisi mahdollista tutkia myös määrällisin menetelmin ja näin mahdollistaa suurempi tutkimusjoukko valtakunnallisesti. Näin saataisiin suljettua pois tiettyyn kaupunkiin tai kuntaan liittyvät tekijät.

Toinen mielenkiintoinen näkökulma olisi tutkia palvelumuotoilua asiakkaan näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa keskityttiin palveluntarjoajan näkökulmaan, mutta tutkimus ei ottanut kantaa varsinaiseen asiakkaan kokemukseen. Esimerkiksi toimintatutkimus, jossa tutkimuksen kohteena olleiden palveluntarjoajien asiakkaille järjestettäisiin työpajoja ja muita osallistavia tapoja palvelujen kehittämiseen, tarjoaisi mielenkiintoisen vertailuasetelman tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin. Tässä tutkimuksessa on tuotu esiin osallistavuuden merkitys teorian näkökulmasta, mutta käytännön toteutusta ja sen vaikutuksia palveluiden kehittämiseen ei ole tarkemmin tutkittu. Joitakin vastaavia työpajoja on järjestetty myös aiemmin, ja tulokset niissä ovat olleet kannustavia.

Koska henkilökunnan rooli tehostetussa palveluasumisessa on keskeinen palvelukokemuksessa, olisi mielenkiintoista tutkia myös henkilökunnan kokemuksia. Kuten Siervon ym. (2010) tutkimuksessa käy ilmi, ei henkilökunnankaan vertailu aina ole on-

gelmatonta, sillä henkilöstörakenne saattaa poiketa taustoiltaan monella tavalla. Henkilökuntaan kohdistetulla vertailulla voitaisiin kuitenkin poistaa tässä tutkimuksessa ollut julkisen puolen työntekijän ja yksityisen työnantajan välinen ongelma vertailussa.

Tähän tutkimukseen on vertailun kohteeksi valittu yksityinen ja julkinen sektori, niin että eroa yksityisellä sektorilla ei ole tehty yritysten ja järjestöjen välillä. Tähän ratkaisuun päädyttiin sekä aiempien tutkimusten perusteella, että kohteena olleen kaupungin tehostettua palveluasumista tuottavien tahojen organisaatorakenteen vuoksi. Joissakin tutkimuksissa vertailua on kuitenkin tehty erikseen järjestöjen, yritysten ja julkisen sektorin välillä. Tällaiseen jakoon ei tällä hetkellä ollut mahdollisuutta, mutta uusien toimijoiden tullessa mukaan, voisi tutkimuksen toteuttaa uudelleen myös edellä mainitulla jaolla kolmen vertailtavan kohteen kesken.

6.4 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisia eroja yksityisessä ja julkisessa tehostetussa palveluasumisessa on palvelumuotoilun osalta. Palvelut, ja erityisesti hoivapalvelut, ovat jatkuvasti kasvava ala ja niiden monipuoliseen kehittämiseen on tarvetta. Palvelumuotoilu tarjoaa uusia näkökulmia, joilla pystytään vastaamaan asiakkaiden muuttuviin ja monipuolisiin tarpeisiin ja toiveisiin.

Tutkimuksen aluksi käsiteltiin ikääntyneitä asiakkaita sekä heidän erityispiirteitään asiakkaina. Väestön ikärakenteen muuttuessa, ja ikääntyneiden määrän jyrkästi kasvaessa, myös hoivapalveluiden tarve lisääntyy. Erityisesti erilaiset tuetun asumisen muodot tulevat lisääntymään, näistä keskeisenä tehostettu palveluasuminen. Laitosmuotoista hoivaa ollaan purkamassa ja keskitytään yhä enemmän asiakaslähtöiseen palveluun myös ikääntyneiden kohdalla. Tulevaisuuden ikääntyneet eivät enää tyydy samaan kuin aiemmat sukupolvet, vaan palveluilta vaaditaan yksilöllisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia. Toisaalta myös erilaiset laatusuositukset ja ohjeistukset koskien ikääntyneiden palveluita, peräänkuuluttavat samoja asioita.

Näihin tarpeisiin voidaan vastata palvelumuotoilulla, joka on uudenlainen ja kokonaisvaltainen tapa yhdistellä jo aiemmin palveluiden markkinoinnissa, suunnittelussa ja kehittämisessä tutuksi tulleita asioita. Keskeisinä elementteinä palvelumuotoilussa on asiakasymmärrys sekä yhteissuunnittelu, joiden kautta palvelu tuodaan yhtenäisenä kokonaisuutena ja konkreettisena toimintana asiakkaalle kontaktipisteiden kautta. Sitä voidaan pitää prosessina, joka sisältää erilaisia toimintatapoja ja toimijoita, tavoitteena yhtenäisen palvelukokemuksen muodostaminen. Tehostetun palveluasumisen osalta palvelumuotoilulla voidaan vastata moniin haasteisiin, joita kasvava asiakaskunta sekä laatusuositukset edellyttävät.

Tässä tutkimuksessa haluttiin vertailla yksityistä ja julkista tehostetun palveluasumisen tuottajaa, ja tarkastella mahdollisia eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Valtakunnallisesti on korostettu tarvetta vertailevaan näkökulmaan yksityisen ja julkisen sektorin hoivapalveluissa. Tällä tutkimuksella haluttiin tuoda uusi näkökulma aiheeseen. Koska palvelumuotoilu tehostetussa palveluasumisessa on vielä asiana melko uusi, tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jotta voitaisiin paremmin selvittää ilmiötä. Tutkimuksessa haastateltiin molempien toimijoiden osalta yhtä henkilöä, joka toimi asiantuntijan roolissa koskien tutkimuksen kohteena olevia palveluita.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jossa pääteemoina toimivat kontaktipisteet; ihmiset, toimintatavat, ympäristö ja esineet. Tarkastelun erityiskohteeksi valittiin ruokailu, joka on keskeinen osa tehostettua palveluasumista, mutta esiin tulleita kontaktipisteitä huomioitiin myös muilta osin.

Haastatteluissa kävi ilmi, että asiakkaat molemmissa kohteissa ovat melko samanlainen, joskin haastava ryhmä, ja omaisten rooli onkin keskeinen asiakastiedon hankkimisessa. Erilaisten tyytyväisyyskyselyiden mittaamisessa yksityisellä puolella toimittiin systemaattisemmin ja saatua palautetta myös käsiteltiin enemmän kuin julkisella puolella. Asiakastietoa pyrittiin hankkimaan myös havainnoimalla ja omaisia kuuntelemalla, mutta kummassakaan kohteessa ei näiden suhteen oltu erityisen suunnitelmallisia.

Muut asiakkaat ovat keskeisenä osana mukana palveluissa ja myös heidän toimintaansa tulee kiinnittää huomiota. Julkisella puolella tietynlainen rauhattomuus ja pienet riitatilanteet olivat osana ruokailutilanteita, johtuen pitkälti suuresta ryhmäkoosta. Henkilökunnan keinot tilanteiden ratkaisemiseksi liittyivät lähinnä istumajärjestyksen muuttamiseen, vaikka muitakin keinoja olisi käytettävissä. Muiden asiakkaiden lisäksi henkilökunnan rooli on tärkeä, sillä ikääntyneiden palveluissa itsepalvelun osuus on hyvin rajallinen. Henkilökunnan osalta rekrytointi ja perehdytys työhön nostivatkin esiin paljon eroavaisuuksia. Yksityisellä puolella sekä perehdytys että koko rekrytointiprosessi katsottiin hyvin tärkeiksi palveluiden toteuttamisen kannalta, ja siihen panostettiin huomattavasti julkista puolta enemmän. Julkisella puolella joudutaan osittain toimimaan kaupungin varahenkilöjärjestelmän mukaisesti, jolloin esimies ei itse voi vaikuttaa alaisten rekrytointiin, ja toisaalta perehdytyskin jää joskus pintapuoliseksi. Molemmissa kohteissa oli monipuolista yhteistyötä myös eri alojen ammattilaisten, ja esimerkiksi oppilaitosten, seurakunnan ja kaupungin kanssa.

Toimintatapojen osalta haastatteluissa kävi ilmi, että julkisen puolen hallinto ja etäännyntynyt päätöksenteko vaikuttivat toimintaan. Esimerkiksi ennen yksikössä toiminut oma keittiö oli siirtynyt keskitetyksi, minkä vuoksi ruokailuajoissa ei enää voitu joustaa eikä yksilöllisiä toiveita toteuttaa kuten ennen. Ruokailun keskeisen merkityksen vuoksi yksityisellä puolella oli kuitenkin paneuduttu juuri näihin tekijöihin palvelun parantamiseksi. Pieniä palvelueleitä kuten tervehtimistä oli molemmissa kohteissa huomioitu, mutta yksityisellä puolella niitä löytyi korostetusti ja ne olivat sidottuina laajempaan

palveluajatukseen koskien asiakkaan toiveiden kunnioittamista ja asiakkaan kodinomaista asumista.

Uusien ideoiden toteuttamisessa yksityisellä puolella oli monia positiivisia esimerkkejä ja ilmapiiri ideoinnille oli kannustava. Julkisella puolella kankeasta hallinnosta johtuen ei ideoinnille löytynyt aivan samanlaista pohjaa. Toisaalta myös muiden hyviä käytäntöjä hyödynnettiin palveluiden kehittämisessä melko vähän mikä oli yllättävää.

Ympäristön osalta keskeisimpänä erona voidaan pitää kodinomaisuuden korostumista yksityisellä sektorilla. Vaikka tätä tuodaan esiin myös tehostetun palveluasumisen laatusuosituksissa, se ei tullut kertaakaan esiin julkisen puolen haastattelussa. Esineiden osalta mitään merkittäviä eroavaisuuksia ei löytynyt, vaan molemmilla tahoilla on hyvin tiedossa ja käytössä erilaiset apuvälineet osana tehostettua palveluasumista.

Vastauksena tutkimusongelmaan voidaan todeta, että yksityisen ja julkisen tehostetun palveluasumisen välillä löytyi monia eroavaisuuksia. Molemmista löytyy sekä hyviä, että kehitettäviä elementtejä ja yleisemmin voidaan todeta, että palvelumuotoilu tarjoaa hyviä työkaluja ja ajatusmalleja tehostetun palveluasumisen kehittämiseen. Yksityisellä puolella kontaktipisteiden suunnittelu ja niiden taustalla olevat palvelumuotoilun elementit ja prosessin vaiheet olivat paremmalla tasolla kuin julkisella puolella. Julkisen puolen heikkouksina voidaan palvelumuotoilun osalta pitää raskaampaa ja etäisempää hallintoa sekä laitosmaista taustaa. Uutta asiakaskeskeistä ajattelumallia ei ollut julkisella puolella vielä kaikilta osin saatu jalkautettua asiakkaalle. Asiakasymmärryksen ja yhteissuunnittelun avulla parempi kontaktipisteiden suunnittelu toisi uusia ajattelumalleja ja arvoja myös asiakkaalle näkyviksi.

LÄHTEET

- Alapuro, R. – Arminen, I. (2004) *Vertailevan tutkimuksen ulottuvuuksia*. Dark Oy, Vantaa.
- Alastalo, M. – Åkerman, M. (2010) *Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktojen jäljillä*. Teoksessa Haastattelun analyysi. Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen (2010) Osuuskunta Vastapaino, Tampere.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. Heinemann, London.
- Cameron, I., D. – Gill, L. – White, L. (2011) Service co-creation in community-based aged healthcare. *Managing Service Quality*, Vol. 21 No.2, pp. 152–177.
- Dann, S. (2007) Branded generations: baby boomers moving into the seniors market. *Journal of Products & Brand Management*. 16/6, 429–431.
- De Bruijn, J. – Mills, M. – Van De Bunt, G. (2006) Comparative Research, Persistent Problems and Promising Solutions. *International Sociology*, Vol 21, (5), 619–631.
- Downie, C. – Løvlie, L. – Reason, B. (2008) Bottom-line Experiences: Measuring the Value of Design in Service. *Designing Management Review*. Vol 19, (1), 73–83.
- Eloranta, T. – Punkanen, T. (2008) *Vireään vanhuuteen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

- Finne-Soveri, H. – Lilja, R. – Noro, A. – Sinervo, T. – Sulander, J. – Syrjä, V. – Taimio, H. – Tynkkynen, L-K. (2010) *Yksityinen vai kunnallinen palveluasuminen?* Yliopistopaino, Helsinki.
- Greger, S. – Hatami, Z. (2013) *Yhteissuunnittelu lyhentää sosiaalista etäisyyttä.* Teoksessa Hyvinvoinnin muotoilu. Keinonen, T. – Vaajakallio, K. – Honkonen, J. (toim.) (2013) Aalto-yliopiston julkaisusarja.
- Goncalves, A. – Saco, R. (2008) Service Design: An Appraisal. *Design Management Review*. Vol. 19 (1), 10–21.
- Grönroos, C. (2008) Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, Vol. 20, (4).
- Hare, C. (2003) The food-shopping experience: A satisfaction survey of older Scottish consumers. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 31 (5), 244–255.
- Hennala, L. (2010) *Wanhan Herran hyvinvointikonseptin ideointi uusien kujein.* Teoksessa Hyvinvointipalvelut 2.0. Huhta, E. – Makkula, S. – Mäkinen, S. (2010) Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarjat.
- Helander, V. (2006) *Seniorikansalainen voimavarana.* Suomen Kuntaliitto, Kuntatalon paino, Helsinki.
- Hirsijärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita.* Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Hirsijärvi, S. – Hurme, H. (2000) Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hoiva 2020 – Yksityisen hoiva-alan tulevaisuus* (2013) Sosiaalialan työnantajat ry.
- Hämäläinen, K – Lammi, M (2009) *Service Design as a Tool for Innovation*

- Leadership*. Teoksessa *Designing Services with Innovative Methods*. Koivisto, M., Miettinen, S., (2009) Kuopion muotoiluakatemia.
- Hämäläinen, K. – Miettinen, S. – Vilkka, H. (2011) *Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen*. Teoksessa *Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Teoksessa Miettinen, S., (2011) Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki.
- Hyde, P. – Davies, H. (2004) service design, culture and performance: Collusion and co-production in health care. *Human relations*. Vol.57 (11), 1407–1426.
- Ikäihmisten palvelujen laatusuositus*. (2008) Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisuja 2008:3. Helsinki.
- Inkinen, S. (2010) *"Heureka!" Hyvinvointikeskus ja avoimen innovaation haasteet*. Teoksessa *Hyvinvointipalvelut 2.0*. Huhta, E. – Makkula, S. – Mäkinen, S. (2010) Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarjat.
- Jakosuo, K. (2010) *Turvallisia, esteettömiä ja edullisia palveluja – Ikääntyneet palvelujen käyttäjinä*. Teoksessa *Hyvinvointipalvelut 2.0*. Huhta, E. – Makkula, S. – Mäkinen, S. (2010) Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarjat.
- Kankanre, H. – Lintula, H. (2006) *Vanhuksen äänen kuuleminen*. Tammi, Helsinki.
- Kansola, M. – Lappalainen, I., – Lappeteläinen, I. – Wiili-Peltola, E. (2011) *Multipro. Vertaileva arviointikonsepti julkisen ja yksityisen hyvinvointi palvelun arviointiin*. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Karisto, A. (2007) Finnish Baby Boomers and the Emergence of the Third Age. *International Journal of Ageing and Later Life*, Vol. 2 (2), 91–108.
- Kay, J. (2007) Health Care Benchmarking. *Medical Bulletin*, Vol 12, (2), 22–27.

Kehittyvät tilaaja-tuottajamallit suomalaisissa kaupungeissa. Raportti Toimi 2010-verkostohankkeen tuloksista. (2011) Kuntaliiton verkkojulkaisu. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Kivisaari, S. – Kokkinen, L. – Lehto, J. – Saari, E. (2009) *Sosiaali- ja terveyden huollon systeemisen innovaation johtaminen. Kahden tapaustutkimuksen opetuksia.* VTT tiedotteita 2504. Edita Prima Oy, Helsinki.

Koivisto, M. (2011) *Palvelumuotoilun peruskäsitteet.* Teoksessa *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen.* Miettinen, S., (2011) Teknologiatieto Teknova Oy, Helsinki.

Koivisto, M. (2009) *Palvelumuotoilu ja sen SfA-potentiaali.* Teoksessa *Tulevaisuus on saavutettava.* Tahkokallio, P. (toim.), (2009) Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) ja Suomen SfA-verkosto, Helsinki.

Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä.* Vastapaino, Tampere.

Koskiahho, B. (2008) *Hyvinvointipalvelujen tavaratalossa.* Vastapaino, Tampere.

Krokfors, M. (2009) *Design for All ja käyttäjäkeskeisyys ikäihmisten näkökulmasta.* Teoksessa *Tulevaisuus on saavutettava.* Tahkokallio, P. (toim.), (2009) Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) ja Suomen SfA-verkosto, Helsinki.

Loikkanen, H. – Nivalainen, H. (2010) *Suomen kuntatalouden kehitys: miten tähän on tultu?* Kuntien takauskeskukselle tehty raportti.

Mager, B (2009) *Service Design as an Emerging Field.* Teoksessa *Designing Services with innovative methods.* Miettinen, S. – Koivisto, M. (2009) Kuopion Muotoiluakatemia.

Mager, B. – Sung, D. (2011) Special Issue Editorial: Designing for Services.

International Journal of Design. Vol. 5 (2), 1–3.

Maffei, S. – Mager, B. – Sangiorgi, D. (2005) *Innovation Through Service Design. From research and theory to a network practise. A user's driven perspective*. Joining Forces Conference, 21-23 September, Helsinki 2005.

Mattelmäki, T. – Vaajakallio, K. (2013) *Yhteissuunnittelu avaa uusia näkymiä julkiselle sektorille*. Teoksessa Hyvinvoinnin muotoilu. Keinonen, T. – Vaajakallio, K. – Honkonen, J. (toim.) (2013) Aalto-yliopiston julkaisusarja.

Melin, H. (2005) Vertailevan tutkimuksen monet lähtökohdat. Teoksessa Tutkimus menetelmien pyörteissä. Anttila, A-H., – Melin, H., – Räsänen, P. (2005) PS-kustannus, Jyväskylä.

Miettinen, S. (2011) *Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista*. Teoksessa Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Miettinen, S., (2011) Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki.

Molander, G. – Multanen, L. (2002) *Muutokaipeudesta tulevaisuuden luomiseen. Tavoitteena onnistunut vanhustyö*. Työterveyslaitos. Helsinki.

Moritz, S. (2005) *Service Design, Practical access to an evolving field*. Köln International School of Design.

Moschis, G. (2003) Marketing to older adults: an updated overview of present knowledge and practise. *Journal of Consumer Marketing*, Vol 20, (6), 516–525.

Niiniluoto, I., (1999) *Johdatus tieteenfilosofiaan*. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu.

- Noppari, E – Koistinen, P (toim.), (2005) *Laatua vanhustyöhön*.
Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Ojasalo, K. (2009) Business and Design Competences in Service Innovation and Development, *The Business review*. Vol. 13, (1), 216–222.
- Ojasalo, K. (2010) The shift from Co-Production in Services to Value Co-creation. *The Business Review, Cambridge*, Vol 16, (1).
- Palveluasumisen järjestäminen ja kilpailuttaminen* (2012), Suomen kuntaliitto,
Helsinki.
- Parkkinen, P. (2002) *Suomen ja muiden unionimaiden väestörakenne 2050*.
VATT-keskustelualoitteita 265.
- Perry, J. – Rainey H. (1988) The Public-Private Distinction in Organizational Theory. A Critique and research Strategy. *The Academy of Management Review* Vol 13, (2), 182.
- Ruusuvuori, J. – Nikander, P. – Hyvärinen, M. (2010) *Haastattelun analyysi*.
Vastapaino, Tampere.
- Saffer, D. (2007). *Designing for Interactions: Creating Smart Applications and Clever Devices*. New Riders, Berkeley, USA.
- Sarajärvi, A. – Tuomi, J. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*.
Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Sinervo, T. – Noro, A. – Tynkkynen, L-K. – Sulander, J. – Taimio, H. – Finne-Soveri, H. – Lilja, R. – Syrjä, V. (2010) Yksityinen vai kunnallinen palveluasuminen? Kustannukset, asiakasrakenne, hoidon laatu ja henkilöstön hyvinvointi. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL).
Raportti 34/2010. Helsinki.

Steen, M. – Manschot, M. – De Koning, N. (2011) Benefits of Co-design in Service design Projects. *International Journal of Design*. Vol. 5 (2), 53–60.

Tehostetun palveluasumisen sääntökirja (2011) Sitran julkaisut.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Suomen DfA verkosto (2009) *Tulevaisuus on saavutettava*. Yliopistopaino, Helsinki.

Thurston, P. (2009). *Designing Public Services*. Teoksessa *Designing Services with Innovative Methods*. Koivisto, M., Miettinen, S., (2009) Kuopion muotoiluakatemia.

Tuulaniemi, J. (2011) *Palvelumuotoilu*. Talentum Media Oy, Helsinki.

Uusitalo, H. (1999) *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. WSOY, Juva.

Valtioneuvoston periaatepäätös 18.4.2013. *Ikääntyneiden asumisen kehittämisohjelma vuosille 2013–2017*. Ympäristöministeriö.

Vargo, S. – Lusch, R. (2004) Evolving to a new Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol 68, Jan. 1–17.

Vähälä, E. – Kontio, M. – Kouri, P. – Leinonen, R. (toim.), (2012) *PALMU – Palvelumuotoilua ikääntyville*. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, Kuopio.

Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa 2004 (2007) SVT, Sosiaaliturva 2007. Stakes. Helsinki.

Ylikoski, T. (1999) *Unohtuiko asiakas?* KY-Palvelu Oy.

Zeithaml, V. – Bitner, M. (1996) *Services marketing*. The McGraw-Hill Companies Ltd, Singapore.

Verkkolähteet:

Blackman, C., Hollins, B., Shinkins, S., Design and its management in the service sector – updating the standard. European Academy Of Design Conference, (2003) <http://www.ub.edu/5ead/PDF/14/Hollins2.pdf>>, haettu 5.3.2013

Designing effective public services: a practical guide for public managers. (2013) http://www.design-silesia.pl/pl/files/multimediu/manual_www.pdf>, The national centre for product design + development research. Cardiff Metropolitan University. United Kingdom, haettu 13.1.2014.

Freire, K. – Sangiorni, D. (2010) Service Design & Healthcare Innovation: from consumption to co-production and co-creation. <http://www.servdes.org/pdf/freire-sangiorgi.pdf>>, haettu 4.4.2014.

Jyväskylän Yliopisto, Koppa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku>>, haettu 14.3.2014.

Lor, P. (2011) Methodology in Comparative Studies: <http://pjlors.files.wordpress.com/2010/06/chapter-4-draft-2011-04-20.pdf>, haettu 14.3.2014.

Luoma, P. (2006) Johdatusta kvalitatiiviseen vertailevaan analyysiin.<<http://www.oulu.fi/sosiologia/node/5047>>, haettu 15.3.2014.

Saaranen-Kauppinen, A– Puusniekka, A (2006) KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus>>, haettu 2.4.2014.

Sangiorni, D (2012) *Co-creating Services*.

http://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2012/10/Sangiorgi_value-cocreation1.pdf,
haettu 4.4.2014.

STM Tiedote, 432/2010. Terveydenhuoltolaki lisää asiakkaiden

valinnanmahdollisuuksia. <<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1548738>>, haettu 19.8.2013.

Sosiaali- ja terveysministeriön nettisivut: *Palvelutarpeen arviointi määräajassa*.

<http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/ikaihmiset/palvelut_ja_etuudet/palvelutarpeen_arviointi>,
haettu 20.3.2014.

Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote, 7.6.2006.

<http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=207651&name=DLFE-8728.pdf>,
haettu 21.1.2014.

Opinnäytetyöpakki <<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/>

Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Viitekehys>, haettu 16.3.2014.

Väestötilastot 2012, Tilastokeskus.

<https://www.stat.fi/til/vaenn/2012/vaenn_2012_2012-09-28_kuv_001_fi.html>, haettu 7.5.2014

LIITTEET

Liite 1. Ohjeistus sähköpostiliitteenä haastateltaville

Valmistele palvelukertomus jonka kohteena lounastilanne, alusta loppuun. Erityistarkastelussa kontaktipisteet: ympäristö, esineet, ihmiset ja toimintatavat.

Tunnistetaan ne kontaktipisteet, jotka ovat sovittuja ja suunniteltuja, ei satunnaisia tapahtumia. Esim.:

Ympäristö: soiko musiikki, onko tiettyjä värejä ym.

Esineet: onko jotain tavallisesta poikkeavia, esim. apuvälineitä

Ihmiset: mitä tehdään itse/missä autetaan, ollaanko tekemisissä muiden asiakkaiden kanssa.

Toimintatavat: koputetaanko, miten tervehditään ym.

Miten kontaktipisteistä koostuvassa palvelupolussa on hyödynnetty palvelumuotoilun erilaisia työkaluja ja prosessin vaiheita?

- millaisen prosessin kautta ratkaisuihin on päädytty ja miksi
- ketkä mukana suunnittelussa
- asiakkaan rooli
- aiemmin hankitun tiedon hyödyntäminen
- prototypointi
- jatkuva kehitys/samana pysyvä palvelu