

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tuula Joronen
Sari Tikka

AVUSTAJA-PALVELUMALLIN KEHITTÄMINEN JOENSUUN
KAUPUNGIN VAMMAISPALVELULLE

Opinnäytetyö
Joulukuu 2016

**OPINNÄYTETYÖ****Joulukuu 2016****Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma****Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9

80220 JOENSUU

(013) 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)

Tuula Joronen

Sari Tikka

Nimeke

Avustaja-palvelumallin kehittäminen Joensuun kaupungin vammaispalvelulle.

Toimeksiantaja

Joensuun kaupunki, vammaispalvelut

Tiivistelmä

Henkilökohtainen apu on vammaispalvelulain mukainen palvelu, jossa palvelua toteutetaan kolmella eri järjestämistavalla. Kunnan omana toimintana järjestettävä palvelu on tutkimusten mukaan vähän käytetty järjestämistapa Suomessa. Joensuun vammaispalvelussa henkilökohtaista apua toteutettiin ennen kehittämistyötä työnantajamallilla ja os-topalvelun kautta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää vammaispalvelulle vammaispalvelulain mukaista henkilökohtaista apua. Tehtävänä oli luoda Joensuun kaupungin vammaispalveluun henkilökohtaiseen apuun avustaja-palvelumalli ja sitä tukeva esimiestoiminta osaamisen johtamisen näkökulmasta. Osaamisen johtaminen toimii esimiestoiminnan työvälineenä, jolla tuetaan työntekijöiden osaamisen kehittämistä uuden toimintamallin tarpeisiin.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksen keinoin osallistavia kehittämismenetelmiä käyttäen. Ohjausryhmän, asiakkaiden ja työntekijöiden osallistaminen olivat avustaja-palvelumallin kehittämisen keskiössä. Palvelua kehitettiin asiakas- ja työntekijäpalautteen mukaisesti.

Tuloksena oli toimiva ja asiakaslähtöinen avustaja-palvelu, jonka kautta osa-työkykyisillä työntekijöillä on mahdollisuus kevyempiin työtehtäviin osaamisen johtamisen keinoin. Jatkotutkimusideana avustaja-palvelun vaikuttavuuden arviointia muutaman vuoden kuluessa.

Kieli

suomi

Sivuja 85

Liitteet 6

Liitesivumäärä 11

Asiasanat

Henkilökohtainen apu, avustaja-palvelu, osaamisen johtaminen



THESIS
December 2016
Degree Programme in Development and Management of Social and Health Care
Master's Degree
Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
FINLAND
+358 13 260 600

Author (s)
Tuula Joronen
Sari Tikka

Title
Development Assistant-service model for the city of Joensuu services for the disabled.

Commissioned by
Joensuu city, disability services

Abstract
Personal assistance is a service based on the law of disability service act, where the service is fulfilled in three different methods of organization. The service becomes a less used method of organization when it is supposed to be organized by the municipality's own activities. Joensuu disability services personal assistance were carried out before development work through a model employer and purchasing service.

The aim of the scholarly thesis was to develop the personal aid needed in personal assistance with the demands from disability service act, where the mission was to create for the personal aid an assistant service model and a supporting managerial activities from the perspective of knowledge management for the disability service act in the city of Joensuu. Knowledge management works as an operation's supervisor tool which is used to support worker's development of skills for the needs of the new operation.

The scholarly thesis was conducted participatory action research through development methods. The engagement of the steering group customer and employee were the found of assistant service model development. The service was developed by the feedback from customers and employees.

The result was a functional and customer-oriented service assistant, through which part of the work ability of the employees concerned have the possibility to lighter tasks in competence management means. Further studies would be assistant-service assessment of the effectiveness after a few years.

Language
Finnish

Pages 85
Appendices 6
Pages of Appendices 11

Keywords
Personal assistance, assistant service, knowledge management

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto	6
2 Henkilökohtainen apu ja sen eri muodot	7
2.1 Vammaispalvelulain mukainen henkilökohtainen apu	8
2.2 Vaikeavammaisuuden määritelmä henkilökohtaisessa avussa	9
2.3 Palvelun subjektiivisuus	10
2.4 Järjestämistavat	11
2.5 Henkilökohtainen apu kunnan omana toimintana	13
2.6 Henkilökohtainen apu Suomessa	14
2.7 Vammaispoliittinen ohjelma ja henkilökohtainen apu	17
3 Osaamisen johtaminen	18
3.1 Osaaminen ja oppiminen	20
3.2 Osaamisen tukeminen	21
3.3 Osaamisen kartoittaminen	23
4 Osaamisen kehittäminen	27
4.1 Osaamisen kehittämistoimenpiteiden seuranta ja arviointi	29
4.2 Osaamisen johtamisen keinot esimiestyössä	29
5 Opinnäytetyön tavoite ja tehtävät	31
6 Opinnäytetyön toteutus	32
6.1 Osallistujat ja toimintaympäristö	32
6.2 Tutkimuksellinen kehittäminen	35
6.3 Toimintatutkimus	35
6.4 Osallistava kehittämistoiminta, menetelmät ja kehittäjien roolit	37
6.5 Kehittämistoiminnan ideointi ja suunnittelu	38
6.6 Kehittämistoiminnan toteutus	40
6.6.1 Osaamiskartoituslomakkeen kehittäminen	42
6.6.2 Osaamiskartoituksen tulokset	43
6.7 Toiminnan arviointia	48
6.7.1 Näyttelykävelyn ja sähköpostikyselyn tulokset	49
6.7.2 Asiakaskysely-lomakkeen tulokset	53
6.7.3 Sosiaalityöntekijöiden kyselyn tulokset	57
6.8. Kehittämistoiminnan arviointi	59
7 Eettisyys ja luotettavuus	63
7.1 Eettisyys ja haasteet	63
7.2 Luotettavuus-näkökulma	65
8 Pohdinta	66
Lähteet	71

Liitteet

- Liite 1 Avustajatoiminnan vuosikello 2016
- Liite 2 Avustajien rekrytointiprosessi ja asiakasprosessi
- Liite 3 Osaamiskartoituslomake
- Liite 4 Näyttelykävely/Swot-kysymykset
- Liite 5 Asiakaskyselyn saatekirje ja kyselylomake
- Liite 6 Kysely Joensuun kaupungin vammaispalvelun sosiaalityöntekijöille henkilökohtaisen avun oman avustaja-palvelumallin vaikuttavuudesta

1 Johdanto

Joensuun kaupungin vammaispalvelussa on toteutettu henkilökohtaista apua omana toimintana vuoden 2016 alusta alkaen. Oma avustajatoiminta on vammaispalvelulain mukaisen henkilökohtaisen avun vaihtoehtoinen järjestämistapa asiakkaille, jotka eivät kykene toimimaan työnantajina tai joille ostopalvelu ei sovi.

Oman avustajatoiminnan kehittämisen tarve nousi esille, kun vuodesta toiseen henkilökohtaisen avun kustannukset kasvoivat, eivätkä varatut määrärahat riittäneet asiakasmäärien kasvun ja kustannusten nousun myötä, erityisesti ostopalveluissa. Joensuun kaupungissa henkilökohtaisen avun kustannukset olivat nousseet vuodesta 2013 vuoteen 2015 voimakkaasti. Vuonna 2013 kustannukset olivat n. 1,5 miljoonaa euroa, kun ne vuonna 2015 olivat 2,5 miljoonaa euroa (Tane 2016). Erityisesti vuoden 2009 vammaispalvelulakimuutoksen jälkeen henkilökohtaisen avun asiakasmäärät ovat kasvaneet selvästi palvelun muututtua määrärahasidonnaisesta palvelusta subjektiiviseksi palveluksi.

Joensuun kaupungin sosiaali- ja terveyslautakunta sekä sosiaali- ja terveystoimintayhteistyökiikosto kiinnittivät huomiota henkilökohtaisen avun nopeaan kasvuun erityisesti vuoden 2015 aikana, jolloin siihen jouduttiin lisäämään määrärahoja peräti 1,1 milj. euroa edellisvuoden tasosta. Joensuun kaupungin sosiaali- ja terveyslautakunta oli päättänyt 16.12.2014 kokouksessaan henkilökohtaisen avun järjestämistavoista (STLK § 115). Jo silloin lautakunta päätti, että Joensuun kaupungin vammaispalvelu aloittaa vuoden 2015 aikana toteuttamaan henkilökohtaista apua myös omana toimintana. Perusteena pidettiin henkilökohtaisen avun kustannusten voimakasta kasvua ja asiakasmäärän lisääntymistä.

Selvitystyö alkoi keväällä 2015, kun vammaispalvelupäällikkö ja vammaispalvelun johtava sosiaalityöntekijä koostivat palvelun tarpeesta alustavan selvityksen. Selvitykseen oli laskettu ostopalveluiden kustannuksia sekä asiakasmääriä henkilökohtaisen avun osalta. Lisäksi he esittivät toiminnan aloittamiseksi määrärahaisten palveluohjaajan palkkaamista kehittämistyöhön sekä avustajatoimin-

nan esimiestyöhön. Samalla oli käyty keskustelua henkilöstöyksikön kanssa avustajien rekrytointiin liittyvistä tarpeista. Lupa palveluohjaajan rekrytointiin saatiin syyskuussa 2015 ja tämän opinnäytetyön toinen tekijä aloitti määräaikaisena palveluohjaajana 1.10.2015.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää vammaispalvelulle vammaispalvelulain mukaista henkilökohtaista apua. Opinnäytetyön tehtävänä oli luoda Joensuun kaupungin vammaispalveluun henkilökohtaiseen apuun avustaja-palvelumalli ja sitä tukeva esimiestoiminta osaamisen johtamisen näkökulmasta. Avustajapalvelu oli vammaispalvelussa uusi toimintamalli henkilökohtaisen avun järjestämistapana. Vuoteen 2015 saakka henkilökohtaista apua järjestettiin Joensuun kaupungissa työnantajamallilla sekä ostopalvelulla ostamalla palvelua yksityisiltä palveluntuottajilta. Oma, kehitteillä olevaa avustaja-palvelua tarjottiin vaihtoehtona ostopalveluissa oleville, uusille asiakkaille sekä työnantajamallin haasteelliseksi kokeneille asiakkaille.

Henkilökohtaisiksi avustajiksi rekrytoitiin yhteistyössä kaupungin henkilöstöyksikön kanssa ensisijaisesti kaupungin vakituista henkilöstöä, jolla oli haasteita selviytyä nykyisissä työtehtävissään eri syistä. Puhutaan ns. osatyökykyisistä tai uudelleen sijoitettavista työntekijöistä, lisäksi avustajan tehtäviä tarjottiin työkiertoon haluaville työntekijöille. Tavoitteena oli mahdollistaa työntekijöiden työurien pidentäminen tarjoamalla kevyempää työtä ja lisätä työhyvinvointia. Avustajatoiminta käynnistyi tammikuussa 2016 ja kasvoi määrällisesti siten, että syksyllä 2016 avustajatoiminnassa on syyskuun tilanteen mukaan 70 asiakasta ja 16 työntekijää.

2 Henkilökohtainen apu ja sen eri muodot

Henkilökohtainen apu on vammaispalvelulain mukaista toimintaa. Henkilökohtainen apu tuli vammaispalvelulain uudistuksen myötä subjektiiviseksi palveluksi vuonna 2009. Seuraavassa avataan tarkemmin henkilökohtaista apua vammaispalvelulain näkökulmasta, vaikeavammaisuuden määritelmää suhteessa

henkilökohtaiseen apuun, palvelun subjektiivisuutta ja erilaisia henkilökohtaisen avun järjestämistapoja. Lisäksi tehdään lyhyt katsaus siihen, mitä henkilökohtainen apu on kunnan omana toimintana ja minkälaisia lukumääriä Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksen vuonna 2014 tekemässä tutkimuksessa sekä Joensuun kaupungin vammaispalvelun vuoden 2015 tekemässä selvityksessä on. Lopuksi tarkastellaan, mitä Suomen vammaispoliittisessa ohjelmassa on kerrottu henkilökohtaisesta avusta.

2.1 Vammaispalvelulain mukainen henkilökohtainen apu

Vammaispalvelulain 1 §:n mukaan lain tarkoituksena on ”edistää vammaisen henkilön edellytyksiä elää ja toimia muiden kanssa yhdenvertaisena yhteiskunnan jäsenenä sekä ehkäistä ja poistaa vammaisuuden aiheuttamia haittoja ja esteitä”. Toisin sanoen lain tarkoituksena on edistää vaikeavammaisen henkilön mahdollisuuksia elää normaalia elämää ja tukea hänen itsemääräämisoikeuksiaan. (Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista 1987/380.)

Henkilökohtainen apu on vammaispalvelulain 8 c §:n (19.12.2008/981) mukaista toimintaa. Henkilökohtaisella avulla tarkoitetaan tässä laissa ”vaikeavammaisen henkilön välttämätöntä avustamista kotona ja kodin ulkopuolella päivittäisissä toimissa, työssä ja opiskelussa, harrastuksissa, yhteiskunnallisessa osallistumisessa sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen ylläpitämisessä”.

Henkilökohtaisen avun tarkoitus on tukea vaikeavammaista henkilöä toteuttamaan omia valintojaan eri elämäntilanteissa (FACT SHEET: Personal Assistance 2013). Tämän takia henkilökohtaisen avun järjestäminen edellyttää, että vaikeavammaisella henkilöllä on voimavaroja määritellä avun sisältö ja toteutustapa. ”Henkilökohtaisen avun järjestämistavoista päätettäessä ja henkilökohtaista apua järjestettäessä kunnan on otettava huomioon vaikeavammaisen henkilön oma mielipide ja toivomukset sekä palvelusuunnitelmassa määritelty yksilöllinen avun tarve ja elämäntilanne kokonaisuudessaan”. (Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista 19.12.2008/981, 8 d §.)

Vammaispalvelulaki määrittää, että kunta voi järjestää henkilökohtaista apua ”1) korvaamalla vaikeavammaiselle henkilölle henkilökohtaisen avustajan palkkaamisesta aiheutuvat kustannukset työnantajan maksettavaksi kuuluvine lakisääteisine maksuineen ja korvauksineen sekä muut kohtuulliset avustajasta aiheutuvat välttämättömät kulut;

2) antamalla vaikeavammaiselle henkilölle avustajapalveluiden hankkimista varten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä annetussa laissa (569/2009) tarkoitetun palvelusetelin, jonka arvo on kohtuullinen; taikka (30.12.2014/1309)

3) hankkimalla vaikeavammaiselle henkilölle avustajapalveluita julkiselta tai yksityiseltä palvelujen tuottajalta tai järjestämällä palvelun itse taikka sopimuksin yhdessä muun kunnan tai muiden kuntien kanssa”. (Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista 19.12.2008/981, 8 c §, 8 d §.)

Käytännössä henkilö, jolla on henkilökohtaisen avun tarve, hakee palvelua kunnan vammaispalvelusta. Vammaispalvelun sosiaalityöntekijä arvioi yhdessä asiakkaan (ja tarvittaessa hänen tukiverkostonsa) kanssa haettavan palvelun kriteerien täyttymisen, sen määrän ja sisällön, sekä keskustelee palvelun toteuttamistavasta. Päätöksenteon tukena käytetään terveydenhuollon ja muiden tahojen arvioita henkilön vaikeavammaisuudesta ja sen aiheuttamasta toiminnallisesta haitasta. Arvio tuen tarpeesta perustuu henkilön kokonaistilanteen arviointiin. Myönteisen päätöksen saatuaan asiakkaan henkilökohtainen apu konkretisoituu sovitun järjestämistavan mukaisesti. Palvelun toimivuutta arvioidaan säännöllisesti palvelusuunnitelman tarkastuksen yhteydessä.

2.2 Vaikeavammaisuuden määritelmä henkilökohtaisessa avussa

Vammaispalvelulain 2 §:n mukaan vammaisella henkilöllä tarkoitetaan henkilöä, jolla on ”vamman tai sairauden johdosta pitkäaikaisesti erityisiä vaikeuksia suoriutua tavanomaisista elämän toiminnoista” (Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista 1987/380). Vammaispalvelulain tarkoittaman vaikeavammaisuuden arvioinnissa kiinnitetään huomiota siihen, miten vamma haittaa henkilön arjessa toimimista. Arvioinnin vaikeavammaisuudesta tekee sosiaalityöntekijä, joka huomioi vamman aiheuttaman toiminnallisen haitan lisäksi ter-

veydenhuollon arvion vamman pysyvyydestä ja sen aiheuttamasta toimintahaitasta. (Räty 2010, 33, 35.)

Vammaispalvelulain 8 c §:n 3 momentin mukaan henkilökohtaista apua järjestettäessä ”vaikeavammaisena pidetään henkilöä, joka tarvitsee pitkäaikaisen tai etenevän vamman tai sairauden johdosta välttämättä ja toistuvasti toisen henkilön apua suoriutuakseen päivittäisistä toiminnoista, eikä avuntarve pääasiassa johdu ikääntymiseen liittyvistä sairauksista ja toimintarajoitteista”. (Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista, 19.12.2008/981, 8 c §.)

2.3 Palvelun subjektiivisuus

Palvelun subjektiivisella oikeudella tarkoitetaan oikeutta, jonka järjestäminen kuuluu kunnan erityisen järjestämisvelvollisuuden piiriin. Vammaisella henkilöllä on sen kautta ”oikeus saada siihen kuuluvat, tarvitsemansa palvelut ja tukitoimet kunnan palveluun varaamista määrärahoista riippumatta”. Vammaispalvelulaissa subjektiivisiksi oikeuksiksi on määritelty ”oikeus kohtuullisiin kuljetuspalveluihin saattajapalveluineen, oikeus päivätoimintaan, oikeus henkilökohtaiseen apuun, oikeus palveluasumiseen sekä oikeus VPL:n 9 §:n 2 momentin mukaisiin taloudellisiin tukitoimiin”. Näitä ovat asunnon muutostöistä tai siihen kuuluvista välineiden ja laitteiden hankkimisesta aiheutuvien kohtuullisten kustannusten korvaaminen. (Kuosma 2011, 23–25; Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista, 19.12.2008/981, 9 §.)

Kunnan on huolehdittava vammaispalvelulain 3 §:n mukaan siitä, että ”vammaisille tarkoitetut palvelut ja tukitoimet järjestetään sisällöltään ja laajuudeltaan sellaisina kuin kunnassa esiintyvä tarve edellyttää”. Vammaispalvelulain 8 §:n 2 momentin mukaan ”kunnalla ei ole kuitenkaan erityistä velvollisuutta järjestää henkilökohtaista apua niille vammaisille henkilöille, joiden tarvittavaa riittävää huolenpitoa ei ole mahdollista turvata avohuollon tukitoimenpitein”. Tämä tulee kysymykseen erityisesti silloin, kun tarvitaan hoidon ja huolenpidon turvaamiseksi pääasiassa sairaanhoidon osaamista tai muuta erityisosaamista jatku-

vasti tai pitkäaikaisesti. (Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista, 19.12.2008/981, 8 §, 3 §; Rätty 2010, 243; Kuosma 2011, 26.)

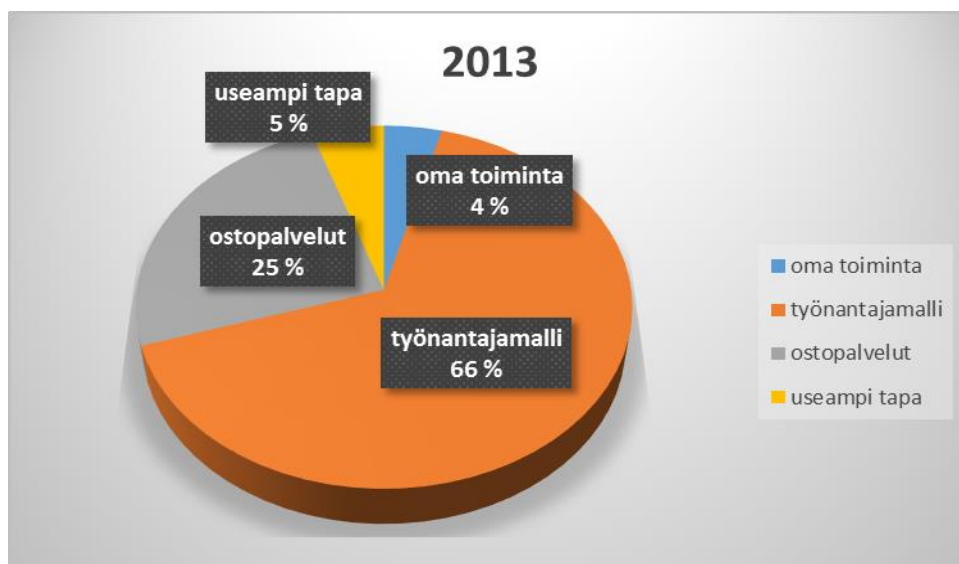
2.4 Järjestämistavat

Kunnalla on oikeus päättää henkilökohtaisen avun järjestämistavasta, ottaen kuitenkin huomioon vammaisen henkilön itsemääräämisoikeus sekä mielipide palvelun järjestämistavasta. Tämä tehdään yhteisymmärryksessä vaikeavammaisen henkilön kanssa. Kunnan päättämän järjestämistavan tulee tukea ja edistää vaikeavammaisen henkilön itsenäistä elämää ja yhdenvertaisuutta sekä osallisuutta. (Rätty 2010, 243–244: Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2016.)

Henkilökohtaista apua voidaan järjestää neljällä eri tavalla: työnantajamallilla, ostopalvelulla, palvelusetelillä tai kunnan omana toimintana. Kunnan omana toimintana järjestetty toiminta käsittää myös toisen kunnan kanssa yhteistyössä järjestettyä toimintaa tai kuntayhtymän järjestämää toimintaa. Työnantajamallissa asiakas toimii itse työnantajana ja rekrytoi itse vapailta työmarkkinoilta avustajan. Useimmat kunnat toimivat palkan sijaismaksajana lakisääteisine työnantajavelvoitteineen, mutta työsuhde syntyy työnantajan ja avustajan välille. Tässä järjestämistavassa on arvioitava asiakkaan kyky toimia työnantajana. Ostopalvelussa kunta ostaa palveluntuottajalta henkilökohtaisen avun palvelua asiakkaan tarpeen mukaan. Palveluntuottaja huolehtii avustajan rekrytoimisesta ja työnantajavelvoitteista. Palvelusetelillä toteutettavassa henkilökohtaisessa avussa kunta hyväksyy ne palvelun tuottajat, joiden palveluihin palveluseteliä voidaan käyttää. Setelillä on voitava hankkia tarvetta vastaava apu ja sen käytöstä ei saa jäädä omavastuuosuutta. (Assistentti-info 2016.)

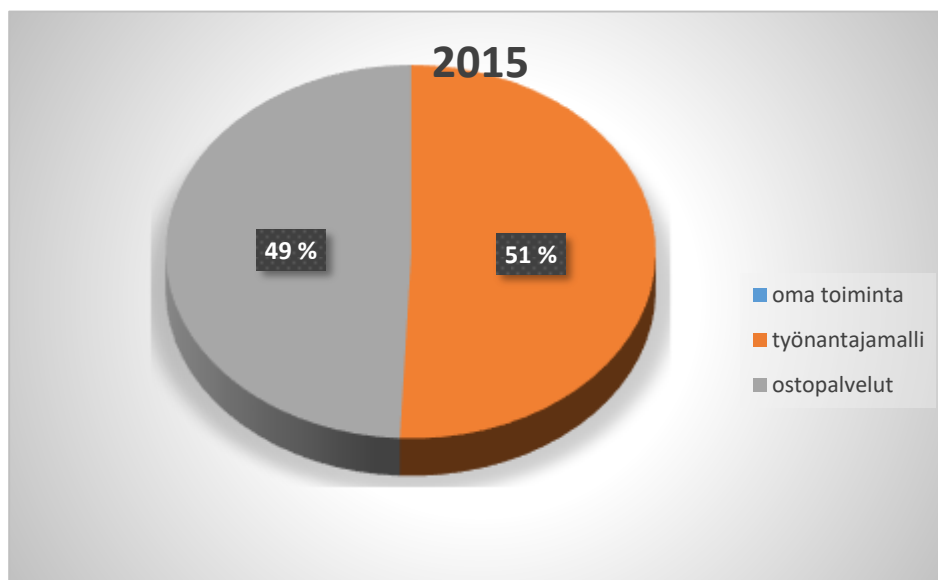
Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen vuonna 2014 tekemässä tutkimuksessa vuoden 2009 vammaispalveluiden muutoksista työnantajamalli on selvästi yleisin tapa toteuttaa palvelua. Sen mukaan palveluista 68,7 % toteutettiin työnantajamallilla. Muiden järjestämistapojen osuudet olivat selvästi pienemmät: ostopalvelut 31,9 %, palveluseteli 7,2 % ja kunnan oma toiminta 1,2 %. (Väisänen, Linnosmaa, Eskelinen & Nurmi-Koikkalainen 2014, 27.) Samana vuonna julkais-

tussa Vammaisten palvelut 2013 -raportissa lukuja on täsmennetty sen hetken tilaa kuvaavaksi. Raportissa on todettu, että vuonna 2013 kunnissa järjestettiin henkilökohtaista apua 66 % työnantajamallilla, 25 % ostopalveluna (sis. palveluseteli 3 %), omana toimintana 4 % ja useamman tavan yhdistelmänä 5 % (kuvio 1) (Väyrynen 2014, 5).



Kuvio 1. Henkilökohtaisen avun järjestämistavat Suomessa vuonna 2013 (Väyrynen 2014, 5).

Joensuussa henkilökohtaista apua on järjestetty vuoteen 2015 saakka kahdella järjestämistavalla, lähes tasaluvuin työnantajamallilla (51 %) ja ostopalveluilla (49 %) (kuvio 2). Nyt kehitteillä oleva oma avustajapalvelu on kolmantena järjestämistapana vuoden 2016 aikana ja sen osuus esitetään kehittämistoiminnan tuloksissa myöhemmin.



Kuvio 2. Joensuun kaupungin henkilökohtaisen avun järjestämistavat vuonna 2015 ennen kokeilun alkua.

Kuosman (2011, 62) mukaan vaikeasti toimintarajoitteisten ihmisten itsemääräämisoikeus ja valinnanvapaus edellyttäisivät, että kunnissa olisi riittävä määrä erilaisia henkilökohtaisen avun järjestämistapoja. Järjestämistapojen monimuotoisuus mahdollistaa paremmin vaikeavammaisten henkilöiden ihmisarvoisen elämän ja yhteiskunnan täysvaltaisen jäsenyyden.

2.5 Henkilökohtainen apu kunnan omana toimintana

Kunta voi järjestää henkilökohtaista apua omana toimintana tai yhteistyössä muiden kuntien tai kuntayhtymien kanssa. Kunnan omana toimintana palvelu voidaan järjestää siihen erikseen palkatun henkilökunnan avulla tai esimerkiksi kotihoidon avulla. Omana toimintana järjestetyn palvelun kohdalla tulee aina huomioida vaikeavammaisen henkilön itsemääräämisoikeus ja mielipiteet. Vammaiselle henkilölle ei synny työnjohdollista oikeutta määrätä henkilökohtaiseen apuun ja sen järjestämiseen liittyvistä työtehtävistä kuten työnantajamallissa. (Räty 2010, 254; Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2016.)

Henkilökohtainen apu on Asiakasmaksulain 4 §:n mukaan saajalleen maksutonta, siitä ei voida periä omavastuuosuuksia. Henkilökohtainen apu voi sisältää myös kotihoidon palveluja. Kun apua järjestetään palvelusuunnitelman ja teh-

dyn yksilöhuollon päätöksen perusteella osin kotihoidon palvelujen avulla, ovat myös nämä palvelut saajalleen maksuttomia. Jos kotihoidon palvelut eivät liity henkilökohtaiseen apuun, voidaan kotihoidosta kuitenkin periä maksu asiakasmaksulain mukaisesti. Kuitenkin vammaispalvelulain mukaiseen palveluasumiseen liittyvinä kotihoito ja -sairaalanhoito ovat aina asiakkaalle maksuttomia erityispalveluja. (Räty 2010, 327–328; Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2016.)

Kuten Väyrysen (2014, 5) tekemässä selvityksestä ilmenee, kunnan omana toimintana oli vuonna 2013 järjestetty henkilökohtaista apua vain 4 %:n osuudella. Useimmissa kunnissa oman toiminnan osuutta ei ole lainkaan, kuten oli myös Joensuussa vuoteen 2015 saakka. Syytä toiminnan vähäisyydelle ei ole selvitetty, joten pidemmälle meneviä johtopäätöksiä ei voi luotettavasti tehdä. Kuitenkin on hyvä huomioida, että oman toiminnan lisääminen lisää vertailukelpoisuutta eri palvelun järjestämistapojen välillä ja antaa mahdollisuuden joustaviin ratkaisuihin.

2.6 Henkilökohtainen apu Suomessa

Terveiden ja hyvinvointilaitoksen julkaisemissa tutkimuksessa vuoden 2009 vammaispalvelulain vaikutuksista asiakasmääriin ja kustannuksiin sekä Vammaisten palvelut 2013-kuntakyselyn osaraportissa todetaan, että lakimuutoksien jälkeen henkilökohtaisen avun asiakasmäärät ovat kasvaneet selvästi. Asiakasmäärät ovat kasvaneet valtakunnallisesti 8000 henkilöllä vuodesta 2008 vuoteen 2012, mikä on enemmän kuin hallituksen esityksen 166/2008 lakimuutoksen pohjana oleva arvio. Tilaston mukaan vuonna 2011 koko maassa henkilökohtaisen avun asiakkaita oli 11 304 ja vuonna 2012 13457 henkilöä. Varsinaisen lakimuutoksen takia asiakasmäärä on kasvanut 4900 asiakkaalla vuodesta 2008 vuoteen 2011. (Väisänen ym. 2014, 34, 38, 43; Väyrynen 2014, 4.)

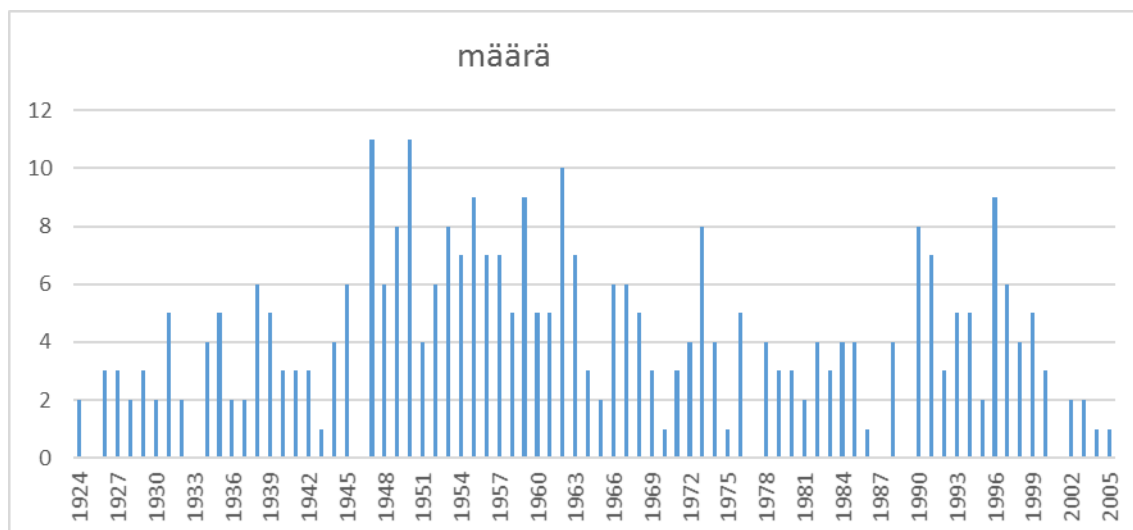
Henkilökohtaisen avun päivillä 21.9.2016 Helsingissä arvioitiin henkilökohtaisen avun saajien määräksi Suomessa jopa 20 000 henkilöä, kun taas vastaavasti Ruotsissa lukumäärä on 16 000 henkilöä (Aalto 2016). Englannissa määrä on taas 100 000. Englannissa järjestämistapa on työnantajamallin mukainen toi-

minta, jossa osa avusta tuotetaan henkilökohtaisen budjetoinnin kautta. Englannissa nähdäänkin tämä suurena työllistymisen mahdollistajana ja sitä on alettu tutkia viimeisten vuosien aikana laajemmin. (Shakespeare & Stock 2015; FACT SHEET: Personal Assistance 2013.)

Suomessa henkilökohtaisen avun saajista suhteellisesti eniten on kasvanut yli 65-vuotiaiden osuus, joka on nelinkertaistunut vuoden 2007 jälkeen. Asiakasmäärä olisi tutkimuksen mukaan noussut ilman lakimuutostakin. Sen mukaan kunnissa, joissa on enemmän vaikeavammaisten palveluasumista ja alle 18-vuotiaiden omaishoidontukea, on myös enemmän henkilökohtaista apua. Myös väestön ikääntyminen ja kunnan koko lisäävät henkilökohtaisen avun tarvetta. (Väisänen ym. 2014, 34, 38.)

Henkilökohtaisen avun asiakasmäärän muutos näkyy tutkimuksen mukaan erityisesti lain vuoden 2009 muutoksen myötä palvelun muututtua määrärahasidonnaisesta palvelusta subjektiiviseksi palveluksi. Määrällisesti kasvu on näkynyt 18–64-vuotiaissa, mutta suhteellisesti eniten yli 65-vuotiaiden ryhmässä. (Väisänen ym. 2014, 29.)

Tämä näkyy myös Joensuussa. Henkilökohtaisen avun saajia oli Joensuussa 30.10.2015 tehdyn selvityksen mukaan 337 asiakasta, joista 171 asiakasta toimi työnantajamallin mukaan ja 166 asiakasta oli ostopalveluissa. Henkilökohtaisen avun saajien ikäjakauma on Joensuussa hyvin samankaltainen kuin tehdyssä tutkimuksessa. Lokakuussa 2015 Joensuun vammaispalvelussa oli 337 asiakasta, joista 27 % (91hlöä) oli yli 65-vuotiaita (kuvio 3).



Kuvio 3. Henkilökohtaisen avun saajien ikäjakauma Joensuussa 10/2015. /ST.

Joensuun kaupungin sosiaali- ja terveyslautakunta (STLTK § 98) ja sosiaali- ja terveispalveluiden tilaajajasto (SOTETIJ § 46) ovat kiinnittäneet huomiota henkilökohtaisen avun menojen nopeaan kasvuun vuoden 2015 aikana. Henkilökohtaiseen apuun varattuja määrärahoja jouduttiin lisäämään 1,1 miljoonaa euroa elokuun 2014 tilanteesta (2,2 milj. euroa). Menojen kasvu on ollut nopeaa erityisesti vuodesta 2013 vuoteen 2015, jolloin kustannukset kasvoivat 1,5 miljoonasta eurosta 2,5 miljoonaan euroon. Suurimmalta osin kasvun todettiin johtuvan henkilökohtaisen avun menojen (erityisesti ostot) ja asiakasmäärän kasvusta.

Vammaispalvelulain vuoden 2009 muutosten vaikutuksista tehdyssä tutkimuksessa on arvioitu, että lakimuutoksen taloudelliset vaikutukset perustuvat asiakasmäärän muutoksiin ja tutkimuksessa mukana olevien Kuusikko-kuntien yksikkökustannuksiin. Näistä tuloksista on saatu uusien asiakkaiden laskennalliseksi osuudeksi noin 7900 euroa/henkilö. Hallituksen esityksessä arvioitiin lakimuutosten kustannusvaikutusten vuoteen 2011 mennessä olevan 25 miljoonaa euroa. Kuitenkin tutkimuksen tulosten pohjalta todelliset kustannukset olisivat jopa 39 miljoonaa euroa. (Väisänen ym. 2014, 42–43; Väyrynen 2014, 5.) Lakimuutoksella on merkittäviä vaikutuksia. Oheisten lukujen mukaan Joensuun henkilökohtaisen avun kustannukset olisivat siten olleet vuonna 2015 n. 2,66 miljoonaa euroa. Tane-ohjelmasta (2016) saatujen lukujen mukaan kustannuk-

set olivat vuonna 2015 noin 2,5 miljoonaa euroa, kun vuonna 2014 ne olivat 2,2 miljoonaa euroa.

2.7 Vammaispoliittinen ohjelma ja henkilökohtainen apu

Suomen vammaispoliittisessa ohjelmassa, VAMPO 2010–2015, linjataan vammaispolitiikan tavoitteet vuosille 2010–2015 ja siitä eteenpäin. Ohjelman tavoitteeksi on asetettu yhteiskunta, jossa toteutuvat vammaisten henkilöiden yhdenvertaisuus, osallisuus ja syrjimättömyys. Ohjelman tavoitteena on vaikuttaa yhteiskunnallisiin kehityskulkuihin siten, että vammaisten henkilöiden täysivaltainen osallistuminen voi toteutua yhteiskunnan kaikilla osa-alueilla. Samalla se tarjoaa työkalun kesäkuussa 2016 voimaan astuneelle YK:n vammaisten henkilöiden oikeuksia koskevan yleissopimuksen laaja-alaiselle kansalliselle edistämiseksi ja täytäntöönpanolle. (VAMPO 2010–2015, 23–24; Jolly 2009.)

Ohjelmassa on 122 konkreettista toimenpidettä, joiden tarkoituksena on lisätä vammaisten ihmisten osallisuutta, torjua köyhyyttä ja lisätä yhteiskunnan esteettömyyttä (Kuosma 2011, 134). Ohjelman toimenpide nro. 39 koskee erityisesti henkilökohtaista apua. Siinä tavoitteena on ohjata henkilökohtaisen avun toimeenpanoa kunnissa, kiinnittäen erityisesti huomiota avun sisällön ja järjestämistapojen kehittämiseen. (VAMPO 2010–2015, 55,60.)

Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) 10.3.2016 julkaisemassa Suomen vammaispoliittisen ohjelman loppuraportissa todetaan, että kuntien ratkaisuja henkilökohtaisen avun järjestämisestä on seurattu aktiivisesti. THL on teettänyt lisäksi erillisselvityksen vammaispalvelulain mukaisten palveluiden toteutuksesta kunnissa vuonna 2014. Näiden tuloksena on kehitetty kuntien palveluiden järjestämisen ohjausvälineeksi ja kehittämisen tueksi THL:n internet-sivuille vammaispalvelun käsikirja (<https://www.thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja>). Näiden lisäksi on kehitetty erilaisia Innokylän verkostotyöpajoja, joiden kautta saa ajantasaista tietoa. Myös valmisteilla oleva vammaislain uudistus tulee sisältämään uudistuksia henkilökohtaisen avun osalta. (Sjöblom 2016, 68–69.)

3 Osaamisen johtaminen

Kehittämistyössämme luomme uutta palvelua, jolla ei ole valmista toimintamallia. Lähes kaikki avustajina toimivat tulevat erilaisista työympäristöistä ja omaavat erilaista osaamista. Tämä on haaste, mutta myös mahdollisuus toiminnan kehittämiseksi. Työntekijöiden nykyinen osaaminen vaatii aktiivista johtamista, jotta heidän osaamisesta kohdistuu oikein tällä hetkellä ja kehittyy. Samalla myös toimintamalli kehittyy asiakkaiden tarpeisiin paremmin sopivaksi ja esimies pystyy johtamaan käytössä olevia resursseja oikeisiin tarpeisiin.

Hyvä johtaminen edellyttää osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen on toimintaa, jolla strategian edellyttämää, jo olemassa olevaa osaamista johdonmukaisesti ylläpidetään. Samalla sitä kehitetään ja uudistetaan kattavasti organisaatio- ja yksilötasolla. (Ekonomiliitto 2014,8; Niiranen, Seppänen, Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2011, Pihkala, Uotila & Viitala 2010, 4; 93–94; Viitala 2013, 170.)

Osaamisen johtaminen on myös systemaattista johtamistyötä, jonka tavoitteena on turvata yrityksen kilpailukyky. Osaamisen johtamisen tärkein osa on organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Kaikilla toimijoilla on näin ollen yhteinen sävel ja selkeä päämäärä. Osaamisen johtaminen on vuorovaikuteuksellista toimintaa. Organisaatio, joka kykenee tunnistamaan osaamisen kehittämisen tarpeet, uudistamaan osaamistaan ja hyödyntämään sitä, on oppiva organisaatio. (Almond & Tregaskis 2014, 624–625; Ekonomiliitto 2014, 8; Laaksonen ym. 2012, 144; Pohjalainen 2006, 100–101; Sivonen & Poursu 2014, 14–15; Sydänmaalakka 2001, 18, 122; Viitala 2013, 170–173.)

Osaaminen organisaatiossa jakautuu ydinosaamiseen, henkiseen pääomaan, osaamisen johtamiseen ja organisaation oppimiseen. Osaaminen on työn tekemisen ja työtehtäviin liittyvää tietotaitoa ja osaamista. (Kesti 2014, 133, Viitala 2005, 37; Viitala, Järnlström & Uotila 2014, 5). Otalan (2008, 302–304) mukaan

osaamispääoman tuloksekkaalla johtamisella voidaan saavuttaa koko yritystä ja sen sidosryhmiä hyödyttäviä etuja. Niitä ovat muun muassa yksilöiden ja organisaation hyvinvoinnin kasvu, laadun ja laadukkuuden parantuminen, uusien tuotteiden ja palveluiden luominen, innovaatioprosessien kehittyminen ja nopeutuminen, hyvän työnantajakuvan vahvistuminen ja rekrytoinnin helpottuminen.

Monesti onnistumista ja saavutettuja tuloksia mitataan vain rahassa, joten osaamispääoman johtamisen tuloksia arvioitaessa tulisikin pohtia, miten osaamispääoma on hyödyttänyt koko organisaatiota. Osaamisen vaaliminen ja kehittyminen tarvitsevat tuekseen osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmän. Osaamisen johtamisen järjestelmään liittyvät esimerkiksi osaamisen laadun ja määrän suunnittelu ja seuranta, perehdyttämisen, kehityskeskustelut, työyhteisöjen kehittäminen sekä lisäksi tietohallinto, tietojärjestelmät ja organisaatiokerke. Päävastuu osaamisen johtamisesta kuuluu esimiehelle tai yksikön vastaavalle. (Viitala 2013, 172.)

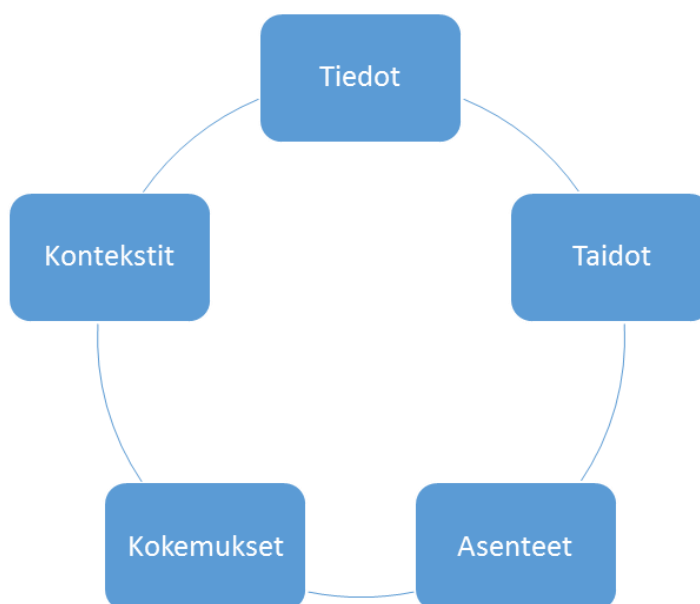
Osaamisen kehittämisen tulee olla tavoitteellista ja suunniteltua. Osaamisen kehittyminen vie aikaa kypsyäkseen toiminnaksi ja organisaation kulttuuriksi, joka tehostaa toimintaa ja laatua parantaen kannattavuutta. (Laaksonen ym. 2012, 144, 150; Sivonen & Pouru 2014, 15; Viitala 2013, 184- 186.) Monelle yritykselle tärkein pääomaerä on osaaminen. Näiden yritysten arvo muodostuu ainoastaan ihmisten hallussa olevan osaamisen varassa. Rahallista arvoa olevaa fyysistä omaisuutta ei välttämättä enää ole. (Viitala 2013, 172.)

Osaamisen johtamisessa pelkästään osaamisen kehittäminen ei riitä, vaan samalla tulee kehittää organisaation järjestelmiä ja johtamista sekä ilmapiiriä ja kulttuuria. Lisäksi tulee huolehtia työhyvinvoinnista sekä motivaatiosta. Osaamisen johtamisen lähtökohtana on osaamisen määrittely, jonka varassa aiotaan saavuttaa toiminnan päämäärät ja strategiat onnistumaan. Puhutaan strategiasta osaamisesta ja ydinkyvykkyydestä. (Almond & Tregaskis 2014, 624; Oikarainen & Pihkala 2010, 49; Viitala 2013, 173.) Tämä lisää organisaation tuloksellisuutta. Kuitenkin tuloksia ei synny ilman johtamista. On tärkeä muistaa, että ihmiset organisaatioissa tekevät ne tulokset, joita joka organisaatiolta edellytetään ja usein se edellyttää muutosta. Ihmisten johtaminen muutoksissa ja krii-

seissä edellyttävät johtajilta yhä enemmän johtamisosaamista. (Lindgren 2008, 7.)

3.1 Osaaminen ja oppiminen

Organisaation oppimisen ytimenä on aina yksilön oppiminen. Yksilöiden oppimessa ja yhdistäessään oppimaansa ryhmänä, syntyy uusia toimintamalleja, kerättyä tietoa ja prosesseja. (Niiranen ym. 2011, 101; Sihvo, Puhakka & Väyrynen 2014, 29; Viitala 2013, 171.) Syntyneet tulokset säilyvät organisaation muistissa (uskomukset, tiedot, arvot, normit ym.). Osaaminen onkin monien organisaatioiden tärkein pääoma. Pääoma voidaan jakaa inhimilliseen (mm. ihmisten tiedot, taidot ja kokemus), rakenteelliseen (kaikki se tieto joka jää jäljelle, kun työntekijät lähtevät kotiin) ja sosiaaliseen (mm. tavat, luottamus) pääomaan (kuvio 4). (Sydänmaanlakka 2015, 154; Viitala 2013, 171–172.)



Kuvio 4. Osaamisen viisi osatekijää (Viitala 2013, 171–172).

Organisaatiossa osaaminen voidaan jaotella ryhmätason ja yksilötason osaamiseen. Ryhmätason osaamisessa osaaminen muodostuu sosiaalisista prosesseista, joissa ihmiset jakavat, luovat ja hyödyntävät tietoa ja osaamista. Johta-

misen ja järjestelmän tehtävänä on tukea osaamisen hankkimista, prosessointia, kehittämistä, tallentamista, hyödyntämistä, jakamista ja siirtämistä. Yksilötason osaamisista muodostuu varanto, jonka varassa toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu organisaatiossa näkyväksi muovautunut tietämys kehittyy. Asenne ja motivaatio ovat tärkeitä sen kannalta, miten yksilö hyödyntää ja käyttää omaksumiaan tietoja ja taitoja tehtävissään. Nykyisessä työelämässä jokaisen on uudistettava osaamistaan tietoisesti. (Almond & Tregaskis 2014, 624–625; Oikarainen & Pihkala 2010, 49–50; Viitala 2013, 176–182.)

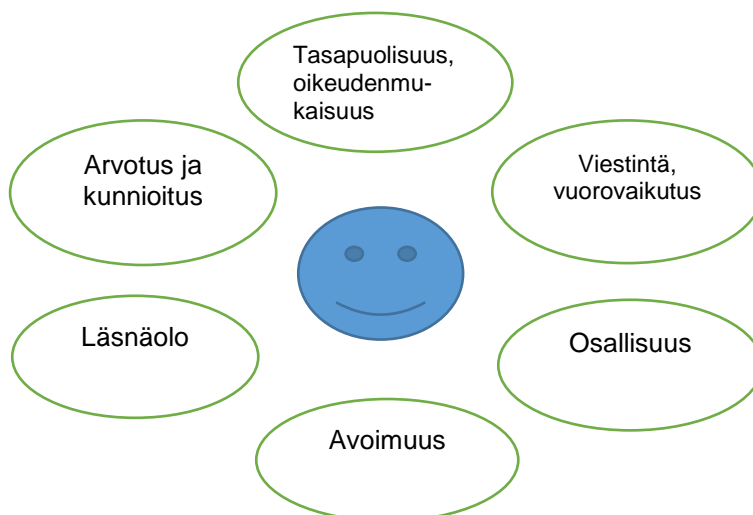
Tunnetuin malli, joka kuvaa yksilön oppimisen siirtymistä ryhmäoppimisen kautta organisaation oppimiseksi on Nonakan malli. Mallissa oppimisen kulmakivenä ovat jaottelu hiljaiseen tietoon ja täsmälliseen tietoon. Mallin lähtökohtana on, että organisaation oppiminen riippuu vuorovaikutuksesta, miten ihmiset jakavat ja antavat omaa osaamistaan muille sekä vastaanottavat sitä muilta. Siinä tieto muuttuu hiljaisesta näkyväksi ja taas hiljaiseksi neljän vaiheen kautta. Nämä ovat sosialisatio (kokemusoppiminen, mallioppiminen), artikulaatio (tiedon käsittely yhdessä), yhdistäminen (edellisten vaiheiden siirtyminen toimintamalleiksi) ja sisäistäminen (uusien toimintamallien käyttöönotto). Oppiminen tapahtuu ihmisten jakaessa ja yhdistäessä keskenään kokemuksiaan ja tietoa avoimessa dialogissa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 56–70.)

3.2 Osaamisen tukeminen

Vakkala (2012, 187–189) toteaa onnistuneen henkilöstövoimavarojen johtamisen kivijalkana olevan luottamuksen, joka toimii motivaation ja sitoutumisen mahdollistajana. Esimiesten tehtäviin ja työolosuhteisiin kohdistuu useammin muutoksia kuin työntekijöillä. Muutoksen myötä esimiesten tehtävien määrä kasvaa ja samalla vastuiden määrittämisessä voi olla epäselvyyksiä. Näillä tekijöillä voi olla vaikutusta esimiestyöhön ja siihen kohdistuva kritiikki voi heijastaa johtamiseen liittyvistä epäkohdista.

Kriittinen suhtautuminen voi viitata kokemuksiin vuorovaikutuksen ja läsnäolon puutteista. Keskusteluyhteyden puuttuminen näkyy nopeasti epävarmuutena

perustyössä. Tutkimuksessa on nostettu esiin kuusi tekijää jotka kuvaavat ihmisläheisen henkilöstöjohtamisen keskeisimpiä osa-alueita: arvostus ja kunnioitus ihmisenä, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, viestintä ja vuorovaikutus, osallisuus, avoimuus ja läsnäolo (kuvio 5). Yhteisöllisellä, vuorovaikutteisella työyhteisön ilmapiirillä voidaan edistää muutokseen sopeutumista ja luoda edellytyksiä vahvemmalle sitoutumiselle, motivaatiolla ja työtyytyväisyydelle (Vakkala 2012, 189–194, 199.)



Kuvio 5. Ihmisläheisen henkilöstöjohtamisen 6 näkökulmaa (Vakkala 2012).

Hyvin johdettuna henkilöstön moninaisuus lisää tuottavuutta, kannattavuutta ja työssä viihtyvyyttä. Tärkeää on kyky yhdistää ja hyödyntää erilaisia ihmisiä ja osaamista. Olennaista tässä on arvostuksen, kuuluvuuden ja osallisuuden tunteet. Moninaisuusosaaminen korostuu muuttuvassa yhteiskunnassa ja osaamisvaade koskee kaikkia työyhteisön jäseniä. Osaamisen on oltava myös osa työyhteisötaitoja. Muutoksessa työyhteisön toimijoilta edellytetään uudenlaista osaamista ja resilienssiä. Muutokseen suhtautuminen, uuteen tilanteeseen sopeutuminen sekä oma toiminta eri muutoksen eri vaiheissa ovat sidoksissa omiin arvoihin. Työntekijän osaaminen korostuu, erityisesti kyky erilaisten osaamisten sujuvaan hyödyntämiseen. Yhdessä tekemiseen ja erilaisten osaamisten hyödyntämiseen tarvitaan yhteenkuuluvuutta ja halua toimia yhdessä toisten kanssa. (Repo 2004, 421–422; Timonen 2015, 15–18; Viitala 2005, 29–30).

Aktiivinen osallistuminen yksin ja ryhmissä parantavat sosiaalista toimintakykyä. Toimintarajoitteisten ja apua tarvitsevien määrä kuitenkin kasvaa väestön vanhetessa. Elinympäristön ja elinolojen muokkaaminen, tapaturmien ehkäiseminen, hyvä hoito ja kuntoutus ja apuvälineiden kehittäminen edistävät toimintakyvyn kohentumista edelleen. (Aromaa, Koskinen, Martelin, Sainio & Sihvonon 2013, 50–64.) Ikääntymisen myötä myös ikääntyvät työntekijät ja heidän toimintarajoitteensa on huomioitava työyhteisöissä nykyistä laajemmin. Miten heidän osaamistaan saadaan hyödynnettyä ja samalla tuettua työssäjaksamista?

Osaamisintensiivisessä organisaatiossa vuorovaikutteinen ja valmentava esimiestoiminta tuottaa parhaita tuloksia. Kannustava ja positiivisella johtamisotteella toimiva esimies luo parhaat edellytykset tiedon jalostamiselle työyhteisössä. Osaamisessa tulisi tunnistaa prosessin eri roolien vaatimukset, jolloin osaamista voidaan tietoisesti lisätä. Osaamista parannetaan sisäisellä ja ulkoisella koulutuksella, josta osa kohdistuu nykyisen osaamistason ylläpitämiseen ja osa uuden oppimiseen. Tarvitaan uutta osaamista, jotta tunnistetaan kehittämistarpeita nykyisessä toiminnassa. Pelkkä osaamisen lisääminen ei riitä, vaan tarvitaan myös hyvää esimiestoimintaa ja toimintakulttuuria, jossa uskalletaan kyseenalaistaa nykyinen toiminta ja toteuttaa tarvittavat uudistukset. (Kesti 2014, 138, 140; Sivonen & Pouru 2014, 13; Oikarainen & Pihkala 2010, 53; Viitala 2013, 230).

3.3 Osaamisen kartoittaminen

Osaamisen johtamisessa on keskeistä osaamisen selvittäminen ja sen näkyväksi tekeminen. Kun halutaan selvittää työntekijän tai tietyn yksikön osaamisen nykytila, puhutaan osaamisen kartoituksesta. Osaamiskartoituksessa nykytilaa verrataan tavoitetasoon ja näin saadaan selville mahdolliset kehityskohteet ja erityistaidot. (Hätönen 2005, 49; Laakso-Manninen & Viitala 2007, 53–54; Pohjalainen 2006, 68; Sivonen & Pouru 2014, 11). Työntekijöiden osaamisen summa on organisaation osaaminen. Osaamistarve on ammattitaito, jota tarvitaan toiminnan tuottamiseen. Osaamistarve on ulkoapäin arvioitu, yleensä esimiehen tekemä, henkilöstön kehittämisen tarve. Kehittämistarve lähtee työntekijän yksi-

öllisestä, henkilökohtaisesta tarpeesta parantaa omia tietoja ja taitojaan. Molemmissa kohdissa voi olla kysymys ammatillisesta tai persoonallisuuden kehittämisestä. (Laaksonen ym. 2012, 150–151.)

Osaamistarve lähtee osaamisalueiden kuvauksesta, jonka tulee pohjata organisaation strategiaan ja visioon. Etenkin lähitulevaisuudessa tarvittavaa osaamista kannattaa painottaa. Lähitulevaisuuden osaamistarpeista voi jossain tilanteissa saada tietoa haastatteleamalla organisaation avainhenkilöitä. Osaamisalueiden kuvauksesta on käytävä ilmi, mitä osaamista työpaikalla on ja mitä osaamista työyhteisö tarvitsee ja onko jotain sellaista osaamista, jota siellä ei tarvita. Määrittelyssä voidaan käyttää monenlaisia tekniikoita (kvalifikaatioympyrä, osaamispuu, matriisit), joiden avulla nimetään työn suorittamisen kannalta tärkeät osaamiset ja näiden painoarvot. Organisoitu kehittämistarpeiden selvitys voidaan aloittaa mm. kehityskeskusteluista, joissa esimies käy yhdessä alaisensa kanssa läpi hänen osaamisalueitaan ja kehittämistarpeita. (Hätönen 2005, 23–26; Koski 2014, 1; Laakso-Manninen 2003, 37–38; Laakso-Manninen & Viitala 2007, 54–55; Sydänmaanlakka 2001, 123; Viitala 2013, 182- 183.)

Osaamisalueet tulisi myös pyrkiä kuvaamaan siten, että käytetään todellisia toiminnan kuvauksia, eikä ainoastaan tietoja ja taitoja, jotka liittyvät osaamiseen. Osaamiseen liittyy osa-alueita, jotka ovat osa työntekijän persoonaa ja osa taidoista ovat opittuja ja opeteltavissa olevia. Erittäin suuri osa-alue osaamisessa on myös hiljainen tieto. (Sydänmaanlakka 2015, 154.)

Ennen osaamiskartoitusmittariston laatimisen aloittamista tulee yhdessä neuvotella osaamisen käsitteestä organisaatiossa. Henkilöstön osaamisen kehittämiseksi tulee olla selkeät tavoitteet. Näiden avulla saadaan aikaan sellaista osaamisen tason kehittymistä, joka näkyy toiminnan tehostumisena ja laadun kehittymisenä sekä viime kädessä organisaation menestymisen edellytysten ja kannattavuuden paranemisena (Hätönen 2005, 23–26; Laakso-Manninen 2003, 37–38; Laakso-Manninen & Viitala 2007, 54–55; Sydänmaanlakka 2001, 123; Viitala 2013, 182- 183, 185.)

Kehityskeskustelun ja arvioinnin perusteella työntekijä laatii yhdessä esimiehen kanssa ammatillisen osaamisen koulutus- ja kehittämissuunnitelman. Suuremmalle työyhteisölle tai yksikölle tehtyjen kartoitusten tulokset voidaan käydä läpi yhdessä keskustellen joko oman organisaation kesken tai vierailevan konsultin avulla. Keskustelun avulla pyritään selvittämään kartoituksen tuloksista esiin nousseiden asioiden syyt ja taustatekijät. Organisaation osaamisen nykytilan olennaiset vahvuudet saadaan yhdistämällä yksilöiden osaamiset yksikkökohdaisiksi ja organisaatiotasolle. Kun verrataan näitä osaamisen osa-alueita tarvittavaan osaamiseen, saadaan organisaation osaamisprofiili. (Koski 2014, 1; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 70; Murto 2009, 62–63.)

Osaamisen nykytilan kartoitus voidaan tehdä vain kerran, mutta kun se otetaan osaksi henkilöstön kehittämisen järjestelmää, sen tulee olla jatkuva prosessi. Näin saadaan jatkuvasti tietoa osaamisen tasosta. Koulutus- ja kehittämismallia voidaan käyttää koulutuksen suunnittelussa, opiskelijoiden ohjauksessa, osaamisen palkitsemisessa, uuden työntekijän rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä sekä kerrottaessa ammattihenkilön työstä ulkopuolisille tahoille ja henkilöille. (Laakso-Manninen 2003, 37; Hätönen 2005, 49; Viitala 2005, 120–121). Esimiehelle osaamiskartoitus tuo työväliseen yksittäisen työntekijän sekä tiimin kehittämispolkujen hahmottamiseen (Kupias ym. 2014, 70).

Osaamiskartoituksen tuloksia voidaan myös käydä läpi ryhmässä yhdessä vastaajien kanssa. Keskustelun merkitys kasvaa, jos kartoitus on tehty nimettömänä, koska keskustelutilanteessa on mahdollisuus päästä vastausten takana oleviin todellisiin syihin käsiksi. Organisaation kehittämisenäkökulmasta kartoituksen tuloksien perusteella tulisi aina ryhtyä halutun muutoksen edellyttämiin toimenpiteisiin. Tuloksia voidaan käyttää kehittämisen tavoitteina. (Kupias ym. 2014, 70–74; Murto 2009, 62–64; Viitala 2005, 122–123.)

Osaamisesta voidaan tehdä luettelo yhdessä samaa tehtävää tai tehtäväkentässä toimivien henkilöiden kanssa, niin että he kirjaavat tarvittavan osaamisen lapuille, jotka järjestetään ryhmiin, päällekkäisyydet poistetaan ja ryhmät muodostavat loogisesti sopivan osaamisalueen. Tämän jälkeen osaaminen ryhmitellään ydinosaamisiin, joista voidaan nähdä kehittämisen painopisteitä ja laatia

osaamistavoitteita. Osaamislueetteloon ei kannata sisällyttää liikaa osaamista-voitteita, sillä tärkeimmät asiat voivat kadota paljouteen. Osaamista voidaan ryhmitellä seuraavasti: tehtävän vaatimat ydinosaamiset, tukevat osaamiset ja osaaminen, jota tulevaisuudessa tarvitaan. Tämä laajentaa kuvaa kehittämistarpeista tulevaisuutta ajatellen. (Kupias ym. 2014, 71–75; Viitala 2005, 124.)

Osaamislueettelon pohjalta voidaan tehdä **osaamispuu**, jossa laajempia osaamiskohteita puretaan konkreettisempiin osaamisiin. Keskeiset osaamisalueet tulisi hahmottaa selkeästi, jolloin henkilö saa kokonaiskuvan osaamisen sisällöstä. Osaamispuuhun sijoitetaan oksittain osaamisen eri alueet, ja ne voidaan vielä jakaa pienempiin oksiin. Visuaalisesti osaamispuu voidaan tehdä puun näköiseksi, vuokaavioksi, miellekartaksi tai sarakkeittain taulukoksi. (Viitala 2005, 125.)

Osaamisympyrän teossa osaamisen erittelyt tehdään osallistavasti, jolloin yksilö tai ryhmä voi saavuttaa osaamisen erotteluun uusia kykyjä. Tämä on hyvä työkalu organisaatiokartoituksen ja kehittämissuunnitelman tekoon. Hyödyllistä on tehdä osaamisympyrä tämän hetken tilanteesta ja tulevaisuuden näkökulmasta. Jokainen osaamisympyrän siivu vastaa yhtä osaamista, pinta-ala kertoo osaamisen painoarvon osaamiskartoituksessa. Ympyrään sijoitetut osaamiset jaetaan ympyrässä viiteen eri kehään. Sisin osa on matalin osaaminen ja uloin osa esittää kehittyneen osaamisen. Yksilö tai ryhmä merkitsee osaamisalueisiin sen mille kehälle osaamissiivu ylittää. Tämän jälkeen valitaan kehittämiskohdeeksi 1-3 osa-alueita. (Viitala 2005, 125-126.)

Osaamista voidaan myös tarkastella **nelikentän** avulla eli mukailen SWOT-analyysia. Nelikentän avulla voidaan arvioida osaamisen hallintaa ja eri osa-alueiden tärkeyttä. Jotkin osa-alueet ovat hyvin hallinnassa. Osa hyvin hallinnassa olevista osaamisalueista on asiakkaille tärkeitä, osa ei. (Hyppänen 2013, 117-118; Nurmela 2016, 26.)

Osaamisen kartoitus kertoo kokonaisvaltaisesti osaamisesta ja antaa tietoa osaamisesta, jota tarvitaan eri tehtävissä. Osaamisen arvioinnin helpottaminen ja yhdenmukaistaminen ovat osaamiskartoituksen tarkoituksena. Osaamista-

sojen määrittelyyn omat työntekijät ovat paras vaihtoehto, sillä organisaatioiden toiminnasta riippuen tarvitaan erilaista ja eritasoista osaamista. Osaamisen karitoitus on ensimmäinen askel arviointiin ja arviointi on perusta tulevaisuuden osaamisen kehittämiseksi. (Hätönen 2011, 18- 32.)

4 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen pitää sisällään tämän päivän haasteiden ratkaisun ja perustehtävään liittyvän osaamisen optimointia toisiinsa. Samanaikaisesti pidetään mielessä nykyisyys ja tulevaisuuden tarpeet. Henkilöstön kehittämisen muotoja voidaan jaotella esimerkiksi sen mukaan, kuinka formaaleja eli muodollisia tai epäformaaleja eli epämuodollisia ne ovat. Toisaalta niitä voidaan jaotella myös sen mukaan, kehitetäänkö niillä yksilön vai koko yhteisön osaamista. Ajattelu- ja toimintatapa kehittämisestä on juurrutettava koko työyhteisöön. Muutoksista selviäminen ja uusien toimintatapojen oppiminen kuuluvat jokaiselle työntekijälle. (Kupias ym. 2014, 214–217; Viitala 2013 192–203.)

Kokemuksellisen oppimisen muoto on hyvä tapa kehittää sekä yksilön että yhteisön osaamista. Ensimmäinen kokemuksellinen oppimisen muoto on perehdyttäminen. Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa tehtävään tuleva uusi henkilö mahdollisimman nopeasti kiinni tehokkaaseen työntekoon. Perehdyttämisellä autetaan työntekijää pääsemään organisaation ja työyhteisön jäseneksi ja tuntemaan itsensä tervetulleeksi työhön. Kokonaisvaltainen perehdyttämisjärjestelmä sisältää tiedottamisen ennen työhöntuloa, vastaanoton ja organisaatioon perehdyttämisen, työsuhdeperehdyttämisen ja työnopastuksen. Toinen kokemuksellisen oppimisen muodoista on tehtäväkierto, jossa henkilöitä siirretään erilaisiin toimintoihin ja yksiköihin tietyksi ajaksi oppimaan uutta. Työkierron suurin hyöty on asianomaiselle itselleen organisaation toiminnan ymmärtäminen laajemmin ja syvemmin. Työkierto voi antaa myös mielekkyyttä ja innostusta työhön. Työkierto on kehittyneimmillään suunnitelmallista ja pitkäjänteistä kehittämistoimintaa, joka liittyy urasuunnitteluun ja hyvien osaajien sitouttamiseen

organisaatioon. (Kupias ym. 2014, 95- 102; Sihvo ym. 2014, 56; Viitala 2013, 195–195.)

Myös haasteelliset erityistehtävät, projektit ja työkomennukset ovat tehokkaita henkilöstön kehittämisen muotoja. Ne laajentavat työntekijän osaamista ja vahvistavat kokonaisnäkemystä työstä ja organisaatiosta. Sijaisuuksien hoito on toiminnan sujuvuuden turvaamista, mutta myös tehokas tapa kehittää, levittää ja uudistaa osaamista sekä vähentää osaamisriskejä organisaatiossa. Sijaisjärjestelmä antaa hyvää perustaa myös seuraajasuunnittelulle. Ristiinkoulutus on työntekijöiden perehdyttämistä toistensa tehtäviin. Se lisää organisaation joustavuutta ja parantaa työn tuottavuutta. Mentorointi on kasvattamassa suosioita. Siinä kokeneempi henkilö (mentori) tukee vähemmän kokenutta (aktori). Tarkoituksena on rohkaista, tukea ja saada hyväksyntää (psykologinen tarkoitus) sekä tukea työssä kehittymistä ja edistää uraa. Mentorisuhde toimii, jos se on avoin, luottamuksellinen ja kumpikin osapuoli on siihen sitoutunut. (Kupias ym. 2014, 101–102; Sihvo ym. 2014, 57; Viitala 2013, 195–197.)

Työnohjauksen tavoitteena on kehittää tapoja tehdä työtä, vahvistaa ammattitaidon kehittymistä ja huojentaa henkistä kuormitusta. Työnohjauksessa tuetaan oman työn arviointia, työongelmien erittelyä, ratkaisujen löytämistä ja tarvittavien toimenpiteiden suunnittelua joko yksilö- tai ryhmäohjauksessa. Toimintaoppiminen on suunnitelmallista toimintaa, jossa teorian omaksuminen ja soveltaminen käytäntöön työtehtävissä vuorottelevat. Verkko-oppiminen on yleistyvä oppimismuoto, jossa tieto- ja viestintäteknologiaa hyödynnetään oppimisessa ja opetuksessa. Koulutus on edelleen suosittu henkilöstön kehittämisen toteutus-tapa. Koulutuksen piiriin voidaan lukea kaikki oppimiseen tähtäävä toiminta. Tärkeää on, että koulutuksessa saatujen oppien pitäisi siirtyä työhön. Kehittämisprojektit ja kokeilutoiminta ovat yksi tapa kokea osaamisen oppimista työntöön ohella. Parhaimmillaan nämä kehittävät työntekijöiden ongelmanratkaisutaitoja ja syventävä osaamista. Lisäksi erilaiset oppimista tukevat tilaisuudet, ongelmanratkaisutilanteet, tiimityöskentely, erilaiset palaverit ja vierailut sekä opintokäynnit, parhaista käytännöistä oppiminen eli ns. benchmarking ovat menetelminä osaamista lisääviä toimintatapoja. (Kupias ym. 2014, 102–112; Viitala 2013, 197–204.)

4.1 Osaamisen kehittämistoimenpiteiden seuranta ja arviointi

Kehittämistoimintojen arvioinnin osuus on Viitalan (2013, 204–205) mukaan yleinen kompastuskivi henkilöstön kehittämistoiminnassa. Tuloksia mitataan ja arvioidaan harvoin. Perusteellinen arviointi vaatii myös runsaasti aikaa. Arviointi kattaa parhaimmillaan kehittämisprosessin kaikki vaiheet suunnittelusta toteutukseen. Kokonaisvaltaiseen arviointiin on tarjolla joitakin malleja ja viitekehysisiä. Viitala (2013) mainitsee niistä Brinkenhofin (1991) kehittämä kuuden arviointivaiheen syklisen mallin, jossa arviointi kohdistuu järjestelmällisesti kaikkiin kehittämisprosessin vaiheisiin:

- Tarvekartoitukseen ja tavoitteen asettamiseen
- Kehittämisohjelman suunnitteluprosessiin ja suunnitelmiin
- Suunnitelman toteuttamiseen
- Saavutettuihin tuloksiin
- Oppimistulosten käytännön vaikutuksiin pitkällä tähtäimellä
- Tuotoksien arviointiin.

Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään prosessiin: arvioidaan tietojenkeruun laajuutta ja syvällisyyttä, osallistumisen laajuutta sekä tiedonkeruun menetelmiä. Toisessa vaiheessa käydään läpi suunnitteluprosessi ja suunnitelma. Kolmas vaihe on toteutuksen arviointi. Neljännessä vaiheessa kiinnitetään huomiota aikaansaannoksiin. Viidentenä arvioidaan pidemmän tähtäimen tuloksia ja samalla tuotetaan aineksia käytäntöön soveltamiseen. Viimeisenä arviointivaiheena tarkastellaan ulottuvuuksia hankkeen hyödyllisyyteen ja luodaan kuvaa tarvittavista jatkotoimenpiteistä. (Viitala 2013, 205–206.)

4.2 Osaamisen johtamisen keinot esimiestyössä

Osaamisen johtaminen on ennen kaikkea keskustelevaa johtajuutta. Keskustelua voi sanoa osaamisen johtamisen tärkeimmäksi ja ainoaksi todelliseksi kei-

noksi. Oppimista edistävä ilmapiiri kehittyy ja oppimisprosessit edistyvät kommunikaatiossa ja sen virittäminä. Esimies on myös tiedonkäsittelyn tärkeä kantaja. Hän on itse portinvartijana sellaiseen tietoon, joka ei tule sellaisena kaikille työyhteisössä. Esimies toimiikin eräänlaisena tiedon suodattajana, jonka vastuulla on hahmottaa, minkälainen muualta saatu tieto on kaikille tärkeää ja millainen ei. Esimies toimiikin tiedonvälittäjänä työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä. (Kupias ym. 2014, 108- 115; Viitala 2005, 341–343.)

Esimies suuntaa oppimista keskustelemalla tavoitteista, luomalla tavoitteita selkiyttävää ja arvioivaa keskustelua työyhteisöön sekä rakentamalla sellaisia toimintamalleja ja tilanteita, joissa keskustelua syntyy. Esimerkiksi kehityskeskustelut, yhteiset suunnittelupalaverit ja arviointikeskustelut ovat hyviä kanavia. Keskustelua voi osittain tapahtua muutoinkin kuin fyysisesti kasvokkain. Sähköposti, intranet, sisäiset tiedotteet ja lehdet eivät kuitenkaan riitä erottelemaan ja nostamaan esille tärkeitä asioita vähemmän tärkeitä asioista. Keskustelun tuoksellisuus riippuu pitkälti kuuntelemisen tasosta. Esimiehen tavoitteena tulisi olla oppia aktiiviseksi kuuntelijaksi, jossa pyrkii selvittämään toisen osapuolen ajatuksia, tunteita ja tarkoitusperiä. (Viitala 2005, 341–343.)

Säännöllinen palaverikäytäntö tarjoaa esimiehelle osaamisen johtamiseen selkärangan, joka varmistaa keskustelulle jonkinlaisen minimitason. Palavereilla on kaksi pääasiallista tehtävää: Ne tarjoavat kaikille työyhteisön jäsenille ajan, paikan ja tilan, jossa yhteisiä asioita voidaan käsitellä ja jossa niistä voidaan sopia. Toiseksi ne muodostavat tärkeän työpaikan rituaalin, jolla rakennetaan yhteisöllisyyttä ja määritellään työpaikan yhteiselämän sosiaalista rakennetta. (Kupias ym. 2014, 82–87; Viitala 2005, 345.)

Organisaation henkilöstön oppimisen tärkeä tuki on sisäinen viestintä, josta vastaavat kaikki organisaation jäsenet. Suurissa organisaatioissa on lisäksi ammatihenkilöitä, joiden tehtävänä on määrättyjen asioiden levittäminen organisaatiossa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja viestintä ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Viestintä on keino, jonka varassa organisaation väen tietopohja, yhteiset käsitteet ja merkityksen anto vahvistetaan. Viestintä kehittää organisaati-

on jäsenten ajatusmalleja organisaation toiminnalle ja tulevaisuudelle tärkeissä asioissa. (Viitala 2013, 206.)

Esimiehen työtä on puuttua alaisten toimintaan silloin, kun se ei täytä asetettuja vaatimuksia. Useimmiten taustalla on riittämätön osaaminen. Se voi olla konkreettisen tiedon puutetta tai harjaantumisen puutetta taidoissa. Esimiehen tulee kartoittaa alaisen tuen tarve ja laatia hänen kanssaan osaamisen kehittämisen suunnitelma. Joskus puutteellisen työsuorituksen taustalla on muita syitä kuin osaamisen puute. Työolosuhteet tai –välineet voivat olla puutteellisia, työntekijän keskittymiskykyä voivat häiritä hänen yksityiselämänsä liittyvät asiat, väsymys tai työpaikan ilmapiiriin liittyvät tekijät. (Kupias ym.2014, 138- 143; Viitala 2005, 346–347.)

5 Opinnäytetyön tavoite ja tehtävät

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Joensuun kaupungin vammaispalvelulle henkilökohtaista apua. Kehitteillä olevaa avustaja-palvelua tarjottiin vaihtoehtona ostopalveluissa oleville, työnantajamallin haasteelliseksi kokeneille asiakkaille ja uusille asiakkaille.

Henkilökohtaisiksi avustajiksi rekrytoitiin yhteistyössä kaupungin henkilöstöryhmän kanssa ensisijaisesti kaupungin vakituista henkilöstöä, joilla oli haasteita selviytyä nykyisissä työtehtävissään eri syistä. Puhutaan ns. osatyökykyisistä tai uudelleen sijoitettavista työntekijöistä. Lisäksi avustajan tehtäviä tarjottiin työniertoon halukkaille työntekijöille. Tavoitteena oli mahdollistaa työntekijöiden työurien pidentäminen tarjoamalla kevyempää työtä ja lisäten työhyvinvointia osaamisen johtamisen keinoin.

Opinnäytetyön tehtävänä oli kehittää Joensuun kaupungin vammaispalvelulle henkilökohtaiseen apuun:

- Toimiva ja asiakaslähtöinen avustaja-palvelumalli vammaispalvelulain mukaiseen henkilökohtaiseen apuun.
- Avustaja-palvelua tukevaa esimiestoimintaa osaamisen johtamisen näkökulmaa hyödyntäen.

6 Opinnäytetyön toteutus

6.1 Osallistujat ja toimintaympäristö

Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, joka edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Osallistamisen käsite korostaa toimijoiden subjektiivista, jossa ulkopuolisesta aloitteesta huolimatta toiminnan edellytetään etenevän osallistujien ehdoilla heidän itse asettamaansa suuntaan. Asiakkaiden, työntekijöiden ja sidosryhmien osallistumisesta on hyötyä kehittämistoiminnassa. Sillä varmistetaan eri tahojen tarpeiden ja intressien huomioiminen ja lisätään sitoutumista kehittämiseen. Osallistava toimintatutkimus korostaa toimijoiden osallisuuden merkitystä, ei vain keinona parempiin tuloksiin, vaan myös oikeudesta osallistua toimintaan. Palvelunkäyttäjän osallistuminen kehittämistoimintaan korostaa kollektiivista toimintatapaa. Palvelunkäyttäjät tuottavat tietoa ja antavat vinkkejä palvelun suunnitteluun. (Toikko & Rantanen 2009, 89–91; Toikko 2012, 123.)

Osallistumisella on kaksi suuntaa: kehittäjät osallistuvat käytännön toimintaan, mutta myös toimijat osallistuvat kehittämiseen. Kehittäjän rooli voi vaihdella. Kehittäjä voi toimia räätäli-konsulttina, jonka toiminta perustuu asiantuntemukseen (kerää tietoa, analysoi sitä ja tekee perusteltuja ehdotuksia). Kehittäjä voidaan nähdä kehittäjä-työntekijänä, joka kehittää omaa työtään tai omaa työyhteisöään (kerää tietoa ja analysoi sitä refleksiivisesti muiden toimijoiden kanssa). Lisäksi kehittäjä voi olla fasilitaattori, joka pyrkii kannustamaan työyhteisön jäseniä ja asiakkaita muutostyöhön. Osallistavassa toimintatutkimuksessa kehit-

täjät ovat aktiivisia toimijoita ja toimijat aktiivisia kehittäjiä. (Toikko & Rantanen 2009, 91.)

Toinen opinnäytetyöntekijä toimi toiminnan kehittäjänä, koordinoijana ja avustajien lähiesimiehenä. Rooli kehittämistoiminnassa on kehittäjä-työntekijä sekä osin myös fasilitaattori. Toinen opinnäytetyöntekijä, toimi puolestaan kehittämistyön ulkopuolisena toimijana ja räätäli-konsulttina. Joensuun vammaispalvelussa avustajapalvelun kehittämistoimintaan osallistui 52 henkilöä vammaispalvelun henkilöstöstä (sosiaalityöntekijät, palveluohjaajat, esimiehet), Joensuun kaupungin henkilöstöyksiköstä, Joensuun työterveyshuollosta sekä asiakkaita ja työntekijöitä. Opinnäytetyö toteutettiin kirjallisella toimeksiantosopimuksella sekä 6.9.2016 myönnetyllä tutkimusluvalla.

Palveluohjaajan toimiessa aktiivisena kohteena kehittämistoiminnassa ja kannustaessa muita kehittämistyössä, toinen opinnäytetyöntekijä koosti avustajien kokemukset ja raportoi ne toimijoille. Molemmat osallistuivat osaamiskartoitusten, koulutussuunnitelman ja asiakas- ja työntekijäpalautteiden suunnitteluun, keräämiseen, koostamiseen ja dokumentointiin. Vammaispalvelun johtava sosiaalityöntekijä, palveluohjaajan esimies, toimii kehittämistoiminnan tutorina/mentorina. Hänen kanssaan pohdittiin asioita säännöllisesti muutaman kerran kuukaudessa aikataulujen salliessa. Lisäksi asioita mietittiin ja pohdittiin tiiviisti yhdessä vammaispalvelun työyhteisön ja ohjausryhmän kesken.

Henkilöstöyksiköstä henkilöstöjohtaja sekä hyvinvointipäällikkö osallistuivat kehittämistoimintaan avustajatoiminnan aloitus- ja arviointivaiheissa. Hyvinvointipäällikkö oli mukana myös ohjausryhmätoiminnassa ja kesäkuussa laaditun tilaajatahon raportin koostamisessa, johon myös henkilöstöpäällikkö osallistui.

Toiminnan kehittämisen tueksi perustettuun ohjausryhmään kuului edustus henkilöstöyksiköstä, palkkatoimistosta, työterveyshuollosta ja vammaispalvelusta. Käytännössä ohjausryhmän toimintaan osallistuivat henkilöstöyksikön hyvinvointipäällikkö, työterveyshoitaja, palkkasihteeri (erityisesti alkuvaiheessa), vammaispalvelusta johtava sosiaalityöntekijä, sosiaalityöntekijä sekä palvelu-

vastaava erityishuollon palveluista sekä vammaispalvelupäällikkö ja kehittämistyön palveluohjaaja, eli yhteensä kahdeksan henkilöä.

Ohjausryhmä kokoontui lokakuusta 2015 alkaen neljä kertaa. Ohjausryhmän tehtävänä oli toimia kehittämistyön peilinä ja arvioivana työkaluna, mutta myös aktiivisena toimijana. Ohjausryhmässä mietittiin toiminnan reunaehdot ja vuosikellon mukainen eteneminen (liite 1), laadittiin toiminnan prosessikuvaus ja sovittiin avustajien rekrytointimallista (liite 2) ja kehittämistoiminnan aikatauluista vuosikellon mukaisesti. Vuosikellossa (liite1) sovittiin kehittämistoiminnan väliarviointivaihe ja toteutustapa sekä loppuarviointi ja toiminnan päättyminen. Ohjausryhmän tapaamisissa arvioitiin valittujen toimintamallien sopivuutta ja tarvittavat muutokset. Tilaajalle laadittuun väliraportin koostamiseen osallistuivat ohjausryhmän lisäksi tilaajajohtaja, sosiaalijohtaja ja henkilöstöpäällikkö.

Myös Joensuun kaupungin vammaisneuvosto seurasi kehittämistoiminnan etenemistä ja toivoi, että myös neuvoston mielipiteitä kuullaan. Toiminnan aloitusvaiheessa käytiin vammaisneuvostossa joulukuussa 2015 esittelemässä alkavaa avustajatoimintaa ja sovittiin tapaamista saatujen tulosten merkeissä uudelleen syksyllä 2016. Neuvoston lisäksi myös järjestökenttä osoitti kiinnostusta toimintaa kohtaan. Heiltä pyydettiin kommentteja ja huomioita, kun aloitettua toimintaa käytiin esittelemässä heidän kokouksissaan sekä sovittiin uusista tapaamisista kehittämistyön edetessä.

Asiakkaita sekä työntekijöitä osallistettiin kehittämistoimintaan aktiivisesti. Heiltä kerättiin palautetta toukokuussa 2016 avustajatoiminnan jatkokehittämisen tueksi. Asiakkaiden palautetta kerättiin perinteisen kyselylomakkeen muodossa ja työntekijöiden palautteen keräämisessä käytettiin osallistavia menetelmiä (näytelykävely/swot-menetelmää). Lisäksi työntekijöiden kanssa aloitettiin kehittämään yhdessä työn tekemisen malleja säännöllisten tiimitapaamisten kautta sekä osaamiskartoitusten perusteella laadittu koulutussuunnitelma avustajan työn tueksi.

6.2 Tutkimuksellinen kehittäminen

Kehittäminen tähtää muutokseen, esimerkiksi toimintaperiaatteiden tai toimintatapojen muuttumiseen, tavoitteellisesti. Kehittämiskohteena ovat ihmiset, heidän osaamisensa, työ, tehtäväkokonaisuudet, säännökset ja tekniikat ovat kehittämiskohteina. Kehittämisen tavoite voidaan määritellä ulkoapäin tai sen määrittely voidaan toteuttaa yhdessä eri toimijoiden kanssa. Palvelu- tai organisaatiokenteiden yhdistäminen tai uusien organisaatioiden luominen ovat kehittämistä parhaimmillaan. Onnistunut kehittämistoiminta saattaa levitä myös laajemmin muiden organisaatioiden tai toimijoiden käyttöön. (Arola & Suhonen 2014; Toikko & Rantanen 2009, 16-17; Toikko 2012, 149-150.)

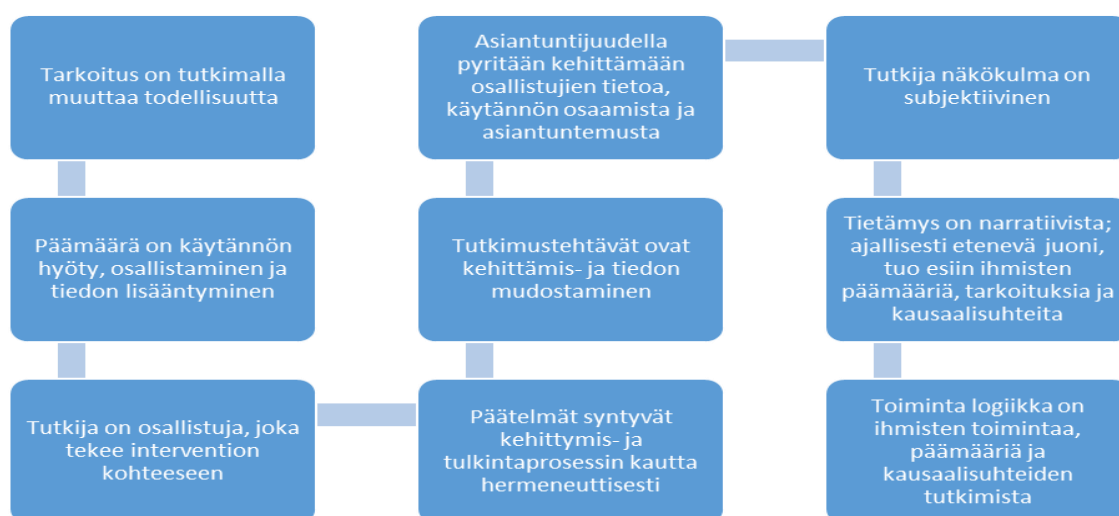
Tutkimuksellinen kehittäminen etenee prosessinomaisesti toisiaan seuraavien vaiheiden jatkumona. Prosessi alkaa suunnittelusta ja etenee toimintaan, jonka jälkeen havainnoidaan ja arvioidaan toimintaa. Kehittämisen tuloksellisuus riippuu siitä, montako kehää prosessin aikana ehditään käydä läpi. Mitä useampi kehä, sitä jäsenyteenpää on kehittyminen. Vaikka kehittämistoiminta jäsentyy prosessin aikana, myös arviointivaiheessa tapahtuu kehittymistä. Aivan ehdotonta totuutta kehittämisellä ei saavuteta. Tärkeintä on se, että osallistujat kehittyvät, sillä se on tie reflektiiviseen ja vuorovaikutukselliseen kehittämiseen. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010, 18- 19, 80- 83; Toikko & Rantanen 2009, 66- 67.)

6.3 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on osa kehittämistyön tutkimusprosessia ja se korostaa todellisuuden muuttamista. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muuttaa sosiaalista todellisuutta ja samalla sen avulla tutkitaan muutoksia. Toiminnan kehittäminen ja seuranta systemaattisesti mahdollistavat tavoitteen saavuttamisen eli sosiaalisten käytänteiden parantamisen. (Heikkinen ym. 2010, 16; Toikko & Rantanen 2009, 29- 30.)

Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisten toimintaa ja tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Tavoitteellisuus ja järjen käyttö ovat ihmisen lajityypillistä piirteitä. Toiminnassaan ihmiset ottavat muut huomioon ja suuntaavat toimintansa muihin, yhteisen tulkinnan tai näkemyksen ohjaamana. Tutkimus- ja kehittämisprojekti on yleensä rajattu ajallisesti ja siinä suunnitellaan ja kehitetään uusia toimintatapoja. Toimintatutkimus tehdään yhteistyössä muiden kanssa, vaikka se olisi oman työn kehittämistä. Muiden tehtävien, organisaation ja toimintaympäristön huomioiminen mahdollistavat tutkimuksen onnistumisen. (Heikkinen ym. 2010, 16–17.)

Toimintatutkimuksessa tavoitellaan käytännössä käyttökelpoista tietoa, pelkän teorian tiedon varassa ei toimita. Toimintatutkija osallistuu tutkimukseen omalla toiminnallaan. Toimintatutkija on toimija ja aktiivinen vaikuttaja, tarkoituksena on valaa uskoa ihmisten omiin mahdollisuuksiin ja kykyihin toiminnassa. Kun ihmiset osallistetaan toimintaan, he voimaantuvat samalla. Toimintatutkijan oma kokemus ja havainnointi vaikuttavat aineistoon ja sen analysointiin. Myös oma kokemus on osa aineistoa. Tutkimusmateriaalin lisäksi tutkija käyttää omia havaintojaan. Toimintatutkimuksessa pohditaan myös ihmisten tarkoitusperiä, ei pelkkää syy-seuraussuhdetta (kuvio 6). (Heikkinen 2010, 19- 22.)



Kuvio 6. Toimintatutkimus kaaviona (Heikkinen ym. 2010, 22).

Kehittämistyön menetelmänä toimintatutkimus sopii hyvin kehittämistyöhömme, koska olemme itse osa kehittämistoimintaa. Esiinestymisen kehittäminen osaamisen johtamisen näkökulmasta, avustajan tehtävän sekä avustajapalvelun kehit-

täminen nivoutuvat kaikki toisiinsa, eikä niitä voi erottaa toisistaan. Avustajapalvelun osalta tutkimuksen kohteena on palvelun merkitys asiakkaalle sekä avustajan tehtävän merkitys työntekijälle oman työuran jatkamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Kokonaisuutena yhden osa-alueen kehittäminen vaikuttaa toiseen ja toisaalta on sen edellytys.

6.4 Osallistava kehittämistoiminta, menetelmät ja kehittäjien roolit

Osallistuminen ja yhteinen toiminta eri toimijoiden välillä sisältyy tutkimukseen kehittämistoimintaan. Yleisesti puhutaan kansalaisia osallistavasta asiakaslähtöisestä tai toimijalähtöisestä kehittämisestä. Palveluiden käyttäjän ja kansalaisen näkökulma kehittämisprosessissa on asiakaslähtöinen ja osallistava. Tästä näkökulmasta välittyä käyttäjäkokemuksista ja palveluntarpeista tieto suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Kehittämistyöhön osallistuvien toimijoiden osaamisen yhdistäminen on toimijalähtöistä kehittämistä. (Arola & Suhonen 2014; Toikko & Rantanen 2009, 89- 93.) Kehittämistyömme olennainen osa on osallistujien osallistaminen kehittämistyöhön sen eri vaiheissa. Eri osallistujia osallistettiin eri tavoin eri vaiheissa.

Kun mukaan toimintaan otetaan kehittämiseen liittyvät toimijat, on toiminta asiakaslähtöistä, osallistavaa ja toimijalähtöistä. Kehittämistoiminnan pääprosessi on käyttäjien ja toimijoiden osallistuminen. Tässä prosessissa tavoitteita eikä tuloksia voida etukäteen tietää, vaan ne määrittyvät prosessin aikana. Tavoitteena on yhteinen tiedonmuodostus ja oppiminen, jossa hyödynnetään hiljaista tietoa. Kehittäminen on käyttäjien ja toimijoiden dialoginen ja sosiaalinen yhteistyösuhde, jonka taustalla on ajatus asiantuntijuuden ja oppimiskäsitysten muuttumisesta osallistavassa kehittämistoiminnassa, osaamisen ollessa kollektiivista. Kehittämistyön asiantuntijuus on tehtävän johtamista, menetelmien hallintaa ja sosiaalisen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan vahvistamista. (Arola & Suhonen 2014.; Toikko & Rantanen 2009, 94- 98.)

Menetelmät, joilla kehittämistoimintaa voidaan uudelleen suunnata ennakoimattomissa ja muuttuvissa tilanteissa, nousevat keskeisiksi. Osallistumis- ja vaiku-

tusmahdollisuuksien avaaminen vahvistaa asiakkaiden ja kansalaisten yhteiskuntaan kuulumisen tunnetta ja osallisuutta. Asiakasosallisuutta lisäävät, ryhmätoimintaa edistävät, yhteisöllistä tiedontuottoa vahvistavat, osallistavat arviointimenetelmät ja kollektiiviset tiedontuoton menetelmät ovat osallistavia kehittämismenetelmiä. (Arola & Suhonen 2014, 14–15.)

Osallistavina kehittämismenetelminä käytettiin suunnitteluvaiheessa ideariiheä ja benchmarkkausta. Ideointi- ja suunnitteluvaiheessa sekä koko kehittämistoiminnan eri vaiheissa osallistavana menetelmänä käytettiin ohjausryhmätoimintaa. Ohjausryhmään koottiin osallistajat kehittämistyön keskeisistä toimijoista. Ohjausryhmässä koostettiin toimintaperiaatteet, ohjeistukset sekä kehittämistoiminnan vuosikello (liite 1), jonka mukaan toiminta pääosin eteni. Toimintavaiheen osallistavana menetelmänä käytettiin osaamiskartoituksia, joiden pohjalta laadittiin avustajien koulutussuunnitelma. Lisäksi työntekijöitä osallistettiin toiminnan eri vaiheissa kehittävän tiimityöskentelyn kautta oman työn suunnittelussa.

Välisarviointivaiheen menetelminä käytettiin asiakaskyselyä, joka toteutettiin kyselylomakkeen muodossa. Avustajilta koostettiin palautetta kävelynäyttelymenetelmällä, yhdistellen swot-menetelmää. Näistä poimittiin avustajapalvelun keskeisimmät jatkokehittämistarpeet. Arviointivaiheeseen kuului myös tilaajataholle laadittava väliarviointi, jossa ohjausryhmä oli mukana laajennettuna henkilöstöpäälliköllä, sosiaalijohtajalla sekä tilaajajohtajalla. Loppuarviointi koostettiin tulospuu-kartalle syyskuun lopussa. Arvioinnissa huomioitiin väliarvioinnissa kerättyjen palautteiden lisäksi asiakaspäätöksiä tekevien sosiaalityöntekijöiden palautteet.

6.5 Kehittämistoiminnan ideointi ja suunnittelu

Varsinainen kehittämistoiminta alkoi palveluohjaajan aloitettua tehtävissä 1.10.2015. Ensimmäisenä koostettiin henkilökohtaisen avun asiakastilasto ajan tasalle sekä vertailtiin eri kaupunkien tapoja toteuttaa henkilökohtaista apua. Tietoa etsittiin kaupunkien internetsivustoilta. Tilastoa ja saatuja vertailutietoja

käytiin läpi vammaispalvelun sosiaalityöntekijöiden kanssa ideariihessä, jossa keskustellen ideoitiin kehitettävän avustajapalvelun sisältöä sekä malleja. Samalla sovittiin, että sosiaalityöntekijät kartoittavat asiakkaistaan halukkaita omaan toimintaan siirtyviä henkilöitä.

Lisäksi päätettiin tutustua Ylä-Savon sosiaali- ja terveystalveluiden lisälmen ja Kuopion avustajakeskuksiin, joissa molemmissa oli eri tavoin kokeiltu omaa avustajatoimintaa henkilökohtaisen avun järjestämistapana. Lisälnessä avustajatoiminta toimi aktiivisesti, Kuopiossa toiminta oli vuosien aikana hiipunut yhteen vammaisavustajaan. Saatujen tietojen, havaintojen ja kokemusten myötä päätettiin koota kehittämistyön tueksi oma ohjausryhmä. Ryhmään kutsuttiin edustus vammaispalvelun sosiaalityöstä, työterveyshuollosta, palkkatoimistosta, sekä vammaispalvelun esimiehistä.

Ensimmäinen ohjausryhmä kokoontui 19.11.2015. Kokoontumisessa käytiin läpi ideariihessä koottu kehittämistyön tarve ja saadut selvitykset sekä käytiin keskustelua benchmarkkaus-matkasta. Tapaamisessa käytiin lisäksi keskustelua oman avustajapalvelun aloittamisen reunaehdoista ja sovittiin alustavista käytänteistä (mm. rekrytointiprosessin aloittaminen). Ohjausryhmän kanssa sovittiin yhteisestä mallista avustajien rekrytoimisen ja asiakkaan palvelutarpeen täyttämisen osalta. Tapaamisella sovittiin myös seuraavaan tapaamiseen mennessä hahmoteltavista prosessikaavioista molempien toimintojen osalta ja niiden jatkotyöstämisestä. Prosessikaavioiden (liite 2) avulla on tarkoitus saada kuvattua kaikkien tahojen osalta selkeä toimintaprosessi toiminnan sujuvuuden varmistamiseksi. Samalla mietittiin mahdollisia vastaamattomia tarpeita joihin ei ollut työvälineitä.

Toinen ohjausryhmän tapaaminen toteutui 15.12.2015. Tapaamisessa käytiin läpi alustavia prosessikaavioita asiakas- ja työntekijäprosesseista ja muokattiin niitä käytänteisiin sopiviksi (kaaviot liitteessä 2). Lisäksi keskusteltiin työntekijärekrytointiin liittyvistä haasteista ja sovittiin jatkokäytänteistä asian osalta. Kolmannessa ohjausryhmän tapaamisessa 21.3.2016 mietittiin rekrytoinnin joustavuutta sekä avustajien loma-aikojen sijaistamisjärjestelyjä. Lisäksi ohjausryhmän tapaamisessa sovittiin, mitä tietoja kerätään toukokuun aikana tulevaa toi-

minnan väliarviointipalaveria varten ja sovittiin vastuutahoista, joita käytiin läpi neljännellä tapaamisella 6.6.2016.

6.6 Kehittämistoiminnan toteutus

Kehittämistoiminnan toteutuksen aluksi sosiaalityöntekijät kävivät ennakkokeskusteluja asiakkaisen kanssa palvelusta ja ilmoittivat toimintaan halukkaiden henkilöiden yhteystiedot palveluohjaajalle. Palveluohjaaja ja sosiaalityöntekijä sopivat yhteisen käynnin asiakkaan luo palvelun aloittamisen ja avustamisen tarkemman sisällön sopimiseksi. Ensimmäiset kaksi asiakasta tavattiin joulukuussa 2015, heidän kohdallaan sovittiin toiminnan aloittamisesta tammikuussa.

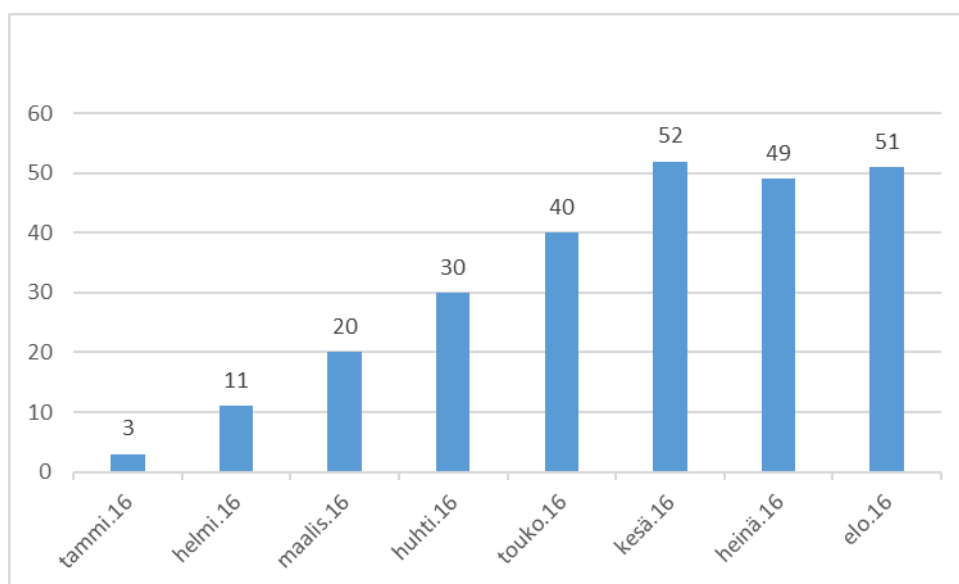
Avustajien rekrytointi aloitettiin marraskuun lopussa haastattelemalla henkilöstöyksiköstä osoitettuja osatyökykyisiä työntekijöitä. Haastattelu toteutettiin yhteistyössä palveluvastaavien kanssa. Haastattelussa käytettiin yhteistyössä koostettua haastattelurunkoa, toisen vetäessä haastattelua ja toisen kirjatessa havaintoja sekä tehden tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Osa haastatteluista toteutettiin yhdessä henkilöstöyksikön kanssa, mikäli työhyvinvointipäällikkö ei ollut tavannut ehdokasta lähiaikoina esimerkiksi henkilön Varpu-palaverissa.

Haastattelussa kävi vuoden 2015 loppuun mennessä 10 työntekijää, joista 7 sijoittui ryhmäavustajan tehtäviin vammaispalvelun kehitysvammaisten toimintakeskuksiin eri puolille yhteistoiminta-aluetta. Kolme haastattelussa ollutta sovellettiin henkilökohtaisen avustajan tehtäviin ja heidän kanssaan sovittiin työn aloittamisesta 1.1.2016 alkaen joustavasti. Avustajiksi rekrytoiduista yksi peruutti sovitun työn aloittamisen.

Tammikuussa haastattelussa kävi 6 ehdokasta, joista kaksi ilmaisi halukkuutensa avustajan tehtäviin, kaksi sijoittui työkokeiluun ryhmäavustajiksi ja kahden kohdalla mietittiin muita ratkaisuja työkyvyn ylläpitämiseen. Toukokuun loppuun mennessä haastatteluissa oli käynyt yhteensä 60 henkilöä, joista 21 sijoittui vammaispalveluun avustajan tehtäviin: 12 henkilökohtaiseen apuun ja 9 ryhmäavustajiksi toimintakeskuksille.

Ensimmäisen avustajan aloitettua työn 4.1.2016 yleisen perehdytyksen jälkeen sovittiin tutustumiskäynnit ensimmäisten asiakkaiden luo. Käynneillä käytiin läpi vielä avustamisen sisältöä ja asiakkaan toiveita sekä sovittiin tarkemmista aika-tiloista. Avustajan muu työaika sovittiin täydennettäväksi keskustan alueen kehitysvammaisten toimintakeskuksen päivätoimintaryhmässä, mikä samalla toimi myös perehdyttämistoimintona vammaistyöhön.

Alkuvuodesta toimintaan tulleiden asiakkaiden avustamistuntien määrä vaihteli 10-80h/kk, käyntimäärät 1-5 kertaan/vko ja avustamistunnit 1½-6h/käyntikerta. Maalis- ja huhtikuun aikana asiakasmäärä kasvoi nopeasti. Asiakkaita oli huhtikuuhun mennessä 30 (tilanne 23.4.2016), avustustunteja 1080h ja avustajien määrä 7½ avustajaa. Lisäksi yksi henkilö oli työkokeilussa (4h/pv). Kesäkuuhun mennessä asiakasmäärä (kuvio 7) oli kasvanut 52 asiakkaaseen, työntekijöitä 12 avustajaa, avustustunnit vaihtelevat 1½ h-9 h käyntikerta ja asiakkaiden tuntimäärät 10-180h/kk. Loma-aikana asiakkuuksissa tapahtui pieniä muutoksia (kuvio 7).



Kuvio 7. Oman avustajatoiminnan asiakasmäärät 8/2016.

Avustajien työssäjaksamisen ja työnhallinnan tueksi kokoonnuimme tiiminä säännöllisesti keskimäärin kahden viikon välein. Tapaamisissa kävimme yleisiä asiakastilanteissa esiintyneitä asioita läpi, kartoitimme avustajien osaamista ja tarpeita sekä sovittiin täsmäkoulutuksen aloittamisesta. Tiimeissä arvioitiin jat-

kuvasti valittujen työskentelymenetelmien ja työkalujen soveltuvuutta asiakastyöhön. Arvioinnin yhteydessä sovittiin tarvittavista muutoksista.

Osaamiskartoitusten (liite 3) pohjalta laadittiin erillinen koulutussuunnitelma, jonka avulla kehitetään avustajan tehtävissä tarvittavaa osaamista. Kevään 2016 aikana oli jo sovittu avustajien tiimitapaamisiin yhdistettäväksi koulutusosoita. Ensimmäinen osio käsitteli puhevammaisten kanssa toimimista ja vaihtoehtoisia kommunikointimenetelmiä helmikuun tiimitapaamisessa. Täsmäkoulutusta jatkettiin syksyllä lomien jälkeen suunnitelman mukaan. Myöhemmin avustajille laaditaan erillinen osaamisluettelo, jossa käydään läpi sen hetkiset kokemukset avustajan tarvitsemista osaamisalueista ja verrataan kokemuksia ohjausryhmässä laadittuun avustajien tehtäväkuvaan. Tämä siirtyy mahdollisesti alkuvuoden puolelle.

Tiimitapaamisissa on aloitettu kokoamaan yhteisiä pelisääntöjä ja sovittu työntekemiseen liittyvien tukimuotojen koostamisesta. Ohjausryhmässä koostettua avustajan toimenkuvaa on päivitetty ja muokattu toiminnan mukana. Avustajien kanssa on työstetty jokaiselle oma viikkotyöohjelma asiakasmäärän kasvaessa työn hallittavuuden tueksi. Lisäksi asiakastuntien toteutumisen seurantaan on laadittu erillinen seurantalomake. Sopivia työkaluja kehitetään toiminnan tarpeista koko toiminnan ajan, sopivuutta ja soveltumista tarpeisiin arvioidaan tiimissä ja tarpeen mukaan muokataan ja laaditaan uusia työvälineitä.

Tiimi kokoontuu ns. kehittävän palaverin periaatteella (Kupias, Peltola, Pirinen 2014, 82–84), jossa etukäteen sovittujen asioiden ja nykyhetken katsauksen sekä lähitulevaisuuden tavoitteiden kirkastamisen kautta pyritään lisäämään avustajien osallisuutta kehittämistoiminnassa.

6.6.1 Osaamiskartoituslomakkeen kehittäminen

Käyttöömme sopivaa osaamiskartoituslomaketta ei kaupungilta löytynyt. Kaupungin oma järjestelmä olisi vaatinut paljon etukäteistyötä, johon ei ajallisesti ollut resursseja. Sen takia opinnäytetyöntekijät kehittivät oman kohdistetun lo-

makkeen avustajien osaamiskartoituksen koostamiseen. Lomaketta suunniteltiin ja muotoiltiin ensin kumpikin tahollamme, kun se oli mielestämme valmis, se käytiin hyväksyttävässä henkilöstöyksikössä sekä sosiaalihoitajalla ja vammaispalvelupäälliköllä. Joihinkin osioihin tehtiin tämän jälkeen vielä tarkennuksia.

Lomakkeessa on hyödynnetty jo valmiiden kaupungin käytössä olevien osaamiskartoitusten mallia yhdistellen niitä kohdistumaan juuri henkilökohtaisiin avustajiin. Lomakkeessa on perustiedot vastaajasta, työpiste/ -tehtävä, koulutukset ja muu osaaminen. Näitä osaamiskartoituksia käytetään esimiehen ja työntekijän välisessä kehityskeskustelussa jatkossa. Lomake sai ylemmän johdon hyväksynnän korjausten ja lisäysten jälkeen.

6.6.2 Osaamiskartoituksen tulokset

Osaamiskartoituslomakkeet jaettiin työntekijöille 5.4.2016 ja ne palautettiin jo samana päivänä. Henkilökohtaisia avustajia oli sillä hetkellä palkattuna 7 ja jokainen vastasi lomakkeeseen. Vastausprosentiksi saatiin näin 100%.

Osaamiskartoituksessa vastaaja arvioi omaa osaamistaan numeroilla: 0= tarvitsen lisäkoulutusta, 1= en koe osaavani enkä hallitse perusteita., 2= osaan perusteet, 3= osaan ja hallitsen perusteet ja 4= hallitsen perusteet ja kehitän työtäni. Osaaminen on jaettu neljään eri kategoriaan: ammatillinen perusosaaminen, vammaistyön erityisosaaminen, työn kehittäminen ja yleiset osaamisen alueet. Näiden aihekokonaisuuksien sisällä on tarkennettuja kohtia osaamisesta. Taulukossa 1 on esitetty kooste saaduista vastauksista.

1. Ammatillinen perusosaaminen

- Avustamistyön periaatteiden hallinta ja osaaminen (päivittäisissä toiminnissa avustaminen, asiakkaan omatoimisuuden tukeminen, ohjausote)
- Hygieniaosaaminen (mm. hygieniapassi, oman toiminnan huomioiminen)
- Sosiaali- ja terveysalan eettisten periaatteiden mukaisesti toimiminen
- Salassapitovelvollisuus (tietämys ja hallinta)

- Työyksikön ohjeiden noudattaminen
- Vammaistystä ohjaavien lakien tuntemus ja niiden mukainen toiminta perustasolla
- Vammaistyön palvelujärjestelmän ja yhteiskunnallisten tukien tuntemus

Näiden seitsemän eri osaamisalueen keskiarvoksi tuli 2,5. Avustamistyön periaatteet olivat tämän osion mukaan hallinnassa kaikilla vastaajilla. Vammaistyön palvelujärjestelmän, lakien ja yhteiskunnallisten tukien tuntemuksessa oli vastaajien mukaan puutteita. Yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta vammaistyön palvelujärjestelmän ja yhteiskunnallisten tukien tuntemus-kohtaan.

2. Vammaistyön erityisosaaminen

- Tietämys eri vamma ryhmistä
- Vaihtoehtoisten kommunikaatiomenetelmien tietämys ja käytön osaaminen /sosiaalisen vuorovaikutuksen tukeminen
- Vammaisen henkilön opiskeluun ja työhön liittyvän avustamisen hallinta
- Asiakkaan yhteiskunnallisen osallistumisen tukeminen (sis. harrastukset)
- Haastavan käyttäytymisen kohtaaminen ja menetelmien hallinta

Tähän osioon kuului 5 kysymystä. Ensimmäisen osion vastauksista jo ilmeni, että vammaistyön osalta osaamista ja koulutusta tarvitaan lisää. Vamma ryhmien tietämyksessä kolmella vastaajalla oli perusteet hallussa, yksi tarvitsee lisäkoulutusta ja kolme vastaajaa ei ollut vastannut. Vammaisen henkilön opiskeluun tai työhön liittyvän avustamisen osalta perusteidenkin hallinnassa oli puutteita. Tämän osion keskiarvoksi tuli 1,3. Henkilökohtaisina avustajina toimivat työntekijät tunnistivat itse kartoituksessa osaamisessaan puutteita tältä osin.

3. Työn kehittäminen

- Työn ja työtapojen kehittäminen
- Työkyvystä huolehtiminen
- Muiden osaamisen hyödyntäminen

Työn kehittämisen keskiarvo oli 2,3. Työkyvystä huolehtiminen ja työn kehittäminen olivat kaikilla avustajilla perusteiden osalta hallinnassa. Kaksi vastaajista kertoi hallitsevansa perusteet ja kehittävänsä työtä. Muiden osaamisen hyödyntämisessä on osaamiskartoituksen perusteella lisää hyödynnettävää. Henkilökohmainen avustaja tarvitsee toimiakseen asiakkaan parhaan edun mukaisesti koko sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden apua.

4. Yleiset osaamisen alueet

- Toimintaa ohjaavan lainsäädännön tuntemus
- (vammaispalvelulaki, sosiaalihoitolaki)
- Organisaation strategian ja rakenteen tunteminen
- sisäisten ohjeistusten tuntemus
- Toimintaympäristön ja yhteistyöverkostojen tunteminen (sisäiset ja ulkoiset)
- Oman työn suunnittelu ja hallinta
- Kyky itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon
- Taloudellisuuden hallinta
- Vuorovaikutustaidot ja yhteistyötaitojen hallinta
- (asiakas, läheiset, yhteistyötahot)
- Asiakaspalvelutaitojen hallinta
- Tietotekniikan hallinta
- Dokumentoinnin hallinta
- (tiedon välitys)
- Oman ammattialan edustajana toimiminen
- Alaistaitojen osaaminen
- Ammattitaidon ylläpito ja itsensä kehittäminen

Tämän kysymyksen keskiarvo oli 0,9. Vammaispalvelu- ja sosiaalihoollon lain tuntemus oli kahta vastaajaa lukuun ottamatta vastausten perusteella heikolla tasolla. Kaikki vastaajat, jotka tunnistivat osaamisessaan olevan korjattavaa, olivat halukkaita lisäkoulutukseen. Organisaation strategian ja rakenteen tuntemuksessa lisäkoulutuksen tarve oli myös huomattavaa, yli puolet vastaajista koki tarvitsevansa myös tästä lisäkoulutusta. Sisäisten ohjeiden tuntemus vaati-

si myös jonkin verran kertaamista. Toimintaympäristön ja yhteistyöverkostojen tuntemukseen tarvitaan lisäkoulutusta, sillä jo työn kehittäminen -osion kohdalla vastaajat ilmaisivat, etteivät osaa tarpeeksi hyödyntää muiden osaamista. Vuorovaikutustaidot ja yhteistyötaitojen hallinta -kysymykseen ei ollut vastannut kukaan, kysymys on voinut jäädä jokaiselta huomaamatta esimerkiksi lomakkeen muodon takia, voi olla mahdollista.

Tietotekniikan ja dokumentoinnin hallintaan työntekijät tarvitsevat lisäoppia, sillä dokumentointi tapahtuu pääsääntöisesti tietotekniikan avustuksella sähköiseen potilastietojärjestelmään. Vapaaseen lisäkoulutus -kenttään vastasi omin sanoin 5 vastaajaa. Yksi vastaajista olisi halukas suorittamaan hygieniapassin, jos koulutus lähiaikoina jossain järjestettäisiin. Kommunikaatiovälineistä lisäkoulutusta kaipasi 3 vastaajaa, loput vastaajista osaavat mielestään perusteet.

Osaamiskartoituksen perusteella lisäkoulutuksen tarve erityisesti vammaispalvelujen perusteista ja erityisosaamisesta ovat jatkossa huomioitavia asioita. Henkilökohtaisten avustajien työssä osaamistasoon vaaditaan tietyt perusasiat, joita ei välttämättä ole muualta siirtyneillä työntekijöillä. Koska toimintamalli on aivan uusi kaupungin palveluissa ei varsinaista osaamis pohjaa ollut olemassa valmiina. Osaamiskartoituksen hyödyntäminen nyt jo toimessa olevien työntekijöiden kohdalla, sekä tulevien kohdalla jo ennakkoon, mahdollistaa osaamisen kehittämisen jo heti työsuhteen alussa. Kehittämämme lomake jää tämän toimintamallin käyttöön.

Taulukko 1. Kooste osaamiskartoituksesta.

0= Tarvitsen lisäkoulutusta 1= En koe osaavani enkä hallitse perusteita 2= Osaan perusteet 3= Osaan ja hallitsen perusteet 4= Hallitsen perusteet ja kehitän työtäni	*)	0	1	2	3	4
1. AMMATILLINEN PERUSOSAAMINEN						
Avustamistyön periaatteiden hallinta ja osaaminen (päivittäisissä toiminnoissa avustaminen, asiakkaan omatoimisuuden tukeminen, ohjausote)				3	1	3

Hygieniaosaaminen (mm. Hygieniapassi, oman toiminnan huomiointi)			4		3
Sosiaali- ja terveysalan eettisten periaatteiden mukaisesti toimiminen / 1 ei vastaus		1	3	1	1
Salassapitovelvollisuus (tietämys ja hallinta)				2	5
Työyksikön ohjeiden noudattaminen			2	1	4
Vammaistyötä ohjaavien lakien tuntemus ja niiden mukainen toiminta perustasolla	3	2	1	1	
Vammaistyön palvelujärjestelmän ja yhteiskunnallisten tukien tuntemus	3	2	1	1	
2. VAMMAISTYÖN ERITYISOSAAMINEN					
Tietämys eri vammairyhmistä/ ei vast. 3	1		3		
Vaihtoehtoisten kommunikaatiomenetelmien tietämys ja käytön osaaminen /sosiaalisen vuorovaikutuksen tukeminen	2	2	3		
Vammaisen henkilön opiskeluun ja työhön liittyvän avustamisen hallinta	3	2	1		1
Asiakkaan yhteiskunnallisen osallistumisen tukeminen (sis. harrastukset) / 1vast koht.0-1	3	1	3	1	
Haastavan käyttäytymisen kohtaaminen ja menetelmien hallinta	3		2	2	
3. TYÖN KEHITTÄMINEN					
Työn ja työtapojen kehittäminen		3	1	2	1
Työkyvystä huolehtiminen			3	2	2
Muiden osaamisen hyödyntäminen	1	1	3	2	
4. YLEISET OSAAMISEN ALUEET					
Toimintaa ohjaavan lainsäädännön tuntemus (vammapalvelulaki, sosiaalihuoltolaki)	5		1	1	
Organisaation strategian ja rakenteen tunteminen	4	1	1	1	
sisäisten ohjeistusten tuntemus/ ei vast. 1	2	1	2	1	
Toimintaympäristön ja yhteistyöverkoston tunteminen (sisäiset ja ulkoiset)	4	2	1		

Oman työn suunnittelu ja hallinta	1	1	1	1	3
Kyky itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon			2	3	2
Taloudellisuuden hallinta/ei vast.2		1	1		3
Vuorovaikutustaidot ja yhteistyötaitojen hallinta (asiakas, läheiset, yhteistyötahot)					
Asiakaspalvelutaitojen hallinta	1	1	1	1	3
Tietotekniikan hallinta	1	2	1	3	
Dokumentoinnin hallinta (tiedon välitys)	3		3	1	
Oman ammattialan edustajana toimiminen /ei vast. 1		2	2	2	
Alaistaitojen osaaminen		2	3	2*	1*
Ammattitaidon ylläpito ja itsensä kehittäminen	1	2	1	2*	2*

Yksi vastannut kahteen viimeiseen 3 ja 4.

7 kpl kartoituksia, eli kaikki tämän hetkiset työntekijät, näistä 5 lisännyt vapaata tekstiä.

Vastausprosentti 100 %, tulosten analysointi ulkopuolisen arvioijan toimesta, tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi.

*) Minkälaista lisäkoulutusta koet tarvitsevasi avustajan tehtävissä, perustele?

Hygieniapassikoulutus 1 kpl.

Kommunikaatiovälinekoulutus 3 kpl.

Atk-osaamiskoulutusta 1 kpl.

Lisäkoulutusta vanhus ja vammaistyöhön, sairauksista 2 kpl.

6.7 Toiminnan arviointia

Varsinaisen avustaja-palvelun arviointi toteutettiin työntekijöiltä, asiakkailta ja sosiaalityöntekijöiltä kerätyillä palautteilla. Avustajien palautetta kerättiin toiminnallisesti näyttelykävely-menetelmällä soveltaen siihen SWOT-analyysiä. Asiakaspalaute kerättiin väittämiä sisältävällä kyselylomakkeella. Näyttelykävelyä hyödyntäen saatiin työntekijöiltä kerättyä palautetta toiminnasta spontaanisti, yhteisesti toimintaa arvioiden. Väitemuotoon tehdyn asiakaskyselyn todettiin

olevan riittävän tarkka palautteen saamiseksi. Sosiaalityöntekijöiden palaute kerättiin sähköpostikyselyllä.

6.7.1 Näyttelykävelyn ja sähköpostikyselyn tulokset

Näyttelykävely järjestettiin torstaina 28.4.16 Tiedepuistossa. Tilaisuuteen oli kutsuttu kaikki avustajan tehtävissä tällä hetkellä toimivat 8 henkilöä. Yhteensattumien ja työvuorojärjestelyjen vuoksi paikalle saapui neljä avustajaa. Molemmat toiminnan kehittäjät olivat paikalla ohjeistamassa toimintaa. Palveluohjaaja kuitenkin poistui ennen näyttelykävelyn alkua esteellisyytensä (esimiesrooli) vuoksi. Näin varmistimme tutkimuksen luotettavuuden. Jos tutkijan epäilee olevansa esteellinen, tulee hänen pidättäytyä tutkimuksen arviointi- ja päätöksentekotilanteista (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6).

Näyttelykävelyn tarkoituksena on koota jo olemassa olevaa tietoa ja lisätä osallistujien tietämystä kyseisestä asiasta. Fläpeille kootaan tuotos, johon osallistetaan kaikki ryhmissä, jolloin jokainen joutuu osallistumaan. Vastaustauluja on yhtä monta kuin ryhmiäkin. Loppukeskustelussa käydään läpi tärkeimmät huomiot ja tehdään yhteenvetoa tuotoksista. (Tevere 2012.) SWOT- analyysin avulla tunnistetaan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat toiminnalle. Toimintaa tarkastellaan näin sisäisten ja ulkoisten vaikutusten kautta. Koonnilla nelikenttään voidaan arvioida toiminnan nykytilaa ja tehdä johtopäätöksiä jatkotoimenpiteistä. (Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki 2016.)

Näyttelykävelyn aineistonkeruu toteutettiin liimalapuilla ja isoilla papereilla. Seinälle liimattiin neljä isoa paperia, joihin osallistujat ohjeistettiin liimamaan lapuille kirjoittamansa vastaukset. Koska osallistujia oli vain 4 odotetun 8 sijaan, oli tarkoituksenmukaista muunnella näyttelykävelyä tarpeisiin sopivaksi, jolloin yksittäiset osallistujat vastasivat jokaiseen kysymykseen itsenäisesti. Jokaisessa paperissa oli kysymys, joihin osallistujat vastasivat. Aikaa vastaamiseen kysymystä kohti oli 5 minuuttia, ja tämän aikana ei keskustelua sallittu, jotta jokainen voi vastata oman mielensä mukaisesti, ilman toisten vaikutusta. Tämän jälkeen kävimme yhdessä läpi vastaukset jokaiseen kysymykseen, jolloin osallistujat

huomasivat, kuinka paljon erilaisia aiheita samaan kysymykseen oli mahdollista saada. Toisena vaiheena osallistujat kävelivät yhdessä jokaisen kysymyksen läpi ja keskustelivat esiin nousseista aiheista. Tämän jälkeen yhteisesti keskustellen yhdisteltiin samantapaisia asioita yhteen isommiksi aiheiksi nelikentän mukaisesti.

Niille avustajille, jotka eivät olleet paikalla, laitettiin henkilökohtaisesti sähköpostiin vastaavat näyttelykävelyn kysymykset. Vastaukset kysymyksiin voitiin palauttaa joko sähköisesti tai postin välityksellä toimintatutkimuksen tekijälle. Loput vastaukset saatiin sähköpostin välityksellä toukokuun toisella viikolla. Vastaukset yhdistettiin näyttelykävelyn vastauksiin, minkä jälkeen ne analysoitiin mukailien SWOT-analyysin avulla (taulukko 2). Kysymykset on koostettu SWOT-analyysin mukaisesti alla olevaan taulukkoon. Työntekijöiden vastaukset on esitetty liitteessä (liite 4).

SWOT- analyysin tulokset

Vahvuudet

Työntekijöiden työuran jatkuminen ja työkyvyn parantuminen mahdollistuivat työn fyysisen ja henkisen rasituksen ollessa vähäisempää kuin aiemmissa töissä. Työskentelyyn ja työn kehittämiseen avustajat olivat saaneet uutta puhtia. Asiakkaat olivat kiitollisia palvelusta, turvallisuus oli parantunut, kun tiedettiin, että avustaja käy säännöllisesti. Toimintamalli mahdollistaa henkilökohtaisemman ja joustavamman palvelun asiakkaan tarpeita vastaavasti. Asiakkailla oli luottamus avustajaansa, ja tämä tukee kotona asumista ja itsenäisyyttä. Asiakkaiden osallistaminen sosiaalisiin yhteisiin tapahtumiin oli parantunut.

Heikkoudet

Muilla toimijoilla ja asiakkailla ei ollut vielä riittävästi tietoa toimintamallista, sillä oli ollut epätietoisuutta siitä mitä avustaja tekee. Ajoittain oli ollut sekaannusta työpäivien kulussa, mikä vaikutti myös siirtymiin. Avustajien mielestä yhteisiä palavereja oli ollut alkuun liian vähän, yhteisiä tapaamisia tulisi olla vähintään

kerran kuukaudessa. Jokaisesta sovitusta tehtävästä tulisi olla maininta asiakkaan sopimuksessa, jotta jokainen tietäisi mikä kuuluu tehtäviin ja mikä ei.

Mahdollisuudet

Työntekijät saavat työssään tärkeää lisäkoulutusta kohdennetusti. Itsenäisesti voi kehittää omaa työtään ja yhteisesti koko toimintamallin kehittäminen mahdollistuu. Eri asiakasryhmät toisivat työntekijöille uusia haasteita ja niiden hallinnan kautta uutta osaamista. Asiakkaat saavat henkilökohtaisempaa ja tulevat samalla kuulluiksi paremmin. Tutun ja luotettavan avustajan henkilökohtainen apu parantaa asiakkaan toimintakykyä.

Uhat

Toimintamallia kohtaan on ollut pelkoa, ja epäilyjä avustajia kohtaan muun henkilökunnan puolelta. Muun henkilöstön ja asiakkaiden odotukset avustajien työstä eivät olleet muuttuneet aikaisemmasta työnkuvasta, vaikka uusi toimintamalli on muuttanut tehtäviä. Työajan sovittaminen asiakkaan tarpeisiin ja työntekijän työkyvyn välillä oli haasteellista. Tämän lisäksi pitkät siirtymämatkat vaikeuttivat työvuorosuunnittelua ja esimiehen työtä.

Taulukko 2. SWOT- analyysi toimintamallista

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> ❖ positiivinen työote ❖ on kevyttä työtä ❖ voisin olla eläkkeelle asti ❖ hyvin ja odotettu palvelu ❖ ei stressiä ❖ fyysinen rasitus vähäistä ❖ jaksaminen parempaa vapaa ajalla ❖ positiivisesti ❖ luo turvallisuutta! ❖ iloa! ❖ kiitollisuus! ❖ osallistuvat nyt yhteiseen tekemiseen ❖ avustajan työssä ei ole nosto- 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ koulutukset työn ohella ❖ vähintään kerran kuukaudessa purpatus palaveri ❖ sopimuksen alussa sopia, että isommat tekemiset suunnitellaan etukäteen ❖ kaikki kirjallisena sopimuksena asiakkaalle ❖ henkilökunnan epäilyt avustajaa kohtaan ❖ palveluyksikön henkilökunta asettaa ehkä vastuuta liikaa, esim. retken osallistujamäärä/kunto ❖ siirtymissä välimatkat, liian kii-

<p>ja eikä siirtoja, vaivoja vähemmän</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ työura voi olla pitkäkestoisempi kuin aiemmassa työssä olisi ollut ❖ työn vaihtelevuus ❖ uusien asioiden oppiminen ❖ voi antaa aikaa asiakkaalle ❖ voi kuunnella asiakasta ❖ ei ole kiire kuten aiemmassa työssä ❖ aiemmassa työssä sisäilma- ta johtuvia oireita, nyt ei niitä ole ollut ❖ säännöllinen päivärytmi vaikuttanut unen laatuun positiivisesti ❖ säännölliset vapaat hyvä, jotta ehtii palautua ❖ pyöräillessä kunto kohentunut ja paino laskenut! ❖ uusia ajatuksia, omaan työskentelyyn aina jotain uutta, josta hyötyä työuralla ❖ työskentelyyn ja siirtymisiin varattu aikaa, tuntuu mahtavalta minuuttiaikataulussa työskennelleestä ❖ esimiehen kanssa räätälöity omaan työkykyyni sopiva työ ❖ pystyn tekemään sovitun ajan työtäni ❖ tärkeä apu tämä henkilökohtainen apu ❖ positiivista ❖ saavat sellaista palvelua, kun haluavat ❖ asiakkaan kunto kohenee ❖ kokee itsensä tarpeelliseksi ❖ tulla kuulluksi ❖ on tukenut asiakkaiden kotona asumista ja itsenäisyyttä, joskus pieninkin avuin ❖ asiakkaat saavat turvaa ❖ luottamus avustajaan ❖ avustaja on tärkeä asiakkaalle ❖ asiakkaat ovat melko tyytyväisiä ❖ asiakkaan kannalta joustava ja yksilöllinen palvelu 	<p>re</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ väärin ymmärrys mitä avustaminen on ❖ tyytymättömyys kun ei tehdä kaikkia talon töitä ❖ alun pelko kova ❖ tulisi huomioida asiakkaan ja avustajan vahvuudet ❖ ajoittain työpäivän kulussa sekavuutta
---	--

<ul style="list-style-type: none"> ❖ asiakkaan voimavarat ja tarpeet huomioidaan ❖ korostaa asiakkaan ehdoilla toimimista ❖ kiitollisuus! ❖ osallistuvat nyt yhteiseen tekemiseen 	
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ tärkeä apu tämä henkilökohtainen apu ❖ positiivista ❖ saavat sellaista palvelua, kun haluavat ❖ asiakkaan kunto kohenee ❖ kokee itsensä tarpeelliseksi ❖ tulla kuulluksi ❖ avustajilla jatkossakin vaki-asiakkaat, luottamuksen synty tärkeää ❖ vapaa-ajan harrastuksista tulisi löytyä tieto yhdestä paikasta, ettei avustajan tarvitsisi kaikkea etsiä yksitellen ❖ koulutusta ❖ yhteiset ideointi palaverit työn kehittämiseen ❖ tällä hetkellä kaikki menee hyvin ❖ toiminut hyvin, suurin osa asiakkaista on tyytyväisiä palveluun ❖ ei liian pieniä tuntimääriä asiakkaille ❖ eri asiakasryhmät toisivat työhön enemmän sisältöä ja haastavia tilanteita 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ asiakkaat ja ajat kohtaisivat hyvin ❖ liian kiire ❖ alun pelko kova ❖ palveluyksiköissä vähän pelon sekaista tunnetta ❖ Hyötykö asiakas tästä viihdepalvelusta ❖ henkilökunnan epäilyt avustajaa kohtaan ❖ palveluyksikön henkilökunta asettaa ehkä vastuuta liikaa, esim. retken osallistujamäärä/kunto ❖ haasteena on työvuorosunnittelu, jotta aina olisi sama avustaja ❖ henkilökunnan epäilyt avustajaa kohtaan ❖ verrattu aikaisempaan avustajapalvelun työnkuvaan, ja ihmetelty miksei tehdä kuten aiemmin ❖ ei liian pitkiä työpäiviä ❖ ei liian pitkiä työmatkoja ❖ osa asiakkaista haluaisi avustajan tekevän enemmän työtunteja ❖ ei liian pieniä tuntimääriä asiakkaille ❖ ei vielä pysty täysin sanomaan toimivuutta, kun kokemusta on vähän

6.7.2 Asiakaskysely-lomakkeen tulokset

Asiakaskysely päätettiin suuren asiakasmäärän takia kerätä kyselylomakkeella, jonka koostamisessa mukana olivat opinnäytetyöntekijöiden lisäksi vammais-

palvelun sosiaaliohjaaja. Lisäksi lomake käytettiin kommentoitavana vammais- palvelun sosiaalityöntekijöillä ja johtavalla sosiaalityöntekijällä. Saatujen kommenttien mukaan lomaketta muokattiin nykyiseen väittämämuotoon. Kyselyyn valikoituivat asiakkaat, joiden palvelu oli aloitettu 15.4.2016 mennessä, yhteensä 28 asiakasta. Kyselylomakkeet saatekirjeineen postitettiin 9.5.2016 ja niiden palautuspäivä oli 18.5.2016. Kyselyn mukana oli postimaksu maksettu - palautuskuori. Asiakaskysely saatekirjeineen on liitteenä 5.

Määräaikaan mennessä vastauksia palautui 23 kpl, 19.5.2016 palautui vielä yksi vastaus, joka otettiin mukaan laskentaan. Vastauksia palautui siis yhteensä 24 kpl 28:sta, eli vastausprosentiksi saadaan 85,7 mitä voidaan pitää erinomaisena.

Kyselylomakkeessa oli 8 väittämämuotoon kirjattua lausetta, joiden avulla haluttiin saada asiakkaiden mielipiteitä kyseisiin kohtiin. Väittämiin sopivia vastausvaihtoehtoja oli kolme: hyvin, kohtalaisesti ja huonosti. Vastaajia pyydettiin tarkentamaan vastausta miten voisimme parantaa -lokeroon, mikäli oli vastannut johonkin väittämään kohtalaisesti tai huonosti. Lisäksi kysymysten toisena avoimena kohtana oli kysymys mikä on hyvin. Avoimiin kysymyksiin oli vastattu 16 vastauksessa, 8 lomakkeessa niissä ei ollut vastauksia lainkaan. Tarkemmat vastaukset on esitetty taulukossa 2.

Ensimmäisessä väittämässä haluttiin saada tietoa, miten asiakkaat olivat kokeneet toiminnan sujuneen päätösvaiheesta toteutukseen. 17 asiakasta koki palvelun alkaneen hyvin, 7 kohtalaisesti ja huonosti ei kukaan. Vastaajien mielestä parasta oli se, ettei itse tarvitse valita avustajaa ja sen saa nopeasti. Yksi vastaajista kertoi joutuneensa odottamaan kauemmin kuin toivoi.

Toisella väittämällä haluttiin kartoittaa asiakkaiden kokemuksia toteutuneista avustajakäynneistä asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Vastaajista 15 koki niiden toteutuneen hyvin, 7 kohtalaisesti ja 2 huonosti. Parantamista toivottiin aikataulujen pitämisessä. Vaihtuvuutta ei toivottu kovin paljoa esiintyvän, lisäksi toivottiin joustoa aikoihin sekä enemmän ilta-aikoja. Hyvinä asioina nähtiin käyntien vaivattomuus, yhteiset tekemiset ja säännölliset käynnit.

Kolmannella väittämällä haettiin asiakkaiden kokemuksia siitä, vastaako avustaminen avuntarvetta. 13 vastasi avun vastanneen hyvin, 10 kohtalaisesti ja 1 huonosti. Vastauksissa toivottiin ilta-aikoja, joustoa aikoihin ja enemmän liikuntaa. Miesavustajaa toivottiin, lisäksi toivottiin töiden tekemistä loppuun saakka. Hyviksi asioiksi koettiin olevan yhteiset tekemiset avustajan kanssa, käyntien säännöllisyys ja se että pääsee ulos, esim. kahville. Toiminta koettiin asiallisena ja monipuolisena, avustaminen toteutui tarpeiden mukaan.

Neljännessä väittämässä haettiin kokemuksia avustajan toimimisesta asiakkaan ohjeen mukaan. 18 vastasi avustajan toimivan hyvin, 6 kohtalaisesti ja huonosti ei kukaan. Vastauksissa todettiin, että avustaja on mukava, keksii tekemistä ja kuuntelee toiveitani.

Viides väittäjä koski avustajan asiallista ja ystävällistä käyttäytymistä. Vastaajista 22 vastasi avustajan käyttäytyvän hyvin, 2 kohtalaisesti ja huonosti ei kukaan. Yleisesti koettiin, että avustajat ovat asiallisia ja ystävällisiä.

Kuudennessa väittämässä kartoitettiin asiakkaiden tietämystä, kehen on yhteydessä muutostarpeissa. Vastaajista 19 vastasi tietävänsä hyvin, 3 kohtalaisesti ja 2 huonosti.

Seitsemännessä väittämässä haettiin asiakkaiden kokemuksia avustajapalvelun joustavuudesta ja se vastaamisesta muuttuviin tarpeisiin. Vastaajista 11 vastasi hyvin, 12 kohtalaisesti ja 1 huonosti. Toivottiin joustoa avustamisaikoihin sekä että sijaisjärjestelyt otetaan ajoissa mietintään. Avustajien osalta toivottiin, ettei vaihtuvuutta kovin paljoa olisi. Hyvänä asiana nähtiin avustajien ammattitaito esim. terveydenhoidon osalta, toiminnan monipuolisuus, asiallisuus ja vaivattomuus.

Kahdeksannessa väittämässä haluttiin kerätä tietoa asiakkaiden kokemuksista avustaja-palvelun luotettavuudesta. Vastaajista 18 vastasi luotettavuuteen hyvin, 4 kohtalaisesti ja 2 huonosti. Yhtä vastaajista mietitytti salassapitoasiat, lisäksi koettiin hyvänä asiana, että palvelu on myönnetty.

Lopuksi haluttiin saada asiakkaiden halukkuutta jatkaa palvelussa, mikäli avustajapalvelu saa jatkoa myös vuodelle 2017. Vastausvaihtoehtona oli kyllä tai ei. Vastaaajista 21 ilmoitti kyllä, 1 ei ja yksi ei ollut vastannut tähän kohtaan lainkaan sekä yksi vastannut en tiedä.

Taulukko 3. Asiakaskysely-lomakkeen kooste.

Kyselyjä lähetetty 28 kpl, vastauksia 24 kpl, vastausprosentti 85,7.	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti
1. Avustaja-palvelu alkoi sovittuna aikana palvelupäätöksen saatuani.	17	7	0
2. Avustajan käynnit ovat toteutuneet tarpeeni mukaan.	15	7	2
3. Avustaminen vastaa sitä mitä tarvitsen.	13	10	1
4. Avustaja toimii ohjeitteni mukaan.	18	6	0
5. Avustaja on ystävällinen ja asiallinen.	22	2	0
6. Tiedän, keneen olen yhteydessä muutostarpeissa.	19	3	2
7. Avustaja-palvelu toimii joustavasti ja pystyy vastaamaan muuttuviin tarpeisiini.	11	12	1
8. Kaupungin avustaja-palvelu on luotettava.	18	4	2

Kyllä

Ei

Jos kaupungin avustaja-palvelu jatkuu ensi vuonna, haluan jatkaa palvelussa.	21	1
---	----	---

1 vastasi ettei tiedä ja yksi ei ollut vastannut tähän kysymykseen ollenkaan.

Kyselylomakkeen tulosten mukaan avustaja-palvelu koetaan luotettavaksi, avustajakäynnit toteutuvat pääosin tarpeiden mukaisesti ja avustaminen vastaa

asiakkaiden tarpeita, lisäksi asiakkaat tietävät kehen voivat olla yhteydessä tarvittaessa esim. muutostilanteissa. Asiakkaat kokevat, että avustajat ovat ystävällisiä ja asiallisia, sekä toimivat asiakaan toiveiden mukaisesti. Parantamisen varaa koettiin olevan käyntien joustamisessa, aikataulujen pitämisessä ja töiden tekemisessä loppuun saakka. Lisäksi toivottiin enemmän ilta-aikoja (1 vastaaja) sekä miesavustajia (2 vastaajaa). Salassapitoasiat mietityttivät yhtä vastaajaa.

Kyselyn perusteella voitiin todeta, että avustaja-palvelun kehittämistoiminnassa oltiin oikealla tiellä. Palvelu vastasi suurimmalta osin asiakkaiden tarpeisiin ja se koettiin luotettavaksi. Vastaajista valtaosa (87,5 %) olisi valmis jatkamaan kaupungin avustaja-palvelussa, jos toiminta jatkuisi vuonna 2017. Tämä oli todella rohkaisevaa.

6.7.3 Sosiaalityöntekijöiden kyselyn tulokset

Lopuksi selvitettiin Joensuun kaupungin vammaispalvelun henkilökohtaisen avun oman avustaja-palvelun vaikuttavuutta sosiaalityöntekijöiltä. Selvitys päätettiin tehdä kyselylomakkeella. Kyselylomake (Liite 6) lähetettiin sähköpostitse tavoittaaksemme kaikki ne sosiaalityöntekijät, jotka työskentelivät juuri näiden asiakkaiden kanssa.

Kysely lähetettiin seitsemälle sosiaalityöntekijälle 8.8.2016. Vastaukset pyydettiin palauttamaan sähköpostitse toiselle opinnäytetyöntekijälle 24.8.2016 mennessä. Kyselyjä palautui kaksi määräpäivään mennessä. Ensimmäinen muistutus kyselystä lähetettiin noin viikon kuluttua, 15.8.2016. Kysely lähetettiin vielä uudelleen lopuille vastaajille 2.9.2016, mutta tämä ei tuottanut lisävastauksia. Viimeiset kolme vastausta saatiin 13.9.2016 palveluohjaajan käytyä henkilökohtaisesti työntekijöiden luona muistuttamassa kyselyyn vastaamisesta. Yksi vastaajista oli vaihtanut työtehtäviä ja yksi kyselyn saaneista ei vastannut muistuksista huolimatta.

Kyselylomake koostui neljästä kysymyksestä ja viidentenä kohtana oli vapaan sanan paikka. Kysymykset muotoutuivat kehittämistehtävän mukaisesti, jotta saataisiin selville se tieto, mikä tutkimuksen kannalta oli tärkeää ja merkittävää.

Ensimmäinen kysymys kartoitti avustaja-palvelun merkitystä asiakastyössä. Vastauksissa avustaja-palvelun merkitys asiakastyössä koettiin tärkeäksi asiakkaan näkökulmasta ja itsemääräämisoikeuden kannalta. Asiakkailta saatu palaute on ollut myönteistä. Tyytyväisyyttä on tuonut se, että asiakkaalla on joku henkilö, johon tarvittaessa ottaa yhteyttä. Yleisesti koettiin, että toiminnan käynnistymisen jälkeen asiakkailla on ollut enemmän vaihtoehtoja henkilökohtaisen avun järjestämiseksi. Asiakkaan muuttuneisiin tilanteisiin reagoitiin nopeasti. Oman avustaja-palvelun käyttöönotto on helpottanut sosiaalityöntekijän työskentelyä ja mahdollisuuksia neuvoa sekä ohjata asiakkaita henkilökohtaisesta avusta. Avustamisen sisältö ja sopivuus myös tuntimäärien kohdalta on ollut selkeämmin saatavissa kuin muista palvelumuodoista. Tällä on ollut asiakkaan palveluiden suunnittelussa tärkeä rooli. Palveluohjaajalla on työtaustaa vammaispalvelusta ja henkilökohtaisesta avusta, joten hänellä on selvyys sisällöstä, jota tuotetaan omana toimintana. Avustajat ovat olleet tyytyväisiä lähiesimiehen antamaan työnohjaukseen ja palautteeseen.

Toisessa kysymyksessä selvitettiin avustaja-palvelun toimivuutta. Tämän koettiin olevan toimiva malli ja se oli saatu myös nopeasti toimivaksi. Toiminta organisointi oli hoidettu hyvin, avustajat sekä asiakkaat kiittelivät sitä. Toiminta oli hyvin esimiestyötä tukeva ja täydentävä, kokonaisuuden kattava. Kun asiakkaalle valittiin avustajaa, mietittiin myös henkilökemioiden kohtaamista asiakkaan ja avustajan välillä. Palveluohjaajan helppo tavoitettavuus on ollut asiakkaille tärkeää. Sosiaalityöntekijöiden luottamus omiin työntekijöihin, eli avustajiin oli omalle toiminnalle hyödyksi. Avustaja-palvelun toiminnan kannalta yhteiset työyhteisön tiimipalaverit ja keskustelut ovat tukeneet toimintaa.

Yhteistyökäytänteiden toimivuus oli kolmas kysymys. Käytänteet koettiin joustaviksi ja toimiviksi. Toiminta oli nopeaa ja palveluohjaajan työskentely samoissa tiloissa helpotti tiedon kulkua. Palveluohjaaja oli organisoinnin kannalta suures-

sa roolissa, palvelutarpeisiin vastattiin nopeallakin aikataululla. Sosiaalityöntekijät ovat olleet tyytyväisiä palveluohjaajan toimintaan.

Neljännessä kysymyksessä kartoitettiin kehittämissuhteita. Asiakasmäärät palvelun piirissä ovat kasvaneet ja resurssien lisääminen olisi tarpeellista myös esimiestoimintaan. Palveluohjaajia tarvittaisiin kyselyn mukaan lisää, sillä myös asiakkaat tarvitsevat ohjausta ja neuvontaa toimintamallista. Resurssin lisäys mahdollistaisi palveluntuottajien (asumispalvelut) perehdyttämisen henkilökohtaiseen apuun ja siihen mitä se tarkoittaa palvelutalossa asuvan asiakkaan kohdalla. Sijaisjärjestelyt tulisi huomioida esimiehen poissa ollessa, samoin palvelun kehittäminen eteenpäin mahdollistuisi. Jos palveluohjaajalle kuuluisivat vielä asiakkaiden ohjaaminen ja neuvominen työnantajuuteen liittyvissä asioissa, ei tämä olisi mahdollista yhden esimiehen voimin toimia.

Avustajien ammatillisuuden kehittämiseen tarvittaisiin ohjausta, sillä kaikilla ei ole kokemusta henkilökohtaisessa avussa toimimisesta. Avustajien resurssien lisääminen koettiin tärkeäksi asiakasmäärien kasvaessa. Toimintaan tarvittaisiin myös avustajia, joilla ei olisi työkyvyn rajoitteita. Avustettavissa on paljon erilaisia ja haasteellisiakin asiakkaita, joten työrajoitteisin avustajan palkkaaminen voi olla molemmin puolin haasteellista. Kyselyn mukaan avustajan työhön tulisi saada palkata myös avoimilta markkinoilta työntekijöitä. Kaupungin henkilöstöyksiköltä saatua tietoa mahdollisista avustajista ei pidetty riittävänä.

Asiakaskyselyn, avustajien näyttelykävelyn ja sosiaalityöntekijöiden kysely tukivat kaikki toisiaan. Uusi avustaja-palvelu koettiin toimivaksi, tärkeäksi tavaksi järjestää henkilökohtaista apua. Työntekijöiden työssä jaksaminen ja yhteistyö parantuivat. Toiminnan toivottiin jatkuvan lisäresurssien voimin, sillä asiakasmäärät nousivat kehittämisen aikana.

6.8. Kehittämistoiminnan arviointi

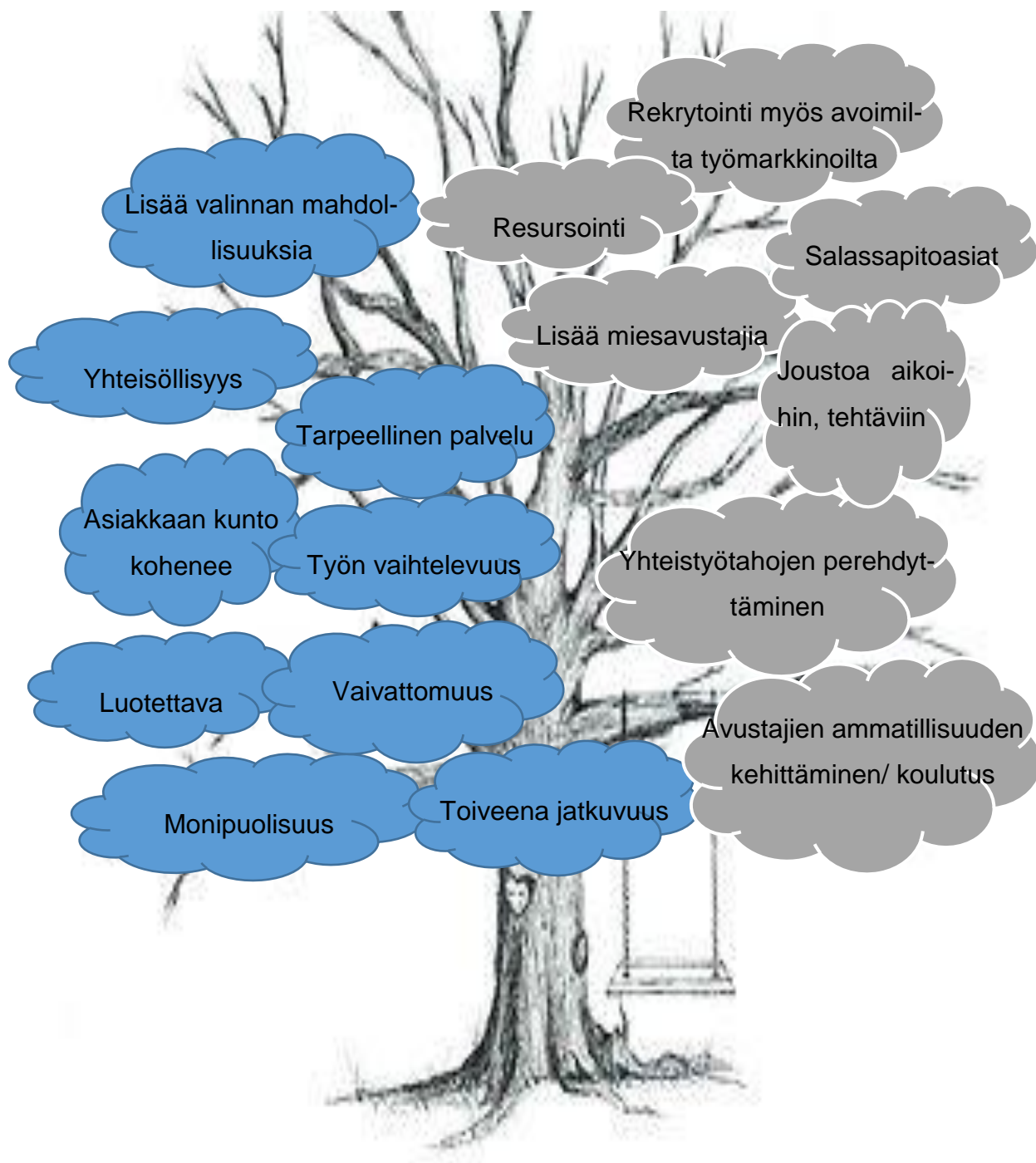
Toukokuun 2016 lopussa koostettiin väliarviointia varten asiakas- ja työntekijä-palautteet, joiden kautta oli tavoitteena saada palautetta palvelun merkityksestä

ja sen kehittämistarpeista. Asiakkaiden palaute kerättiin strukturoidun kyselylomakkeen (liite 5) avulla jonka kehittämiseen osallistuivat myös vammaispalvelun sosiaalityöntekijät ja sosiaaliohjaaja. Työntekijöiden kokemuksia ja palautetta kerättiin toiminnallisilla menetelmillä, näyttelykävely-menetelmällä yhdistellen SWOT-menetelmään (liite 4). Sosiaalityöntekijöiden palaute kerättiin sähköpostikyselyllä (liite 6).

Saadusta palautteesta poimittiin keskeisimmät avustaja-palvelun kehittämiskohdeet kehittämistoiminnan spiraalimallin mukaisesti. Vastausten perusteella valittiin kolme palvelun kehittämiskohdetta: **1. Asiakaskäyntien aikataulujen pitävyyttä pyritään lisäämään, 2. tarjotaan enemmän ilta-aikoja ja 3. rekrytoidaan aktiivisesti miesavustajia toimintaan.** Lisäksi salassapitoasioiden jatkuva ylläpito tiimikeskusteluissa on tärkeää.

Arviointia on toteutettu kehittämistoiminnassa spiraalimaisesti koko toiminnan ajan. Varsinainen loppuarviointi opinnäytetyön osalta on koostettu loppusyksystä 2016 tulospuulle, jonka tulokset näkyvät alla olevasta kuviosta 8. Arvioinnissa on hyödynnetty vammaispalvelun sosiaalityöntekijöiden, asiakkaiden ja työntekijöiden palautetta.

Puussa sinisellä pohjalla olevat asiat ovat hyväksi koettuja asioita avustaja-palvelussa. Harmaalla pohjalla olevat asiat kaipaavat vielä huomiota jatkokehittämisen osalta.



Kuvio 8 Tulosten kooste tulospuumallilla (mukaillen Soste.fi).

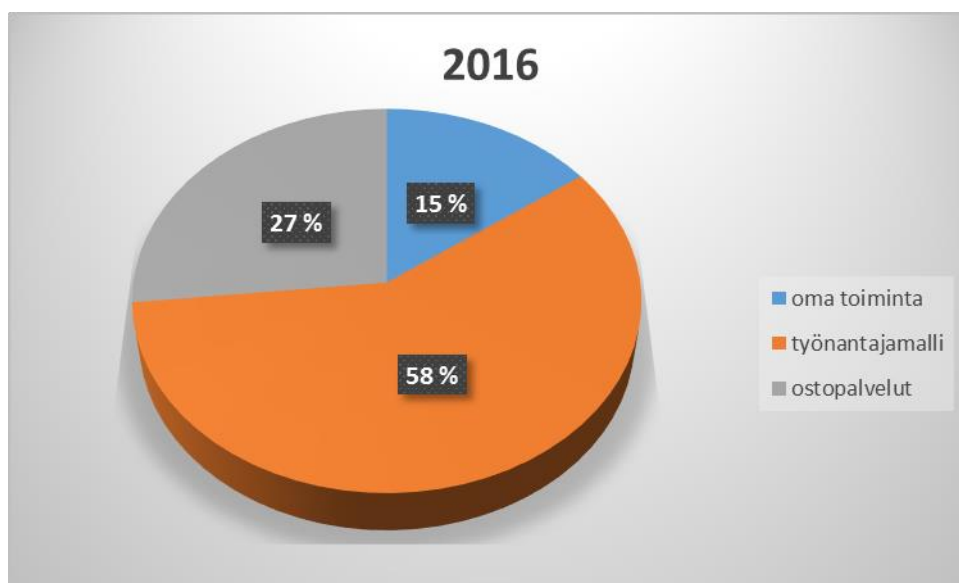
Kaikissa palautteissa yhteistä kehitettävää nähtiin resursoinnin osalta (avustajat, esimiestoiminta). Myös rekrytoinnin laajentaminen muihin väyliin ja koulutuksen ylläpitäminen nähtiin tärkeinä asioina. Avustamisaikoihin ja tehtäviin toivottiin joustoa sekä yhteistyötahojen perehdyttämistä avustajan tehtäviin olennaisena jatkoja ajatellen. Hyvinä asioina nähtiin toiminnan monipuolisuus, vaivattomuus, luotettavuus, yhteisöllisyys ja työn vaihtelevuus. Erityisesti sosiaali-

työntekijät näkivät toiminnan lisäävän valinnan mahdollisuuksia sekä asiakkaalle, että viranhaltijalle henkilökohtaisen avun toteuttamisessa.

Saatua palautetta ja kehittämistarpeita hyödynnettiin kesäkuussa tilaajataholla koostetussa palautteessa. Sen hetkisessä palautteessa ei sosiaalityöntekijöiden palautetta ollut vielä käytettävissä. Arviointipalaveriin osallistuivat vammaispalvelupäällikkö, tilaajajohtaja, henkilöstöpäällikkö, hyvinvointipäällikkö sekä avustajatoiminnan työterveyshoitaja ja palveluohjaaja. Sosiaalijohtaja oli estynyt osallistumaan, mutta oli käynyt etukäteiskeskustelua asiasta päällikötason kanssa.

Koostetut palautteet laitettiin osallistujille ennakkoon tutustuttavaksi. Osallistujien mielestä asiakas- ja työntekijäpalautte oli vaikuttava, samoin lyhyessä ajassa saavutettu asiakasmäärä ja ostopalveluista laskettava säästö. Henkilöstöyksikön huomioita olivat työntekijöiden vähäiset sairaspöissaolot, sekä työssäjaksamisen lisääntyminen ja sitä kautta tulevat varhemaksujen säästöt. Palaverin tuloksena oli, että oma avustajatoiminta todettiin toimivaksi ja asiakaslähtöiseksi. Sitä esitettiin vakinaistettavaksi tulevaan Siun Soteen 1.1.2017 alkaen. Palaverin jälkeen valmisteltiin esitys henkilöstöjaostolle, jossa esitettiin toiminnan vakinaistamista.

Avustajatoimintaa on seurattu aktiivisesti tilaajataholla myös osavuosisikatsausten kautta, sekä kuukausittain kuntamaisemaan ilmoitettavien asiakasmäärien kautta. Oman avustajatoiminnan osuus koko henkilökohtaisen avun palvelusta 30.6.2016 oli 15 %, kuten kuviosta 9 voi havaita. Sosiaali- ja terveystieteiden tilaajajaosto totesi 22.6.2016 kokouksessaan, että henkilökohtaisen avun oman avustajatoiminnan kokeilu on saavuttanut hyviä tuloksia ja toiminta näytti taloudellisesti järkevältä koko kaupungin näkökulmasta. Sen perusteella henkilöstöjaosto päätti 1.9.2016 kokouksessaan toiminnan vakinaistamisesta 1.10.2016 alkaen. (SOTETIJ 22.6.2016 24§; SOTETIJ 1.9.2016 55§.)



Kuvio 9. Henkilökohtaisen avun järjestämistavat Joensuussa 30.6.2016.

7 Eettisyys ja luotettavuus

7.1 Eettisyys ja haasteet

Eettisesti hyväksyttävä ja luotettava tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, jolloin tutkimuksen tulokset ovat uskottavia. Lainsäädäntö määrittelee rajat tutkijayhteisön itsesäätelylle. Tutkijayhteisö soveltaa hyvän tieteellisen käytännön ohjeita lainsäädännön rajoissa. Tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja. Tutkijoiden tulee noudattaa tutkimuksessaan ja tuloksissaan kaikilta osin huolellisuutta ja rehellisyyttä. Tutkijat vastaavat ensisijaisesti itse hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23- 27; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7.)

Opinnäytetyön on toteutettu toimeksiantosopimuksena palveluohjaajan omaan työhön, erillinen tutkimuslupa haettiin kuitenkin vielä loppuvaiheessa kehittämissä saadun aineiston käyttämiseen opinnäytetyössä eettisistä syistä. Aineiston keruussa saadut tulokset raportoitiin asianmukaisesti toimeksiantajalle ja kerätyn tiedon omistaa toimeksiantajataho. Kokonaisprosessissa noudatettiin

yleisiä eettisiä toimintatapoja: huolellisuutta, tarkkuutta, rehellisyyttä sekä saatujen tulosten tallentamista asianmukaisesti salassapitoasiat huomioiden. Viitteenä käytettyä julkaisuja ja tutkimuksia on esitetty asianmukaisin viittausmerkinöin. Esteellisyysasiat on huomioitu arviointivaiheessa ulkopuolisen toimijan avulla. Ulkopuolisena toimijana toimi toinen opinnäytetyöntekijä.

Kehittämistoiminnan keskeisimpänä haasteena oli toiminnan alkuvaiheessa työntekijöiden sitouttaminen ja toiminnan jatkuvuuden turvaaminen. Moni työntekijä suostui kokeilemaan avustajan tehtäviä lyhyillä työ sopimuksilla (2-3 kk:n pituisia) nähdäkseen soveltuuko avustajan työ heille. Toiminnan edetessä suurin osa avustajista kuitenkin koki, että haluavat jatkaa avustajan tehtävissä vuoden loppuun saakka. Nyt on aloitettu toimien vakinaistaminen.

Avustajien jatkuva vaihtuminen voi heikentää asiakkaan luottamusta palveluun ja sen toimivuuteen, jolloin asiakas saattaa kokea, ettei hänen palvelutarpeensa toteudu ja joutuu sopeutumaan alati muuttuviin tilanteisiin. Palvelun ensisijainen tavoite on tuottaa asiakaslähtöistä palvelua. Asiakkaan kanssa tehtävän työn perustana on luottamuksellisuus ja sen rakentaminen, joka ei välttämättä ehdi toteutua lyhyessä ajassa. Toimien vakinaistaminen on siis erityisen tärkeää myös asiakasnäkökulmasta katsottuna.

Avustajien osaamiskartoitukset tehtiin huhtikuussa 2016 ja koulutus suunnitelma on tehty niiden perusteella. Avustajilla on paljon erilaista osaamista, mutta saadaanko ne hyödynnettyä riittävän kattavasti avustaja-palvelun käyttöön? Osaamisen johtamisen tukemiseksi käytettävien menetelmien toimivuus käytännössä riippuu siitä, miten työntekijät saadaan motivoitua ja sitoutettua toimintaan ja kokevatko he kehittämisen merkitykselliseksi. Lisäksi toisen, ulkopuolisen kehittäjän rooli tässä kehittämistyössä oli merkittävä. Ilman ulkopuolista toimijaa kehittämistyössä oli vaarana, että käytännön toimijana sokeutuu, eikä kykene näkemään asioita riittävän monipuolisesti. Tällä hetkellä tilanne näyttää hyvältä.

Esimiehen on hyvä olla tavoitettavissa, läsnä oleva. Esimiehen näkökulmasta jatkuva rekrytointi ja perehdyttäminen vievät voimavaroja ja aika on pois sitoutuneilta työntekijöiltä. Haasteena onkin, saadaanko jatkossakin riittävästi tuettua

työntekijöiden työssäjaksamista, jolla turvataan työntekijöiden työurien sekä palvelutoiminnan jatkuminen.

Avustaja-palvelua oli tarkasteltava myös taloudellisesta näkökulmasta. Tilaaja-taho odotti, että uusi palvelu pystyi osoittamaan kustannustehokkuutensa ja toiminnan jatkossakin, vaikka palvelun odotetaankin olevan kustannusneutraali talousvaikutuksiltaan. Palvelukokeilun aika oli kuitenkin sen verran lyhyt, että kustannusvaikutus näkökulma jäi vähäiseksi.

7.2 Luotettavuus-näkökulma

Luotettavuus on tieteellisen tiedon tunnusmerkki. Luotettavuus kohdistuu tutkimusmenetelmiin, –prosessiin ja –tuloksiin. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnassa syntyneen tiedon tulee olla totuudenmukaisuuden lisäksi hyödyllistä. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122.)

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta käsitellään reliabiliteetti- ja validiteetti-käsitteiden kautta. Näistä molemmat reliabiliteetti eli luotettavuus ja validiteetti eli pätevyys tulevat esille asiakkaille laaditun kyselylomakkeen koosteen kohdalla. Keskeinen osa reliabiliteettia on toistettavuus, kun taas validiteetissa kyse on siitä, että mitataan mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233; Toikko & Rantanen 2009, 122.)

Kehittämistoiminnassa luotettavuuteen voi liittyä ongelmia toistettavuuteen, mittarin pätevyyteen ja aineiston suppeuteen. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan sen sijaan tutkimuksen vaikuttavuutta, joka perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Aineiston keräämiseen ja analysointiin huolellinen ja läpinäkyvä kuvaaminen epävarmuustekijöineen on tärkeää. Kehittämistoiminnassa lisäksi kysymys toimijoiden sitoutumisesta on keskeistä. Sitouttamattomuus heikentää kehittämistoiminnan aineistojen, metodin ja tuotosten luotettavuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 123–124.)

Kun tieteellisen tiedon hankintamenetelmät ovat tunnettuja, tällöin uusi ja vanha tieto ovat vertailukelpoisia keskenään. Tiedon hankinnassa puolueettomuus, objektiivisuus ja subjektiiviset kannanotot ovat vältettäviä. Tutkijan omat käsitykset tiedon luotettavuudesta ja todellisuudesta vaikuttavat tuloksiin. Täydellinen objektiivisuus on tieteen ihanne, tavoite johon pyritään. Tutkijan näkökulmasta on keskeistä kuvata avoimesti tutkijan ja tutkimuskohteen yhteys asioissa. Subjektiivisuus ei kuitenkaan koskaan ole täysin eliminoidavissa. (Metsämuuronen 2006, 17, 199.)

Tutkijanäkökulma vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Arvioitaessa luotettavuutta tutkijan ja tutkimuskohteen välinen yhteys on oltava avoimesti näkyvässä. (Metsämuuronen 2006, 198–199). Kehittämistyömme luotettavuutta lisäsi se, että toinen opinnäytetyöntekijä toimi ulkopuolisena toimijana palautteiden koostamisessa. Hän myös analysoi ja raportoi näiden vastaukset. Asiakaskyselyn laadinnassa, koostamisessa sekä analysoinnissa osallistettiin myös vammaispalvelun henkilöstöä laajemman näkökulman saamiseksi ja luotettavuuden lisäämiseksi. Toiminnoissa pyrittiin siihen, että prosessit ovat läpinäkyviä ja ne kuvattiin myös epävarmuustekijöineen.

8 Pohdinta

Kehittämistyömme avustaja-palvelun osalta on ollut mielenkiintoinen ja onnistunut kokemus molemmille opinnäytetyöntekijöille. Tulemme erilaisista sosiaali- ja terveysalan tehtäväkentistä: toinen on sosiaalialan ja toinen sairaanhoidon tehtävistä lähtenyt tähän koulutukseen. Tämän työn kautta olemme saaneet hyödyntää molempien laaja-alaista näkemystä sosiaali- ja terveysalan toiminnoista ja se on ollut prosessissa sitä rikastuttava tekijä. Pitkien välimatkojen takia työskentely toteutui osiltaan sähköisten kanavien välityksellä etätyöskentelynä. Sähköpostin välityksellä siirtyivät toimintoryhmien kokoontumisista asiakirjat molemmille opinnäytetyöntekijöille. Muina viestintäkanavina toimivat chat, Google Drive ja Skype. Osaamiskartoituksen ja kyselyiden lomakkeita kehitettiin yhteisissä tapaamisissa, sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Yhteiset tapaa-

miset, joissa tekstiä työstettiin, olivat pitkiä päiviä. Tehtäviä työstettiin lähes tauotta, hyödyntäen tarkasti käytettävissä oleva päivän aika. Aktiivisten jaksojen välillä asioiden piti antaa kypsyä ja jalostua, ennen kuin olimme valmiita siirtymään eteenpäin. Laaksonen (2015) mainitsee artikkelissaan etänä työskentelyn kustannussäästöistä ja työntekijöiden työhyvinvoinnin parantumisesta. Työaikojen joustavuus, pilvipalveluiden hyödyntäminen, työn luovuus ja ajan hyödyntämisen lisäksi tehtävälisterojen teko, ovat artikkelissa mainitut viisi vinkkiä työhyvinvoinnin parantamiseen. Pohdimme työskentelyn edetessä, myös sitä, olisiko tuotoksemme ollut toisenlainen lähityöskentelyssä. Jaksamisen kannalta etätyöskentely oli molemmille tekijöille myös voimavara ansiotyön ohella. Kokemuksemme mukaan opinnäytetyön tekeminen sähköisesti hyödyntämällä erilaisia digitaalisia mahdollisuuksia oli mahdollista ja samalla meille sopiva työskentelymuoto.

Toimintatutkimus ja osallistava kehittäminen menetelminä sopi hyvin kehittämistyöhömme ja sille asettamiimme tavoitteisiin. Saimme osallistettua monin tavoin eri tahoja yhteisen kehittämisen näkökulmasta. Osallistujat olivat hyvin aktiivisia, saimme paljon arvokasta tietoa ja kokemuksia kehittämistoiminnan tarpeisiin. Toisen opinnäytetyöntekijän aktiivinen rooli itse toiminnassa sopi kehittämistyöhön hyvin. Toinen keskittyi arviointiin ja toimi ulkopuolisena toimijana, sekä toiminnan kehittämisen peilinä. Tämä on tärkeä asia erityisesti silloin, kun kehitettävä asia ei ole itselle niin tuttua. Asian ollessa itselle uusi, osaa kyseenalaistaa toiselle itsestään selviä asioita ja saada aikaan uutta ajattelua asioiden suhteen.

Kehittämisprosessin eri vaiheissa käytettiin erilaisia osallistavia menetelmiä ja saatiin näin monipuolista tietoa kehittämisen tueksi erityisesti osaamisen johtamisen näkökulmasta. Osaamisen johtaminen on kokonaisuutena niin iso tehtäväkenttä, että tässä kehittämistyössä saatiin siitä näkyviin vain pintaraapaisu. Tehtävää on tarkoitus jatkaa edelleen, sillä tulokset ovat kannustavia ja rohkaisevia. Kuten Laasonen (2012, 150) on todennut, organisaation osaaminen on työntekijöiden osaamisen summa. Sen osalta olemme vasta alkutaipaleella. Nonakan-mallia (Nonaka & Takeuchi 1995, 56-70) mukailten olemme vasta ensimmäisen ja toisen vaiheen välissä.

Miten saadaan työntekijöiden osaamista tuettua tuleviin muutoksiin nähden? Ensiarvoisen tärkeässä roolissa tässä on luottamuksen rakentaminen, jolla saadaan työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista kasvatettua. Kuten Vakkala (2012, 187) toteaa, esimiehen vuorovaikutus ja läsnäolo on tässä merkittävä tekijä.

Nopean kasvun jälkeen avustaja-palvelu näyttää vakiintuvan. Asiakkailta saatu positiivinen palaute ja työntekijöiden kokemukset oman työuran jatkamisen osalta ovat tuoneet positiivista uskoa toiminnan merkityksellisyyteen ja tarpeeseen. Syksyn mittaan toimintaan on tullut uusia asiakkuuksia ja uusia työntekijöitä. Pystyäksemme vastaamaan ennakoitua tarpeeseen, avustajien rekrytointiprosessissa on kiinnitettävä enemmän huomiota ehdokkaan soveltuvuuteen avustajan tehtäviin. Toisen palveluohjaajan palkkaaminen olisi erityisesti sosiaalityöntekijöiden palautteesta tullut toive. Asiakkaiden tarpeiden, työntekijöiden työkyvyn ja taloudellisten reunaehtojen huomiointi jatkossa vaatii työsuunnittelulta ja esimiestoiminnalta erityistä huomiota.

Kehittämistoiminnassa tuotoksen käyttökelpoisuus on olennainen asia, tieto on totta, jos se on käyttökelpoista. Tiedon käyttökelpoisuutta voidaan tarkastella joko prosessinäkökulmasta tai kehittämistulosten näkökulmasta. Kehittämistulosten kannalta käyttökelpoisuus tarkoittaa syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä ja leviämistä toimintajärjestelmässä. Tulosten siirrettävyys nähdään kehittämistoiminnan ratkaisevana kohtana. Haasteena siirrettävyydelle voi olla organisaatioiden omaleimaisuus, jolloin muualla kehitettyä on vaikea istuttaa erilaiseen toimintaympäristöön. (Toikko & Rantanen 2009, 125–126.)

Avustaja-palvelumallin kehittämistoiminnassa saatuja tuloksia on arvioitu eri näkökulmista jo väliarviointin kautta kesäkuussa 2016 tilaajatahon kanssa käydyssä tapaamisessa ja henkilöstöjaoston kokouksessa 1.9.2016. Kuten tuloksista voi havaita, olemme mielestämme onnistuneet meille asetetuista tavoitteista saatuamme kehitettyä toimivan avustaja-palvelun Joensuun kaupungin vammaispalveluun henkilökohtaisen avun kolmanneksi järjestämistavaksi.

Valtakunnallisesti vuonna 2013 tehdyssä tutkimuksessa omana toimintana henkilökohtaista apua toteutettiin vain n. 4 % osuudella (Väyrynen 2014, 5). Nyt kehitetyn toiminnan osuus on 30.6.2016 tilanteen mukaan 15% kokonaistoiminnasta. Asiakasmäärä kasvaa tasaisesti, samoin työntekijöiden lukumäärä ja sitä kautta osuus kokonaistoiminnasta. Syyskuun lopussa olemme tilanteessa, jossa toiminnassa on 70 asiakasta ja 16 työntekijää. Puhutaan jo lähes 23%:n osuudesta kokonaistoiminnasta. Se alkaa olla jo merkittävä lukumäärä. Henkilökohtaisen avun kustannuskehitys on pysähtynyt tilaajatahon arvion mukaan, mutta varsinaiset taloudelliset tulokset tulevat näkymään vasta myöhemmässä vaiheessa.

Opinnäytetyömme kehittämistyö päättyy ja mahdollinen maakunnallinen juurruttaminen riippuu tilaajatahon ja Siun soten tulevista ratkaisuista palvelun suhteen. Levittämistoimintaa kutsutaan myös juurruttamiseksi tai valtavirtaistamiseksi. Tulosten levittäminen on usein erillinen prosessi, joka ei välttämättä sisälly varsinaisen kehittämistoiminnan sisälle. Tulosten levittämistä voidaan edistää muun muassa tuotteistamisen ja koulutusten avulla. (Toikko & Rantanen 2009, 62.)

Kehittäjien toiveena on, että saatuja hyviä tuloksia voitaisiin hyödyntää ja jatkojalostaa. Haaveena voisi olla jopa maakunnallinen malli. Keskustelun avauksia tästä on jo tehty. Vaikka opinnäytetyön kehittämistoiminta päättyy tässä muodossaan, on tarkoituksena jatkaa palvelun kehittämistä valitulla tiellä osaamisen johtamisen näkökulmasta. Avustajien kehityskeskustelut käynnistyvät lokakuun aikana ja sen kautta arvioidaan yksilötason osaamisen tarvetta tarkemmin. Tavoitteena on saada koottua osaamisluekko ja sen pohjalta tarkempi suunnitelma tulevaisuuden osaamisen turvaamiseksi. Pelisääntöjen koostaminen on käynnissä hyvässä vaiheessa ja ne saadaan koottua loppuvuoteen mennessä yhdessä avustajien kanssa. Koulutusta järjestetään matkan varrella erityisesti tiimipalaverien yhteydessä aikaisemmin laaditun koulutussuunnitelman mukaisesti. Suunnitelmaa täydennetään tarpeen mukaan.

Avustaja-palvelun kehittäminen jatkuu edelleen opinnäytetyön kehittämistyönkin jälkeen. Kunhan toiminta on saanut vakiinnutettua jalansijansa maakunnallises-

sa toiminnassa Siun sotessa, olisi mielenkiintoista saada tietoa asiakkaiden ja työntekijöiden kokemuksista toiminnan vakinaistamisen jälkeen. Jatkotutkimusaiheena voisi olla toiminnan vaikuttavuuden arviointia, vaikka parin vuoden kulluttua, kun olemme saaneet kokemusta ja näkemystä tämän päivän tietämystä pidemmälle.

Lähteet

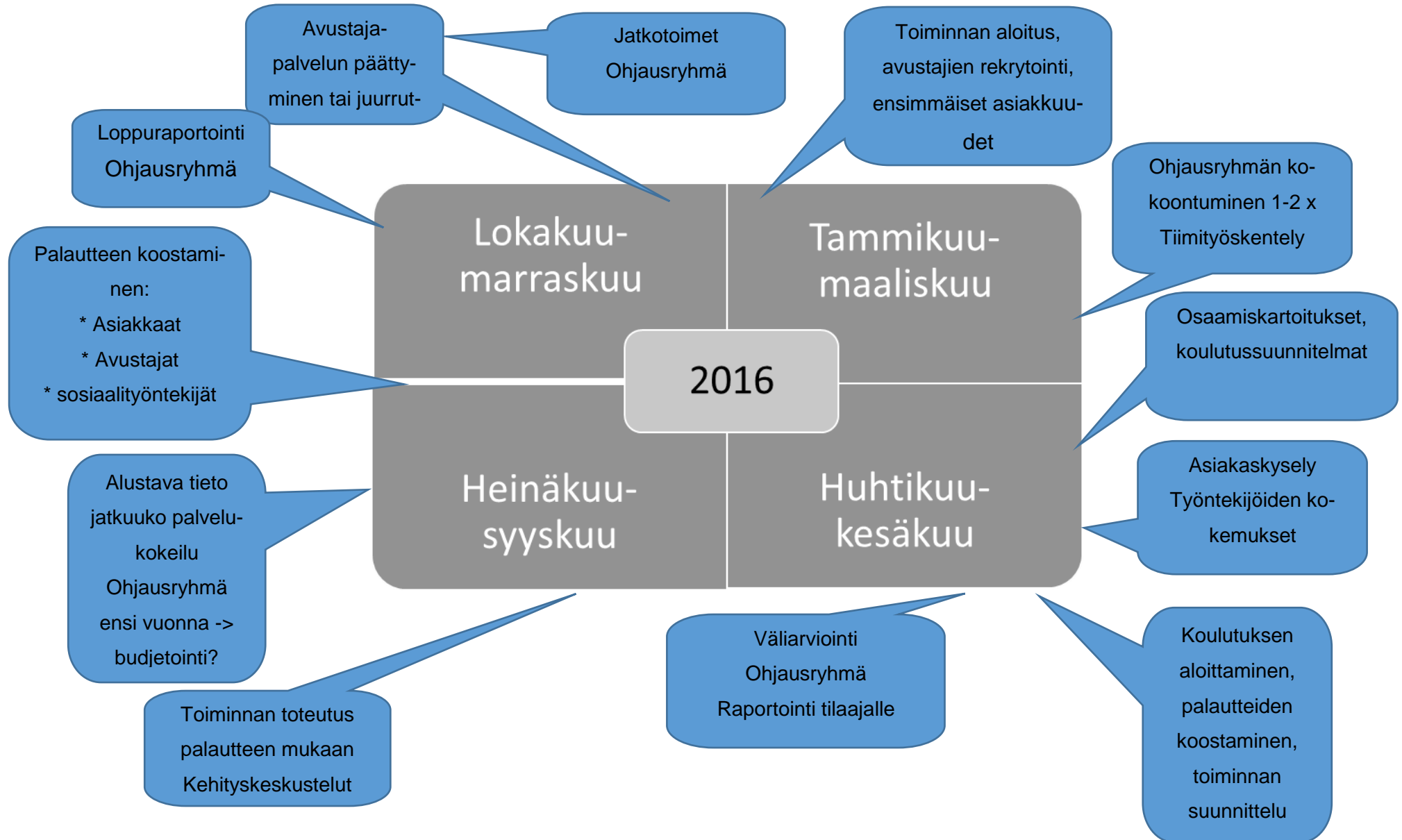
- Aalto, M. 2016. Luentomateriaali. Henkilökohtaisen avun päivät 21.–22-9-2016.
- Almond, P., Tregaskis, O. 2014. International HRM. Beardwell, J. & Thompson, A. Human resource management. A Contemporary Approach 7th edition. Leicester: De Montfort University. 606-650.
- Assistenssi-info, 2016. Järjestämistavat. Henkilökohtainen avustaja-järjestelmä. <http://www.assistentti.info/fi/etusivu/henkilokohtainen-apu/63-jarjestamistavat> 7.8.2016.
- Arola, M. & Suhonen, L. 2014, Osallistava tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Julkaisussa Tiainen, A- I. (toim.) YAMK työelämää kehittämässä. Sosiaali- ja terveysalan näkökulmia työhyvinvointiin. Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisu B:25. 14–22.
- Aromaa, A., Koskinen, S., Martelin, T., Saino, P. & Sihvonen, A.-P. 2013. Iäkään väestön terveyden ja toimintakyvyn kehitys. Teoksessa Heikkinen, E., Jyrkämä, J. & Rantanen, T. (toim.) Gerontologia. Helsinki: Duodecim. 50- 65.
- Ekonomiliitto. 2014. Osaamisen johtaminen yrityksissä ja organisaatioissa. <http://www.slideshare.net/Ekonomiliitto/osaamisen-johtaminen-yrityksiss-ja-organisaatioissa-sefen-raportti-12014> 11.8.2016.
- FACT SHEET: Personal Assistance. 2013. European Union Programme for Employment and Social Solidarity-PROGRESS (2007-2013). European Network on Independent Living. http://www.enil.eu/wpcontent/uploads/2014/05/FAQ_Personal_Assistance.pdf 1.10.2016.
- Heikkinen, L.T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2010. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Kansanvalistusseura. 78- 93.
- Heikkinen, L.T. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Kansanvalistusseura. 16- 21.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hätönen, H. 2005. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-instituutti Oy.
- Joensuun kaupunki. Sosiaali- ja terveyslautakunta. 26.12.2014 115§ http://webdynasty.jns.fi/djulkaisu/cgi/DREQUEST.PHP?page=meeting_frames 23.4.2016.
- Joensuun kaupunki. Sosiaali- ja terveyslautakunta. 17.11.2015 98§ http://webdynasty.jns.fi/djulkaisu/cgi/DREQUEST.PHP?page=meeting_frames 1.5.2016.
- Joensuun kaupunki. Sosiaali- ja terveyspalveluiden tilaajajasto. 4.11.2015 46§

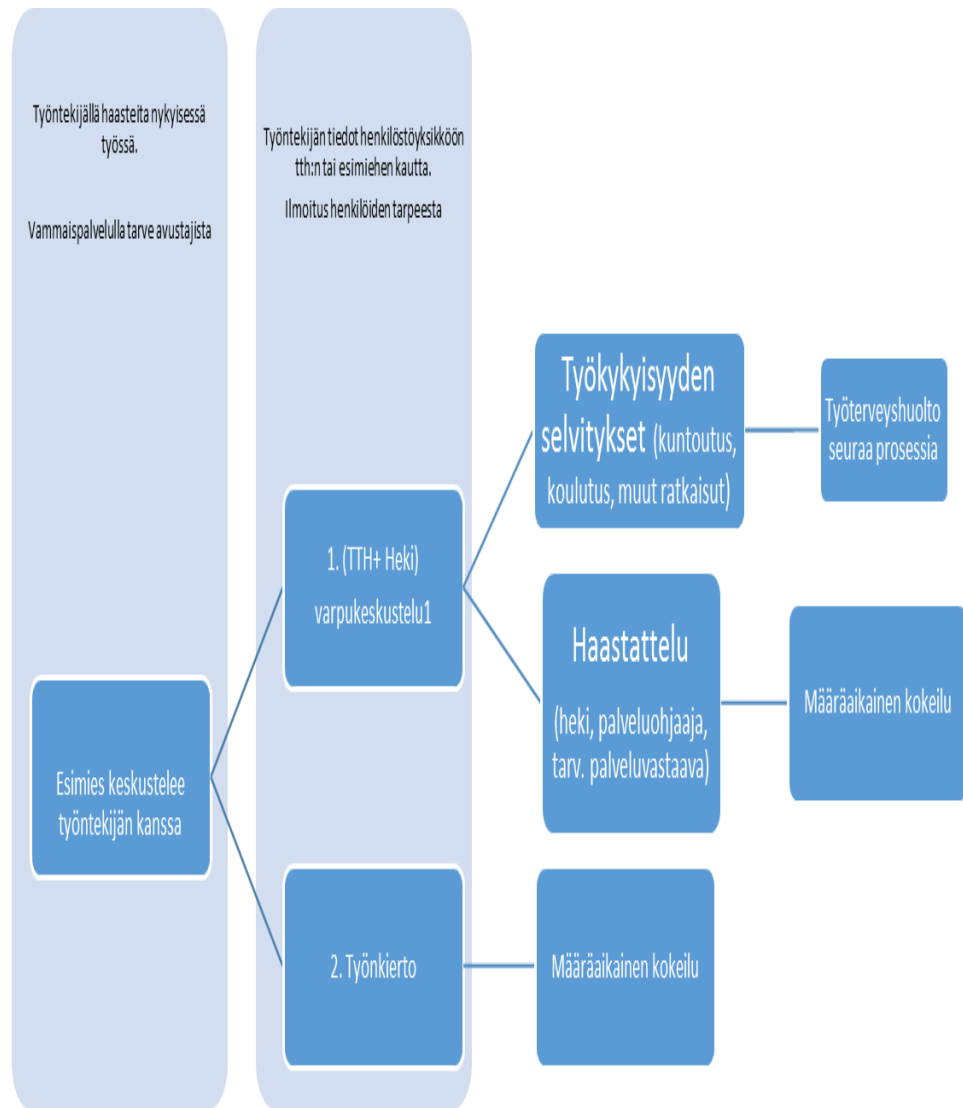
- http://webdynasty.jns.fi/djulkaisu/cgi/DREQUEST.PHP?page=meeting_frames 1.5.2016.
- Joensuun kaupunki. Sosiaali- ja terveystalvaeluiden tilaajajaosto. 22.6.2016 24\$.
http://webdynasty.jns.fi/djulkaisu/cgi/DREQUEST.PHP?page=meeting_frames 12.7.2016.
- Joensuun kaupunki. Sosiaali- ja terveystalvaeluiden tilaajajaosto. 1.9.2016 55\$.
http://webdynasty.jns.fi/djulkaisu/cgi/DREQUEST.PHP?page=meeting_frames 5.9.2016.
- Jolly, D. 2009. Personal Assistance and Independent Living: article 19 of the UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities.
<http://disability-studies.leeds.ac.uk/files/library/jolly-Personal-Assistance-and-Independent-Living1.pdf> 1.10.2016.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. tekijä ja Finanssi- ja vakuutus-kustannus Oy FINVA. Turenki.
- Kuosma, T. 2011. Vaikeavammaisen subjektiiviset oikeudet. Vaikeasti toimintarajoitteiselle henkilölle vammaispaalvelulain mukaan kuuluvista subjektiivisista oikeuksista. Helsinki: Livre 'Belles-Lettres' 2011.
- Kupias, P. Peltola, R. Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Koski, N. 2014. Työmaaorganisaation tehtäväkuvaukset ja osaamistavoitteet. Tampereen teknillinen yliopisto.
<http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/22369/koski.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 13.8.2016.
- Laaksonen, H, Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laaksonen, J. 2015. Viisi vinkkiä tehokkaampaan etätyöskentelyyn. Kansallinen etätyöpäivä 8.10.2015. <http://www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/68> 4.10.2016.
- Laakso- Manninen, R. Henkilöstön kehittämisen integroitu järjestelmä. 2003. Teoksessa Kirjavainen, P., Laakso- Manninen, R., Manka, M-L. & Toberg, E. (toim.) Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6, 2003. <http://www.heilikirjastot.fi/web/arena>.
- Laakso-Manninen, R. & Viitala, R. 2007. Competence Management and human resource development. A theoretical framework for understanding the practices of modern Finnish organisations. Sales of the publication. HAGA-HELIA University of Applied Sciences.
<https://www.theseus.fi/handle/10024/97090> 18.3.2016.
- Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 1987/380.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870380> 11.3.2016.
- Lindgren, G. 2008. Johtaminen ja johtajuus. Suomen reserviupseeriliitto ry. Espoo.
http://www.rul.fi/wpcontent/uploads/2011/10/johtaminen_ja_johtajuus.pdf 20.6.2016.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Murto, K. 2009. Esimerkkinä organisaatiokartoitukset. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille: Kehittäminen osaksi arkea. Jyväskylä: PS-kustannus, 62–64.

- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2011. Johdaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Nurmela, J. 2016. Kuusi askelta osaamisen hallintaan. Arc technology Oy. <http://blogi.arctechno.com/hp/6-askelta-osaamisen-johtamisen-hallintaan>. 20.8.2016
- Oikarainen, T. & Pihkala, T. 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa Uotila, T-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiin kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Vaasa;2010. 48-73. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf 12.8.2016.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Pihkala, T., Uotila, T- P. & Viitala, R. 2010. Johdanto, Teoksessa Uotila, T-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiin kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Vaasa; 2010. 1-19. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf 12.8.2016.
- Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. SWOT- analyysi. <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm> 2.10.2016.
- Pohjalainen, M. 2006. Osaamisen johtaminen yleisissä kirjastoissa. BTJ Kirjastopalvelu Oy. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski.
- Repo, M. 2004. Työntekijänä vammaistyössä. Teoksessa Malm, M., Matero, M., Repo, M., Talvela, E-V. (toim.) Esteistä mahdollisuuksiin. Vammaistyön perusteet. Helsinki: WSOY. s. 412-423.
- Räty, T. 2010. Vammaispalvelut. Vammaispalveluiden soveltamiskäytäntö. Vaasa: Arkmedia Oy.
- Shakespeare, T., Stockl, A. 2015. Personal assistance relationships and disabled people: a qualitative study of emotions, ethics and power. University of East Anglia. <http://qtr.rcuk.ac.uk/projects?ref=ES/L007894/1> 1.10.2016.
- Sjöblom, S. 2016. Suomen vammaispoliittisen ohjelman, VAMPO 2010-2015 loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:14. <http://www.julkari.fi/handle/10024/130234> 13.7.2016.
- Sihvo, P., Puhakka, A., Väyrynen, K. 2014. Guide of competence and knowledge management. Karelia University of Applied Sciences. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81166/eOsmo_guide_2_014.pdf?sequence=1 18.8.2016.
- Sivonen, S. & Pouru, L. 2014. Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa. Helsinki: KT Kuntatyöntantajat. <http://shop.kuntatyöntantajat.fi/uploads/osaamisen-ennakointi-raportti.pdf> 13.8.2016
- Suomen vammaispoliittinen ohjelma VAMPO 2010-2015, vahva pohja osallisuudelle ja yhdenvertaisuudelle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2010:4.
- Sydänmaanlakka 2001, Älykäs organisaatio. Tiedon, osaaminen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakamari 2001.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tane. 2016. <http://js0012.pohjoiskarjala.net/tane16716/wminfo3.htm> 1.10.2016.

- Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. 2016. Vammaispalvelun käsikirja. <https://www.thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja> 13.7.2016
- Tevere. 2012. Menetelmiä kouluttajille ja ohjaustyötä tekeville. <http://www.tevere.fi/menetelmia> 2.10.2016
- Timonen, L. 2015. Moninaisuus – hyvän työyhteisön ominaisuus? Teoksessa Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja 213. 15-22.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf 27.7.2016.
- Toikko, T. 2012. Sosiaalipalveluiden kehityssuunnat. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta 238. Suomen kuntaliitto.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Infor Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R., Järnlström, M. & Uotila, T. 2014. Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa Viitala, R., Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja tutkimuksia 302. 1-11.
- Väisänen, A., Linnosmaa, I., Eskelinen, J. Nurmi-Koikkalainen, P. 2014. Tutkimus vuoden 2009 vammaispalvelulain vaikutuksista asiakasmääriin ja kustannuksiin. Raportti 1/2014. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Väyrynen, R. 2014. Vammaisten palvelut 2013- Kuntakyselyn osaraportti. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Wrange, K. 2015. Strateginen suunnittelu ja johtaminen- luentomateriaalit. Karlia-ammattikorkeakoulu.

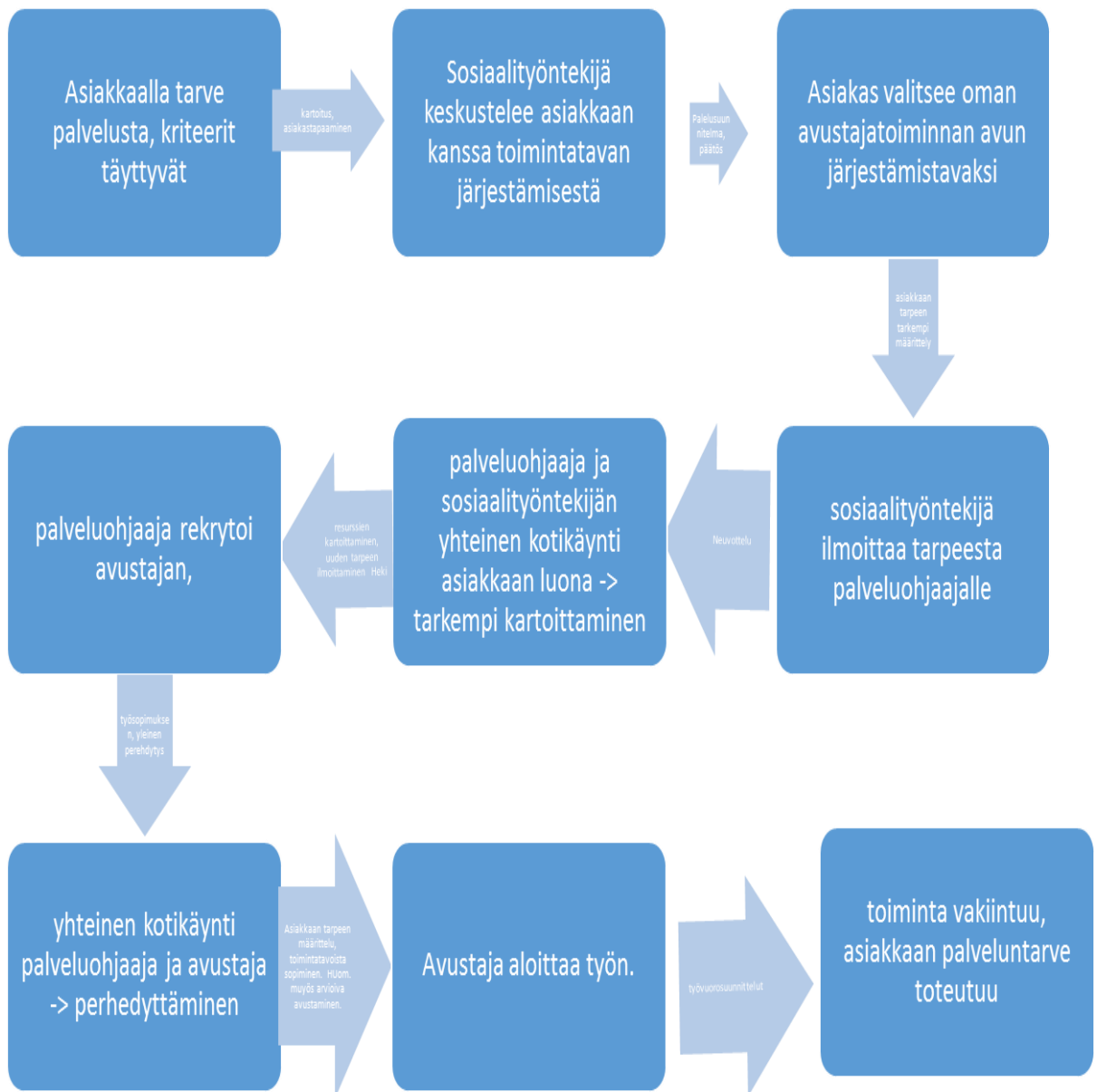
Avustaja-palvelun vuosikello 2016





Työmarkkinatukilaisten rekrytointi avustajiksi





OSAAMISKARTOITUS

Päivämäärä: _____

Nimi: _____

Työpiste: _____

Työtehtävä: _____

Ammatillinen koulutus: _____

Muu koulutus: _____

Muu osaaminen: _____

0= Tarvitsen lisäkoulutusta 1= En koe osaavani enkä hallitse perusteita 2= Osaan perusteet 3= Osaan ja hallitsen perusteet 4= Hallitsen perusteet ja kehitän työtäni	*) 0	1	2	3	4
1. AMMATILLINEN PERUSOSAAMINEN					
Avustamistyön periaatteiden hallinta ja osaaminen (päivittäisissä toiminnoissa avustaminen, asiakkaan omatoimisuuden tukeminen, ohjausote)					
Hygieniaosaaminen (mm. Hygieniapassi, oman toiminnan huomiointi)					
Sosiaali- ja terveysalan eettisten periaatteiden mukaisesti toimiminen					
Salassapitovelvollisuus (tietämys ja hallinta)					
Työyksikön ohjeiden noudattaminen					
Vammaistyötä ohjaavien lakien tuntemus ja niiden mukainen toiminta perustalla					
Vammaistyön palvelujärjestelmän ja yhteiskunnallisten tukien tuntemus					

Liite 3

0= Tarvitsen lisäkoulutusta 1= En koe osaavani enkä hallitse perusteita 2= Osaan perusteet 3= Osaan ja hallitsen perusteet 4= Hallitsen perusteet ja kehitän työtäni	*)				
	0	1	2	3	4
2.VAMMAISTYÖN ERITYISOSAAMINEN					
Tietämys eri vamma ryhmistä					
Vaihtoehtoisten kommunikaatiomenetelmien tietämys ja käytön osaaminen /sosiaalisen vuorovaikutuksen tukeminen					
Vammaisen henkilön opiskeluun ja työhön liittyvän avustamisen hallinta					
Asiakkaan yhteiskunnallisen osallistumisen tukeminen (sis. harrastukset)					
Haastavan käyttäytymisen kohtaaminen ja menetelmien hallinta					
3. TYÖN KEHITTÄMINEN					
Työn ja työtapojen kehittäminen					
Työkyvystä huolehtiminen					
Muiden osaamisen hyödyntäminen					
4. YLEISET OSAAMISEN ALUEET					
Toimintaa ohjaavan lainsäädännön tuntemus (vammaispalvelulaki, sosiaalihuoltolaki)					
Organisaation strategian ja rakenteen tunteminen					
sisäisten ohjeistusten tuntemus					

Liite 3

Toimintaympäristön ja yhteistyöverkostojen tunteminen (sisäiset ja ulkoiset)					
Oman työn suunnittelu ja hallinta					
Kyky itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon					
Taloudellisuuden hallinta					
Vuorovaikutustaidot ja yhteistyötaitojen hallinta (asiakas, läheiset, yhteistyötahot)					
Asiakaspalvelutaitojen hallinta					
Tietotekniikan hallinta					
Dokumentoinnin hallinta (tiedon välitys)					
Oman ammattialan edustajana toimiminen					
Alaistaitojen osaaminen					
Ammattitaidon ylläpito ja itsensä kehittäminen					

*) Minkälaista lisäkoulutusta koet tarvitsevasi avustajan tehtävissä, perustele?

Avustaja-palvelumallin väli arviointi lomake

Millainen vaikutus toimintamallilla on työuraan ja toimintakykyyn?	Palvelun vaikutus asiakkaisiin?
<ul style="list-style-type: none"> ❖ positiivinen työote ❖ on kevyttä työtä ❖ voisin olla eläkkeelle asti ❖ hyvin ja odotettu palvelu ❖ ei stressiä ❖ fyysinen rasitus vähäistä ❖ jaksaminen parempaa vapaa ajalla ❖ positiivisesti ❖ luo turvallisuutta! ❖ iloa! ❖ avustajan työssä ei ole nostoja eikä siirtoja, vaivoja vähemmän ❖ työura voi olla pitkäkestoisempi kuin aiemmassa työssä olisi ollut ❖ työn vaihtelevuus ❖ uusien asioiden oppiminen ❖ voi antaa aikaa asiakkaalle ❖ voi kuunnella asiakasta ❖ ei ole kiire kuten aiemmassa työssä ❖ ajoittain työpäivän kuluksa sekavuutta aiemmassa työssä sisäilmasta johtuvia oireita, nyt ei niitä ole ollut ❖ säännöllinen päivärytmi vaikuttanut unen laatuun positiivisesti ❖ säännölliset vapaat hyvä, jotta ehtii palautua ❖ pyöräillessä kunto kohentunut ja paino laskenut! ❖ uusia ajatuksia, omaan työskentelyyn aina jotain uutta, josta hyötyä työuralla ❖ työskentelyyn ja siirtymisiin varattu aikaa, tuntuu mahtavalta minuuttiaika- taulussa työskennelleestä ❖ esimiehen kanssa räätälöity omaan työkykyyni sopiva työ ❖ pystyn tekemään sovitun ajan työtäni 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ tärkeä apu tämä henkilökohtainen apu ❖ positiivista ❖ saavat sellaista palvelua, kun haluavat ❖ asiakkaan kunto kohenee ❖ kokee itsensä tarpeelliseksi ❖ tulla kuulluksi ❖ on tukenut asiakkaiden kotona asu- mista ja itsenäisyyttä, joskus pieninkin avuin ❖ asiakkaat saavat turvaa ❖ luottamus avustajaan ❖ avustaja on tärkeä asiakkaalle ❖ asiakkaat ovat melko tyytyväisiä ❖ osa asiakkaista haluaisi avustajan te- kevän enemmän työtunteja ❖ asiakkaan kannalta joustava ja yksilöl- linen palvelu ❖ asiakkaan voimavarat ja tarpeet huo- mioidaan ❖ korostaa asiakkaan ehdoilla toimimista ❖ kiitollisuus! ❖ osallistuvat nyt yhteiseen tekemiseen

Kuinka toimintamalli on mielestänne toiminut ja otettu vastaan?	Kehittämisehdotuksia toimintamalliin?
<ul style="list-style-type: none"> ❖ henkilökunnan epäilyt avustajaa kohtaan ❖ palveluyksikön henkilökunta asettaa ehkä vastuuta liikaa, esim. retken osallistujamäärä/kunto ❖ tyytymättömyys kun ei tehdä kaikkia talon töitä ❖ alun pelko kova ❖ palveluyksiköissä vähän pelon sekais-ta tunnetta ❖ väärin ymmärrys mitä avustaminen on ❖ toiminut hyvin, suurin osa asiakkaista on tyytyväisiä palveluun ❖ avustajat voivat puhua työtehtävistä yhdessä ❖ verrattu aikaisempaan avustajapalvelun työnkuvaan, ja ihmetelty miksei tehdä kuten aiemmin ❖ ei vielä pysty täysin sanomaan toimit-ta, kun kokemusta on vähän ❖ asiakkaat tyytyväisiä, kun kaupungin puolelta on järjestynyt avustaja ❖ haasteena on työvuorosuunnittelu, jota aina olisi sama avustaja 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ kaikki kirjallisena sopimuksena asiakkaalle ❖ sopimuksen alussa sopia, että isommat tekemiset suunnitellaan etukäteen ❖ henkilökunnan epäilyt avustajaa kohtaan ❖ asiakkaat ja ajat kohtaisivat hyvin ❖ palveluyksikön henkilökunta asettaa ehkä vastuuta liikaa, esim. retken osallistujamäärä/kunto ❖ liian kiire ❖ alun pelko kova ❖ palveluyksiköissä vähän pelon sekais-ta tunnetta ❖ avustajilla jatkossakin vakiasiakkaat, luottamuksen synty tärkeää ❖ ei liian pieniä tuntimääriä asiakkaille ❖ eri asiakasryhmät toisivat työhön enemmän sisältöä ja haastavia tilanteita ❖ tulisi huomioida asiakkaan ja avustajan vahvuudet ❖ vapaa-ajan harrastuksista tulisi löytyä tieto yhdestä paikasta, ettei avustajan tarvitsisi kaikkea etsiä yksitellen ❖ koulutusta ❖ yhteiset ideointi palaverit työn kehittämiseen ❖ ei liian pitkiä työpäiviä ❖ ei liian pitkiä työmatkoja ❖ tällä hetkellä kaikki menee hyvin



9.5.2016

Keväinen tervehdys kaupungin vammaispalvelusta!

Joensuun kaupungin vammaispalvelu on järjestänyt henkilökohtaisessa avussa omaa avustaja-palvelua tammikuusta 2016 alkaen. Vuoden mittainen palvelukokeilu päättyy 31.12.2016.

Olette osallistuneet kaupungin järjestämään avustaja-palvelutoimintaan. Haluamme kartoittaa kokemuksianne kehittääksemme toimintaa ja saadaiksemme tietoa jatkosuunnitelmia varten. Kyselystä koostettuja tuloksia käytetään palvelun laadun ja jatkuvuuden arvioimisessa, eivätkä yksittäisten vastaukset tule erottumaan koosteessa.

Vastauslomakkeen voitte postittaa oheisessa palautuskuoressa vammaispalveluun. Toivomme, että vastaatte kyselyyn viimeistään keskiviikkoon 18.5.2016 mennessä.

Lisätietoja kyselystä voi tiedustella:

Sari Tikka
Palveluohjaaja/henkilökohtainen apu
Länsikatu 15, 2 rakennus
80110 Joensuu
p. 050 5206798



Rastittakaa jokaiseen väittämään sopiva vastausvaihtoehto. Mikäli vastaatte kohtalaisesti tai huonosti, tarkentakaa vastaustanne. Lisätkää alla olevaan tyhjään lokeroon parannusehdotus asiaan. Perustellut vastaukset auttavat meitä kehittämään palvelua paremmaksi.

	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti
1. Avustaja-palvelu alkoi sovittuna aikana palvelupäätöksen saatua.			
2. Avustajan käynnit ovat toteutuneet tarpeeni mukaan.			
3. Avustaminen vastaa sitä mitä tarvitsen.			
4. Avustaja toimii ohjeitteni mukaan.			
5. Avustaja on ystävällinen ja asiallinen.			
6. Tiedän, keneen olen yhteydessä muutostarpeissa.			
7. Avustaja-palvelu toimii joustavasti ja pystyy vastaamaan muuttuviin tarpeisiini.			
8. Kaupungin avustaja-palvelu on luotettava.			

Mitä voisimme parantaa?

Mikä on hyvin?

Kyllä Ei

Jos kaupungin avustaja-palvelu jatkuu ensi vuonna, haluan jatkaa palvelussa.		
--	--	--

Kysely Joensuun kaupungin vammaispalvelun sosiaalityöntekijöille henkilökohtaisen avun oman avustaja-palvelumallin vaikuttavuudesta

1. Miten näet avustaja-palvelun merkityksen asiakastyössä?
2. Onko avustaja-palvelu mielestäsi toimiva (perustelee)?
3. Ovatko yhteistyökäytännöt mielestäsi joustavia/toimivia?
4. Kehittämisehdotuksia/ miten tai mitä voisimme parantaa:
5. Vapaa sana:

Vastaukset palautetaan 24.8.2016 mennessä sähköpostilla: tuula.joronen@edu.karelia.fi

KIITOS!